

# Jaarverslaggeving 2022

## Hadoks Holding B.V.

# Jaarrekening 2022 (geconsolideerd en enkelvoudig)

INHOUDSOPGAVE	Pagina
<b>5.0 Bestuursverslag</b>	
<b>5.1 Geconsolideerde Jaarrekening 2022</b>	
5.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022	1
5.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022	2
5.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	3
5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	4-14
5.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2022	15-20
5.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	21
5.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022	23-28
<b>5.2 Enkelvoudige jaarrekening</b>	
5.2.1 Balans per 31 december 2022	29
5.2.2 Resultatenrekening over 2022	30
5.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening	31-32
5.2.4 Toelichting op de balans per 31 december 2022	33-37
5.2.5 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	38
5.2.6 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	39
5.2.7 Toelichting op de resultatenrekening over 2022	40-41
5.2.8 Vaststelling en goedkeuring	42
<b>5.3 Overige gegevens</b>	
5.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	43
5.3.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	44



hadoks

# Bestuursverslag 2022

juni 2023, definitief



## Inhoud

Bestuursverslag 2022 .....	1
Inhoud.....	2
1.    Voorwoord .....	4
2.    Over Hadoks .....	5
a.    Algemene gegevens .....	5
b.    Organisatie(structuur).....	5
c.    Kernactiviteiten .....	6
d.    Maatschappelijke aspecten van ondernemen.....	7
3.    Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	8
4.    Risicomanagement .....	11
5.    Inhoudelijk beleid.....	13
a.    Algemeen.....	13
b.    Acute zorg.....	15
c.    Dag/Chronische zorg .....	15
d.    Onderzoek en ontwikkeling .....	16
e.    Academie .....	17
f.    Praktijkondersteuning.....	17
g.    HRM .....	18
h.    ICT .....	18
6.    Financieel (beleid).....	19
a.    Algemeen.....	19
b.    Risico's .....	20
c.    Fraude risico's analyse .....	20
7.    2023 en verder .....	20
Bijlage 1 Behaalde (branche)normen Acute Zorg .....	22
Bijlage 2 Deelname aan de chronische zorgprogramma's en de behaalde branchenormen ( KPI's).....	25
Bijlage 3 Gegevens HRM .....	29
Bijlage 4 Jaarverslag Raad van Commissarissen 2022.....	31
1.    Scope en verantwoordelijkheden .....	31
2.    Samenstelling en taakverdeling Raad van Commissarissen .....	31
3.    Toezichtvisie Raad van Commissarissen .....	33
4.    Highlights 2022 .....	34
5.    Samenwerking en overleg .....	35



hadoks

6. Activiteiten en besluiten Raad van Commissarissen.....	36
Tot slot.....	37

## 1. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag over 2022, 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.

Het jaar 2022 stond enerzijds in het teken van ‘Wij zijn Hadoks’ waarin we met alle collega’s van Hadoks hebben gewerkt aan de organisatieontwikkeling van Hadoks, zowel ‘hoe wij het met elkaar doen’ of wel gewerkt aan onze cultuur, als aan de structuur van Hadoks waarna de fusie in 2019 door alle omstandigheden in de afgelopen jaren onvoldoende gelegenheid voor is geweest. In het laatste kwartaal van 2022 is een adviesaanvraag ingediend bij de OR over de gewenste herinrichting van Hadoks waarop OR heeft een positief advies gegeven. In 2023 zal deze herinrichting fasegewijs worden geïmplementeerd.

Anderzijds heeft de wereld om ons heen zeker niet stilgestaan. Waar op landelijk niveau door partijen hard gewerkt is aan het Integraal Zorg Akkoord, is in de Regio Haaglanden onder regie van zorgverzekeraars gewerkt aan het HaZA – het Haaglandse Zorgakkoord. Het IZA heeft voor de huisartsenzorg mooie punten opgeleverd: betere tarieven voor de ANW en ook middelen voor Meer Tijd voor de Patiënt (MTVP). Dat betekende wel dat eind 2022 hard gewerkt moest worden aan plannen voor deze twee (omvangrijke) thema’s. Want onder deze mooie resultaten liggen diverse randvoorwaarden waar we als Hadoks met elkaar aan moeten voldoen. De plannen zijn opgesteld en besproken met de leden. Op dit moment (maart 2023) liggen de plannen bij de zorgverzekeraars voor akkoord.

Tot slot, na bijna 7 jaar aan Hadoks verbonden te zijn geweest, heeft Rob Jansen aangegeven dat het tijd is om Hadoks te verlaten. Na de zomer is de werving opgestart voor een nieuwe bestuurder. En die is gevonden in de persoon van Stijn Strous die per 1 maart 2023 het stokje van Rob heeft overgenomen. In maart 2023 heeft Anne-Marie Jasper voor overdracht gezorgd, zij is per 1 april 2023 gestopt bij Hadoks.

dhr. Stijn Strous  
voorzitter Raad van Bestuur

mw. Barbara de Doelder  
voorzitter Coöperatiebestuur

## 2. Over Hadoks

### a. Algemene gegevens

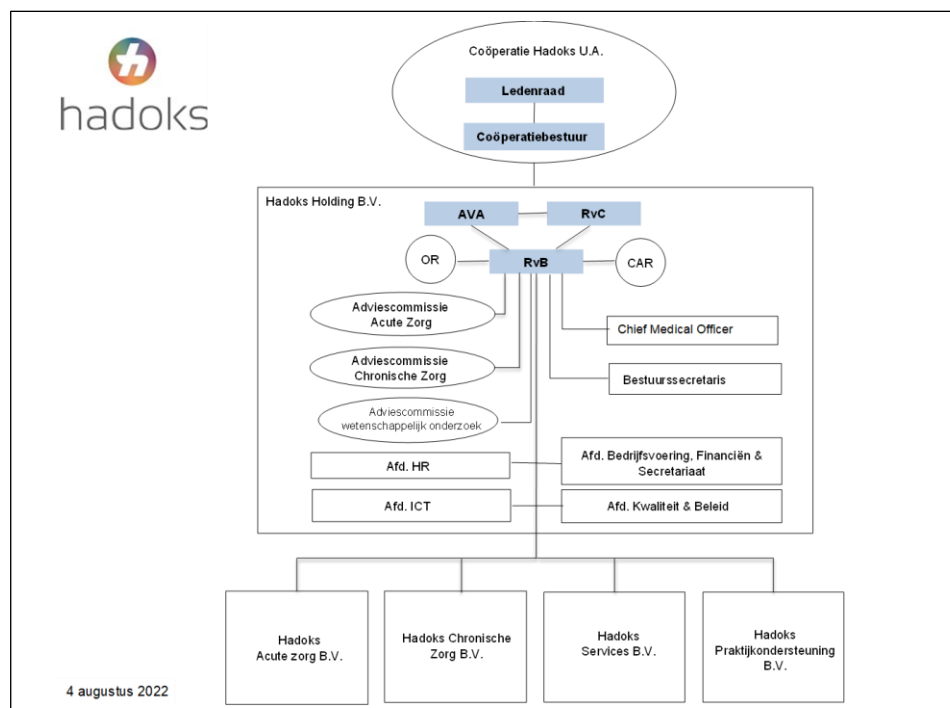
Naam	Hadoks Holding B.V.
Adres	President Kennedylaan 15, 2517 JK, Den Haag
Telefoonnummer	070 302 98 20
Nummer Kamer van Koophandel	27309452
Email adres	<a href="mailto:info@hadoks.nl">info@hadoks.nl</a>
Website	<a href="http://www.hadoks.nl">www.hadoks.nl</a>
Aandeelhouder	Coöperatie Hadoks U.A.
Dochtermaatschappijen	Hadoks Acute Zorg B.V. Hadoks Chronische Zorg B.V. Hadoks Services B.V. Hadoks 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 onderneming 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 Coöperatiebestuur bestond in 2022 uit Barbara de Doelder (voorzitter), Diederik Leerentveld (vicevoorzitter), Evelien vd Schoor (secretaris), Marjan Venekamp (Penningmeester), Jens van der Weert, Sabine Vas Nunes en Dave Kakkenberg.

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 744.000 inwoners. Er zijn 720 huisartsen met een aansluitovereenkomst bij Hadoks voor de Acute zorg. In 2022 waren 335 huisartsen lid van Hadoks (peildatum 1 oktober 2022), dit is ongeveer 95% van alle praktijkhouders in de regio. De organisatie heeft een omzet van circa 40 miljoen en ongeveer 250 medewerkers in dienst. Hadoks bundelt de krachten 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 (huisartsen)zorg 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 hoofdzaak: 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 telefonisch bereikbaar en van vrijdag 17.00 uur tot en met maandagochtend 08.00 uur. De daghap is van maandag t/m vrijdag tijdens kantoortijden open.

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.

In 2021 heeft Hadoks de Stichting Exploitatie Huisartsen (SEH) overgenomen. Deze stichting huurde grote vastgoedpartijen en verhuurde dat vastgoed onder aan huisartspraktijken, maar ook aan andere eerste lijns zorgaanbieders. Eind 2020 had deze stichting het voornemen om zichzelf op te heffen. Deze overname heeft plaatsgevonden omdat we van mening zijn dat door de stijgende vraag naar huisartsen(zorg), de huisartsen een



service m.b.t. het huren of kopen van vastgoed goed kunnen gebruiken. Hiertoe is de SEH eerst omgezet tot de Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken BV en is deze BV op 22 september 2022 gefuseerd met de Hadoks Services BV. In 2023 zullen business cases uitgewerkt worden, waarna in overleg met banken en vastgoedexperts, bekeken zal worden welke diensten op het gebied van vastgoed door Hadoks aangeboden kunnen worden.

#### **d. Maatschappelijke aspecten van ondernemen.**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen of maatschappelijk ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet): de triple-P-benadering.

Binnen Hadoks hebben we aan de 'people' kant een aantal acties ingezet:

- Maximaal 50% van de tijd kunnen medewerkers thuis werken, dit scheelt woon-werk verkeer. En biedt de werknemer tegelijkertijd de mogelijkheid om werk en privé beter te combineren en in balans te houden. Daarnaast motiveren we medewerkers om op de fiets naar het werk te komen, door o.a. een fietsplan te introduceren.
- We bieden de werknemers fruit op het werk aan, dagelijks is er de mogelijkheid om meerdere stuks fruit te nuttigen.

M.b.t. de 'planet' kant, doen we het volgende:

- We zijn overgestapt van ambulances die op diesel rijden naar benzine en hebben de ambitie om over te stappen naar elektrische ambulances
- We scheiden papier van het reguliere afval. En gebruiken biologisch afbreekbare papieren koffiekopjes. Ook hier is de ambitie om hier een stap verder in te zetten en verdere afvalscheiding in te voeren.

Hadoks is een organisatie die midden in de maatschappij staat. Dagelijks zien wij patiënten met allerlei soorten achtergronden. Een ook als collega's verschillen we van elkaar en dit geldt ook voor onze huisartsen. Om ons werk zo goed mogelijk te doen, zowel richting patiënten als huisartsen, binnen de diverse regio Haaglanden, vinden we het essentieel dat Hadoks qua medewerkers en qua topstructuur zo divers en inclusief mogelijk is ingericht. Hiertoe zullen we het komende jaar diversiteitsbeleid ontwikkelen en implementeren, zodat we bij Hadoks ervoor kunnen zorgen dat iedereen optimaal en op zijn eigen manier kan participeren; ongeacht leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid of welk kenmerk dan ook.

In 2023 zullen we ook onze vitaliteitsplannen voor de medewerkers verder uitbreiden. Iedere medewerker kan aanspraak maken op een persoonlijk vitaliteitsbudget. Dit bedrag wordt aan de medewerker beschikbaar gesteld. De medewerker kan zelf kiezen of dit wordt ingezet ter compensatie van bijvoorbeeld een sportabonnement, de contributie van de voetbal vereniging of voor het aanwenden van nieuwe hardloopschoenen. Men kan dus in de basis zelf kiezen waar men het beschikbaar gestelde budget aan besteed. Voorwaarde hierbij is wel dat het moet bijdragen aan de vitaliteit van de medewerker. Daarnaast komt er een vitaliteitsbudget Hadoks. Dit bedrag wordt per medewerker gelabeld en is bedoeld om door Hadoks/HR ingezet te worden voor thema's / interventies op het gebied van vitaliteit. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan stoelmassages, maar ook bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van een budgetcoach

### 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. Eind 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 in 2022 zijn acties uitgezet om hier aan te voldoen.

#### *Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur*

De Raad van Bestuur bestond in 2022 uit:

Robert Jansen, voorzitter Raad van Bestuur

Gos de Vries, lid Raad van Bestuur tot 1 februari 2022

Anne-Marie Jasper – van Nellen, lid Raad van Bestuur a.i., per 1 maart 2022

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 2022 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	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 2022.

In 2022 hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij maatregelen nodig waren om belangenverstrengelingen te voorkomen of weg te nemen.

De Raad van Bestuur kende in 2022 de volgende nevenfuncties:

Robert W. Jansen: managing partner bij LabInvest BV

Anne-Marie Jasper-van Nellen:

- Lid RvT Stichting Ouderenzorg en Welzijn Oudewater, tevens lid AuditCie
- Lid RvT Revalide BV
- Voorzitter BVC opleiding Finance & Control Hogeschool Utrecht

### *Samenstelling en bezoldiging Raad van Commissarissen*

In 2022 bestond de Raad van Commissarissen uit René Smit, Marc Dijkstra, Renée Barge, Souad el Hamdaoui en Bas Rikken.

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 2022.

Ook voor de Raad van Commissarissen geldt dat er in 2022 zich geen situaties hebben voorgedaan waarbij maatregelen nodig waren om belangenverstrengelingen te voorkomen of weg te nemen.

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

### *Medezeggenschap*

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

In januari 2022 zijn de voorzitter en een lid van de Cliëntenadviesraad (CAR) afgetreden. Eén van de bestaande leden is tot voorzitter gekozen. Sinds april is er een nieuw lid tot de CAR toegetreden, die, wegens privé omstandigheden in oktober de CAR weer heeft verlaten. In november is ook wel weer een nieuw lid toegetreden. Daarmee bestond de CAR in 2022 uit drie of vier leden.

Zij heeft in dit jaar zes keer met de Raad van Bestuur vergaderd. Hadoks zorgt voor vergaderfaciliteiten en ondersteuning door het secretariaat. In het najaar is er een ambtelijk secretaris aangetrokken voor de CAR. Zij werkt zowel voor de CAR als voor de OR.

De leden van CAR ontvangen een vrijwilligersbijdrage. Tevens is er een scholingsbudget beschikbaar. In 2022 werd de faciliteitenregeling voor de CAR vastgesteld, als bijlage bij het huishoudelijk reglement. Advies werd uitgebracht over de jaarrekening 2021, de begroting 2022 en het jaarplan.

De OR bestond in 2022 uit 4-5 leden en heeft in dit jaar 11 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 (vanaf najaar ambtelijk secretaris) 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 2022 instemming gegeven aan de volgende voorgenomen besluiten:

- Voorstel arbeidsmarktkraptetoeslag
- Voorstel afbouwregeling ANW toeslag
- Voorstel aanvullende arbeidsvoorwaarden
- Functieprofiel opleidingscoördinator

En advies gegeven over voorgenomen besluiten inzake:

- inhuur extern bureau voor het begeleiden en implementeren van een gewenste cultuurverandering
- fusie van Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken B.V. met de Hadoks Services B.V.
- herziening topstructuur Hadoks
- profielschets nieuwe bestuurder Hadoks
- herstructurering Hadoks

#### *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, deze vond plaats in juni 2022. De volgende zelfevaluatie zal weer plaatsvinden onder leiding van een externe begeleider. 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 zijn in 2022 tweemaal met de 3 gremia samen gekomen. Deze waren gericht op de toekomstige rollen en positionering van Hadoks en wat dit betekent voor de organisatie.

Jaarlijks wordt de bestuurder beoordeeld door de Raad van Commissarissen.

Ook heeft in 2022 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 toekomstbestendige spoedzorg en het Integraal en Haaglands Zorg Akkoord.

#### 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 2022 had Hadoks de doelstelling de **certificering** van alle onderdelen van Hadoks voor informatiebeveiliging (NEN 7510) en het kwaliteitssysteem (ISO 9001) te behalen. Dit bleek helaas niet haalbaar. Met de komst van de ad interim bestuurder hebben we wel in 2022 de focus met vernieuwde energie op de interne organisatie gericht. Er is een aangepast plan van aanpak opgesteld waarin de projectstructuur en projectcommunicatie zijn opgeschaald en zijn er maatregelen getroffen om de projectrisico's te verkleinen met als doel om in 2023 de certificering te behalen.

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.

In 2022 heeft scholing informatiebeveiliging/NEN 7510 en Kwaliteit/ISO 9001 aan management en middenkader plaatsgevonden om kennis en bewustzijn te vergroten.

De Beleids- en P&C cyclus is in 2022 verbeterd, vanaf de tweede helft is er een nieuwe wijze van rapporteren per kwartaal door de managers ingevoerd. Bovendien voert de Raad van Bestuur een overkoepelende directiebeoordeling uit. Vervolgens vinden er door de Raad van Bestuur met de managers kwartaal gesprekken plaats waarin resultaten en signalen besproken worden zodat daar waar noodzakelijk bijgestuurd kan worden. Uiteraard is ook het opstellen van het strategisch beleid, een kaderbrief en de daarop gebaseerde jaarplannen onderdeel van deze cyclus, evenals het opstellen van bijbehorende begrotingen en de financiële (kwartaal)rapportages die als sturingsinstrument dienen. De risico's en bijbehorende maatregelen ter beheersing en de onzekerheden die van belang zijn voor de financiële positie van Hadoks worden in hoofdstuk 6, Financieel (beleid) verder toegelicht.

De procedure DPIA is vastgesteld door de Raad van Bestuur en in het Managementteam toegelicht. Risico's m.b.t. informatiebeveiliging is een aandachtspunt bij de start en uitvoering van projecten. Er is een Hadoks brede risicoanalyse informatiebeveiliging uitgevoerd.

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 informatiebeveiliging door alle medewerkers en scholing informatiebeveiliging/NEN 7510 en Kwaliteit/ISO 9001 aan leidinggevenden. In het arbeidsvoorwaardenreglement komen ook andere gedragscodes aan bod bijvoorbeeld t.a.v. ongewenst gedrag en veiligheid. Het arbeidsvoorwaardenreglement is in 2022 herzien en aangescherpt. Ook zijn de gedragscodes doorgetrokken in afspraken die we met externen maken, en hebben we deze opgenomen in de samenwerkingsafspraken tussen Coöperatiebestuur en Raad van Bestuur. Voor informatiebeveiliging vinden periodiek controles plaats op de naleving.

##### *Jaaroverzicht 2022 incidenten informatiebeveiliging en datalekken*

In 2022 zijn 18 **meldingen informatiebeveiliging** geregistreerd in Q-base (t.o.v. 27 meldingen in 2021).

Aantal registraties	Type registratie	
	Informatiebeveiliging	Totaal
Locatie		
HAP Antoniusshove	0	0
HAP Leyweg	1	1
HAP Westeinde	1	1
Triagecentrum	4	4
Voertuigen	0	0
Patiënt thuis	0	0
Kantoor	3	3
Niet locatiegebonden	9	9
<b>Totaal</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

Incidentmeldingen m.b.t. (ongeautoriseerde) toegang tot applicaties:

-te ruime toegang tot bestanden in SharePoint (2 meldingen);

-instelling rechten LENS (i.e. Q-base; 2 meldingen).

De instellingen van de applicaties zijn indien nodig naar aanleiding van de meldingen aangepast.

Meldingen m.b.t. oneigenlijk/onzorgvuldig gebruik van ICT middelen:

-onjuist ontkoppelen leenpas (3 meldingen); de instructie aan medewerkers is naar aanleiding van de meldingen aangescherpt.

-zoekgeraakte leenpas; de pas is na melding geblokkeerd.

-per ongeluk verkeerde invoer van gegevens in een contactverslag van een andere patiënt; dit is gecorrigeerd. Er was geen sprake van een datalek.

### Datalekken

#### a. Datalek Keteninformatiesysteem (KIS)

Bij één incident m.b.t. het KIS was sprake van een (extern) datalek waarbij Hadoks de verantwoordelijke partij was voor de gegevens. Het ging om het per ongeluk per e-mail versturen van een patiëntenbestand (ca. 17.000 patiënten) vanuit de leverancier aan het LUMC en Hadoks. Dit had een anoniem/geaggregeerd bestand moeten zijn. De Functionaris Gegevensbescherming is geïnformeerd over dit incident. Er waren geen aanwijzingen dat data in verkeerde handen is gekomen. Het bestand is op verzoek van de leverancier verwijderd door ontvangers. Het incident is daarom niet als datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Derden hebben direct na het incident de opdracht gekregen om geen data te delen zonder opdracht vanuit een MT-lid. Daarnaast wordt het interne proces datadelen momenteel vastgelegd in een procedure, zodat afdoende waarborgen worden getroffen voordat data wordt verstrekt aan derden.

#### *Onjuist verstuurd contactverslagen*

Contactverslagen die vanuit het HAPIS aan de onjuiste huisarts zijn gestuurd, zijn niet afzonderlijk als incidentmelding in Q-base geregistreerd en dus niet in het bovengenoemde aantal meldingen meegenomen. Het gaat om datalekken die niet gemeld hoeven aan de Autoriteit Persoonsgegevens, omdat het gaat om zogenaamde 'betrouwbare ontvangers' met een wettelijk beroepsgeheim.

Er is sinds 2021 een zorgmailbox ingericht waar praktijken melding kunnen maken van onjuist verstuurd contactverslagen, zodat de contactverslagen herzonden kunnen worden aan de juiste huisarts. Deze meldingen worden niet afzonderlijk in Q-base geregistreerd. Naar schatting gaat het om ca. 150 meldingen in 2022.

Er wordt al geruime tijd gewerkt aan een koppeling met het ION-register om de actuele huisarts van patiënten te kunnen vaststellen. De verwachting is dat het aantal verkeerd verzonden contactverslagen daardoor zal afnemen. Daarnaast wordt in 2023 een koppeling met het Medicom-HIS beschikbaar gesteld, die ook afdwingt dat de terugkoppeling van het contact zal gaan naar de eigen huisarts. Randvoorwaarde is hierin wel dat de praktijk de koppeling in gebruik neemt. Ten opzichte van 2021 is het aantal huisartsen dat de LSP-terugkoppeling aan heeft staan ook toegenomen. Ook dit dwingt af dat het contactverslag bij de eigen huisarts terecht komt.

b. Appen van triagefoto's aan verkeerd nummer

Een patiënt heeft triage foto's geappt aan een onjuist telefoonnummer/persoon. De oorzaak van dit incident was invoer van een onjuist nummer door de patiënt. Er loopt momenteel een pilot beeldbellen. Bij beeldbellen wordt alleen live meegekeken om inzicht te krijgen in de ernst van de casus en er wordt geen data gedeeld of opgeslagen. Mogelijk komt ook een veiliger alternatief voor het delen van triagefoto's beschikbaar (verwachting eind 2023).

c. Datalek PwC met huisartsgegevens

Begin maart zijn administratieve gegevens van huisartspraktijken publiek toegankelijk geweest door een foutieve toegangsinstelling bij PwC. De gegevens zijn vanuit VZVZ gedeeld met PwC, in het kader van de controle van de jaarrekening 2021. PwC heeft ook Hadoks hierover op de hoogte gebracht, waarna vanuit Hadoks vragen zijn gesteld. De gegevens die in het bestand stonden opgenomen waren zakelijke huisartsgegevens als voor- en achternaam van de (voormalig) wettelijk vertegenwoordiger van de organisatie, het e-mailadres en factuurgegevens waaronder IBAN en/of BTW-nummer van de organisatie. Het ging bij dit datalek niet om patiëntgegevens en medische gegevens. De betrokken huisartspraktijken hebben via PwC bericht ontvangen over het datalek en zijn daarnaast via de Hadoks nieuwsbrief geïnformeerd over het datalek en het risico op phishing.

## 5. Inhoudelijk beleid

### a. Algemeen

#### *Intern*

In maart 2022 is de Raad van Bestuur versterkt met een Lid Raad van Bestuur ad interim die als voornaamste opdracht had de interne organisatie van Hadoks verder te ontwikkelen – drie jaar na de fusie – en met de verantwoordelijke managers te werken aan integrale ondersteuning van de aangesloten huisartsen in de dagpraktijk.

#### Topstructuur

In september 2022 heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur, Rob Jansen, in overleg met de Raad van Commissarissen, besloten om zijn functie per 1 april 2023 neer te leggen. Dit heeft de organisatie aangegrepen om de topstructuur onder de loep te nemen en te komen tot een toekomstbestendige topstructuur voor Hadoks, passend bij de ontwikkeling van de organisatie en de externe omgeving waarin Hadoks en de huisartsenzorg zich beweegt. Derhalve is gekozen voor een éénhoofdige Raad van Bestuur aangevuld met een parttime Chief Medical Officer. Vanzelfsprekend is hierbij de Ondernemingsraad nauw betrokken geweest, zij hebben een positief advies gegeven. In het najaar van 2022 heeft onder leiding van Leeuwendaal een sollicitatieprocedure plaatsgevonden voor een nieuwe bestuurder. Deze is gevonden in de persoon van Stijn Strous die op 1 maart 2023 bij Hadoks start. Ook bij deze procedure zijn de Ondernemingsraad en de Cliëntenadviesraad nauw betrokken geweest.

#### Herinrichting Hadoks

Het Managementteam heeft samen met de Raad van Bestuur in de tweede helft van 2022 een ontwerp voor de herinrichting van Hadoks gemaakt. Hierbij is gekeken naar het doel van de herinrichting en zijn ontwerpcriteria met elkaar gedefinieerd. Besloten is om te komen tot een managementlaag van 4 managers: Acute zorg,

Dagzorg, Bedrijfsvoering en Innovatie en Advies. De voorgestelde herinrichting zal gefaseerd worden geïmplementeerd, te starten met het nieuwe Managementteam. Ook op deze herinrichting is door de Ondernemingsraad positief geadviseerd.

#### Samen zijn wij Hadoks

In april 2022 is gestart met het cultuurprogramma “Samen zijn wij Hadoks”. Na een aantal sessies in mei 2022 met Managementteam en Middenkader heeft op 31 mei een mooie Kick Off plaatsgevonden. Resultante van deze dag is dat na de zomer 2022 een drietal themagroepen bestaande uit medewerkers aan de slag zijn gegaan: Omgangsvormen & Kernwaarden, On- & Reboarding en Slimmer Werken. Eind november hebben zij hun adviezen gepresenteerd aan alle collega’s en deze overhandigd aan de Raad van Bestuur. Zij heeft de adviezen overgenomen. Deze adviezen worden binnen de drie themagroepen, met hierin nieuwe/andere collega’s, verder uitgevoerd en geïmplementeerd. Verder heeft op 14 juli jl een sessie met het Managementteam & Middenkader gezamenlijk plaatsgevonden met als onderwerp ‘onze wijze van leiderschap’. In september heeft dit een vervolg gekregen. Ook op teamniveau worden acties ondernomen om teams tot teams te vormen. In het nieuwe jaar is de regiegroep inmiddels ook weer bij elkaar gekomen. Omdat we het belangrijk vinden dat het programma “Wij zijn Hadoks” ook in 2023 in volle vaart door kan gaan, hebben de deelnemers van de regiegroep met elkaar afgesproken om in ieder geval tot de zomer zich actief in te zetten binnen het programma. In de zomer zal er een evaluatie plaatsvinden waarna er, samen met onze nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur, besloten zal worden hoe we het programma voortzetten. Belangrijk, zo niet speerpunt, bij organisatieontwikkeling zijn onze medewerkers: wat is hun kracht, wat zijn hun competenties en waar en hoe kunnen c.q. willen zij zich verder ontwikkelen.

#### Extern

##### IZA/Haza

Via onze branchevereniging Ineen zijn we als Hadoks nauw aangesloten geweest bij de onderhandelingen om te komen tot het Integraal Zorg Akkoord (IZA). Het IZA heeft als een van de hoofdthema’s het organiseren van de zorg via regionale organisaties die de regie op de zorg (of beter de gezondheid van burgers) in die regio nemen. Op 1 mei 2022 hebben de Haaglandse regionale zorgbestuurders daartoe de Vereniging Transmurale Zorg (VTZ) opgericht. Deze organisatie moet uitvoering gaan geven aan de grote thema’s die we ook in het IZA met elkaar hebben afgesproken:

- Het opzetten van een regionale conceptuele digitale infrastructuur (regionaal digitaal zorgplatform).
- De regionale herinrichting van de acute keten langs de lijnen van de “Houtskoolschets acute zorg”.
- De transitie van laagcomplexe ziekenhuiszorg naar de huisarts en minstens zo belangrijk naar de burger zelf.
- Het oplossen van de GGZ problematiek samen met het sociale domein met slechts een regie rol voor de huisarts.
- Binnen de huisartspraktijk Meer Tijd Voor De Patiënt (MTVDP)

Hadoks sluit aan bij de Kamer 1<sup>e</sup> lijn van VTZ waarin we met de eerstelijns partijen (apothekers, Arts en Zorg, SHG, Lijn 1 en nog verder uit te breiden met andere partijen als de fysiotherapeuten en verloskundigen) gezamenlijk optrekken op de regionale thematiek vanuit VTZ verband.

Een ander belangrijk thema vanuit het IZA waar Hadoks in Q4 hard aan heeft gewerkt en dat een vervolg krijgt in 2023 is het Actieplan ANW met de 3 lijnen, eerlijke verdeling van de diensten, spoed=spoed en de stip op de horizon. Zie ook onder b. Acute zorg.

De regionale zorgpartijen (ziekenhuizen, VVT en huisartsen, GGZ nog niet aangesloten) zijn door de drie zorgverzekeraars (CZ, Menzis en VGZ) uitgenodigd om in 2022 tot een regionaal zorgakkoord te komen, Het Haagland Zorgakkoord (HaZa) dat congruent met het IZA nadere invulling gaat geven hoe we bovenstaande dan



ook daadwerkelijk met de regionale partijen gaan inrichten. Dat regionale zorg akkoord zou dienen als kader voor de in Q3 2022 tussen de individuele zorgorganisaties en de zorgverzekeraars af te spreken meerjarige begrotingen. Echter de onderhandelingen zijn begin februari 2023 nog niet afgerond met als oorzaak dat de ziekenhuizen in Q4 2022 diverse aanpassingen in de tekst van het HaZa hebben voorgesteld die eerder niet aan de orde zijn geweest. Dit heeft het proces vertraagd.

### Oekraïne

Op verzoek van de GGD/GHOR heeft Hadoks in de eerste helft van 2022 de eerste medische opvang van de Oekraïense vluchtelingen georganiseerd. In juli 2022 hebben we deze tijdelijke nood ondersteuning weer kunnen overdragen aan de GGD/GHOR waar de formele verantwoordelijkheid ook ligt.

### **b. Acute zorg**

In 2022 was de uitdaging bij Acute zorg, net als in andere zorgsectoren, om de personele bezetting rond te krijgen en daarmee de zogenoemde veldnormen (telefonische bereikbaarheid, aanrijtijden etc.) te halen dan wel benaderen. De zorgen rondom de formatie is tweërlei, enerzijds de uitdaging om vacatures te vervullen. Hierop zijn verschillende acties ingezet. Zo heeft Hadoks meegedaan aan een pilot waarin opleidingseisen breder zijn gesteld, niveau 4 opleiding in de zorg met 2 jaar patiëntcontact (bv apothekersassistent). En ondersteunt Hadoks een BBL traject met ROC Mondriaan met stageplekken in de dagpraktijken en plek bij ons voor acute zorg stage. Anderzijds is de uitdaging het hoogte ziekteverzuim. Hierop zijn acties ondernomen door de verantwoordelijk manager en HR om directer te kunnen acteren op ziekteverzuim. Veel is langdurig (hoge werkbelasting in combinatie met prive) met daarnaast een grote groep die veelvuldig kort verzuimt. De arbo-arts wordt bij deze laatste groep sneller ingezet. En in dit kader willen we een team collegiale ondersteuning instellen, echter wegens gebrek aan mankracht is dit nog niet gelukt.

In 2022 zijn binnen Acute zorg verder de volgende projecten uitgewerkt en/of geïmplementeerd:

Meekijkconsult SPOED: Vanuit de HAP zijn de randvoorwaarden gerealiseerd. Zowel de financiering als de ICT oplossingen in de ziekenhuizen zijn nog niet gerealiseerd. Dit project staat tijdelijk on hold.

Samenwerking GGZ, Verbetering van de samenwerking op het gebied van acute zorg zorgcoördinatie (FIP en crisisdienst): de tweede fase is uitgewerkt met manager Parnassia m.b.t. financieren van deze werkwijze voor patiënten zonder behandeling GGZ, dit zal vervolg krijgen via VTZ werkgroep Spoedplein en zorg coördinatie

Naast deze projecten zijn er in Q4 projecten gestart vanuit het actieplan ANW. Onderdeel van dit plan is het introduceren van vrij roosteren, waarvoor niet alleen nieuwe randvoorwaarden worden ontworpen maar ook een nieuw roostersysteem moet worden aangeschaft. Daarnaast gaat het om beperken van de instroom van patiënten, met name in de nacht en het bereik van een nieuwe situatie binnen de acute zorg zoals belegd in de projecten van de VTZ: zorg coördinatie, geïntegreerde spoedpleinen en gezamenlijk vervoer in de acute zorg keten. Deze projecten starten in 2023.

Zie bijlage 1 voor de behaalde (branche) normen voor de acute zorg in 2023.

### **c. Dag/Chronische zorg**

Vanuit de leden van Hadoks – in casu: de aangesloten huisartsen - bestaat al langere tijd de behoefte om beter en meer door Hadoks ondersteund te worden in de dagpraktijk van de huisarts. Aansluitend is ook binnen de organisatie de ambitie om de huisartsen in de dagelijkse praktijk meer en effectiever te ondersteunen, wellicht te ontzorgen, bij allerlei zaken die geregeld moeten worden om te zorgen dat de huisartsen zich vooral op de patiëntenzorg kunnen richten. Daartoe is met ondersteuning van de REBEL groep vanaf Q2 gewerkt aan een visiedocument Dagzorg. Waarin we beschrijven hoe we vanuit Hadoks de huisartsen de dienstverlening en ondersteuning willen bieden, te weten door middel van drie rollen: de praktijkadviseur - biedt specialistische kennis om problemen in de huisartspraktijk snel het hoofd te bieden - , de praktijkmanager – ondersteunt de huisarts in de bedrijfsvoering en de wijkmanager – verbeter de samenwerking in de wijk vanuit het oogpunt van

de huisarts. Een belangrijke randvoorwaarde is de beschikbaarheid van middelen vanuit de zorgverzekeraars, want om deze visie te kunnen realiseren is mankracht nodig. Op dit moment vinden de onderhandelingen nog plaats over het Zorgaanbodplan 2023 waarin de visie op dagzorg in is opgenomen.

Andere activiteiten die op het gebied van de dagzorg in 2022 zijn verricht zijn:

- De in company opleiding POH ouderenzorg in samenwerking met In Holland Academie.
- Maandelijks Online Scholing voor POH's en Huisartsen, met gemiddeld 60 online deelnemers.
- De Gecombineerde leefstijlinterventie (GLI) is uitgebreid uit naar alle te contracteren interventies. Er vond uitbreiding van leefstijlcoaches en locaties plaats. De wachttijden voor deelname aan de GLI worden daardoor in de regio verlaagd.
- De heroriëntatie Keten Informatie systeem (KIS) is gestart. In Q1 2023 wordt de beslissing genomen met welk KIS er verder wordt gegaan.
- De tweejarige contracten rondom de Multi disciplinaire zorgprogramma's (ketenzorg) liepen in 2022 af, waardoor Q4 in het teken van de contractonderhandelingen heeft gestaan. De afspraken met de zorgverzekeraar zijn doorvertaald naar de contracten met aangesloten huisartsen en ketenpartners.
- De werkprocessen rondom de Multidisciplinaire zorgprogramma's zijn belegd en vastgelegd in een werkprotocol.
- Project dashboard 'kwetsbaarheid in beeld': de Kick off is in Q2 opgestart, eerste ervaringen met dashboard in gebruik zijn positief. Er vond uitbreiding plaats met bij 10 pilot praktijken. In 2023 wordt er verder opgeschaald.
- Project Pijn op de borst: er vond een pilot plaats in 17 praktijken via Zorgdomein. Het onderzoeksdeel verloopt goed, het aantal gestelde vragen is nog beperkt, verklaring ligt bij onvoldoende zichtbaarheid/bekendheid van project. Wens om de pilot in maart met nog 1 jaar te verlengen voor een betere evaluatie en het hierna reguliere zorg te maken wordt besproken met de zorgverzekeraar. Gesprekken hierover volgen in Q1/Q2 2023.
- Door de Raad van Bestuur zijn met de desbetreffende manager afspraken gemaakt over het werven van nieuwe collega's op diverse functies. Dit luisterde nauw gezien de relatie met de uitrol van de Visie Dagzorg en de herinrichting van Hadoks. Evenwel zal het werk doorgezet moeten worden, dus de werving is opgestart, o.a. voor VS ten behoeve van de ketenprogramma's. Desalniettemin is het mooi te constateren dat projecten doorgang vinden en op planning verlopen.

Voor de gegevens betreffende

#### d. Onderzoek en ontwikkeling

Het afgelopen jaar zijn er op wetenschappelijk gebied, in samenwerking met de Health Campus Den Haag, de nodige ontwikkelingen geweest.

##### Toetreding programmabestuur

Eind 2021 is Hadoks officieel toegetreden tot het programmabestuur van de Health Campus Den Haag. Het programmabestuur, waar naast het LUMC ook o.a. de Haaglandse ziekenhuizen, GGD, Parnassia en de gemeente Den Haag zijn aangesloten, zet de koers uit ten aanzien van nieuw interdisciplinair wetenschappelijk onderzoek, onderwijs – zoals de master Population Health Management – en de huisartsenopleiding. Als partner van het programmabestuur is Hadoks in staat om de belangen van de Haaglandse huisartsen in dezen te agenderen.

##### Hadoks Onderzoeksagenda

Om de samenwerking met de Campus verder te structureren, heeft Hadoks tevens het initiatief genomen om een Hadoks Onderzoeksagenda te formuleren. Op basis van inbreng van talrijke geledingen binnen Hadoks – variërend van de Verpleegkundig Specialist (chronische en acute zorg) tot kaderhuisartsen, teamleiders acute zorg, managers en de Hadoks Academie – zijn kennisbehoeften benoemd die aandacht behoeven. Deze zijn afgestemd op de hoofdonderwerpen van het Integraal Zorgakkoord.

### Wetenschappelijke 'output'

Hadoks is bij verscheidene onderzoeksprojecten betrokken. Voorbeelden vormen het hotspottersproject – dat behelst een proactieve aanpak voor patiënten bij wie medische en sociaal-maatschappelijke problematiek clusterd – en de transitieprojecten. Coördinatie vindt plaats vanuit de commissie 'Samen sterk', waarbij substitutie van de tweede naar de eerste lijn centraal staat. Deze projecten zijn in volle gang.

Wat betreft het dashboard 'Kwetsbaarheid in beeld: voor proactieve populatiegerichte zorg in de huisartsenpraktijk' heeft projectleider dr. Sytske van Bruggen, samen met huisarts-ambassadeur Loise Jacz, de eerste bevindingen gepresenteerd bij de International Conference on Integrated Care in het Deense Odense.

Met betrekking tot het In Tense-project, dat als doel heeft om de organisatie en uitvoering van de hypertensiezorg in de eerste lijn te versterken, is in juli het eerste wetenschappelijk artikel gepubliceerd: Opinions on hypertension care and therapy adherence at the healthcare provider and healthcare system level: a qualitative study in the Hague, Netherlands. In dit artikel, waar Van Bruggen als co-auteur bij betrokken is, wordt o.a. beschreven wat vanuit eerstelijns perspectief randvoorwaarden zijn om de hypertensiezorg te verbeteren.

In het najaar van 2022 heeft huisarts Naomi Minderhout met succes het proefschrift 'A novel approach towards acute care integration' verdedigd. In dit proefschrift wordt beschreven hoe de herinrichting van de acute zorg gestalte kan krijgen.

Kortom, het afgelopen jaar zijn er verscheidene successen gevierd. In 2023 zet Hadoks graag weer de schouders onder de samenwerking.

### **e. Academie**

Ten aanzien van de Academie waren er in 2022 twee hoofdthema's: kostendekkend zijn en samenwerking in de regio, met Zoetermeer en Delft verder uitwerken. In Q4 zijn een aantal opties inzake kostendekkend werken met het Coöperatiebestuur besproken. Helder is dat de bijdrage van deelnemers naar boven zal moeten worden bijgesteld. In de Ledenraad van februari 2023 zal het voornemen van de Raad van Bestuur worden ingebracht, ondersteund door het Coöperatiebestuur. Daarnaast heeft de Academie de jaarplannen met beide ziekenhuizen vormgegeven en tevens meegewerkt aan het Groot Haags Symposium en aan de Themabijeenkomst van 11 april van de Coöperatie met als onderwerp "Heeft uw patiënt straks nog een huisarts".

In 2022 zijn er in totaal 129 (na)scholingen of bijeenkomst georganiseerd door de Academie zowel fysiek als online. De scholingen waren voor verschillende doelgroepen: postassistenten, triagisten, POH's, doktersassistenten, verpleegkundig specialisten, huisartsen (in opleiding), praktijkmanagers en mobiel assistenten. De inhoud van de scholingen was zeer gevarieerd, zo kwam bijvoorbeeld de acute zorg, chronische zorg, GGZ, ouderenzorg en intervisie aan bod.

### **f. Praktijkondersteuning**

Binnen Praktijkondersteuning is een belangrijk thema de POH-Jeugd (GGZ). De financiering hiervan loopt via de gemeenten en zij gaan hier allen anders mee om. We volgen deze ontwikkelingen op de voet.

In het najaar is vanuit Hadoks een eerste bijeenkomst met wijk- en praktijkmanagers georganiseerd hetgeen een succes is geweest. Juist op deze verbinding wordt ingezet in het kader van de Visie Dagzorg. De volgende bijeenkomsten staan al weer gepland en in maart zal de eerstvolgende gehouden worden.

In 2022 zijn de voorbereiding getroffen zodat vanaf januari 2023 de eerste POH-ouderen in huisartsenpraktijken kunnen worden gedetacheerd. Onderzocht wordt of het detacheren van POH Somatiek ook een optie is, zodat Hadoks doorgroei mogelijkheden kan gaan aanbieden. Dus starten in dienst bij Hadoks als POH Somatiek, het scholingstraject van POH Ouderen volgen en om vervolgens (ook) als POH ouderen te gaan werken.

Het team van Praktijkmanagers is het afgelopen jaar gehalveerd. In januari zijn we gestart met 10, aan het einde van het jaar nog maar 5 praktijkmanagers. Gesprekken worden gevoerd om te onderzoeken welke praktijken nieuwe praktijkmanagers wensen.

Het jaar 2022 is afgesloten met in totaal 38 medewerkers die gedetacheerd zijn bij circa 60 huispraktijken in de regio in 4 verschillende functies: POH GGZ, POH GGZ Jeugd, Praktijkmanager en Wijkmanager. Openstaande vacatures eind 2022: Praktijkmanagement: 84 uur, POH GGZ: 52 uur, POH GGZ Jeugd: 26 uur en POH Ouderen: 36 uur.

### g. HRM

Ook in 2022 bleef Hadoks de negatieve gevolgen van de arbeidsmarktproblematiek voelen. Desondanks slaagden wij erin om de instroom van nieuwe medewerkers nog redelijk stabiel te houden. Mede door onze instroomeisen te verbreden was het mogelijk om de formatie(s) te laten stijgen.

Het meest positieve is dat wij, in lijn met onze doelstelling voor 2022, erin zijn geslaagd om een afname van de uitstroom te bewerkstelligen.

Een aandachtspunt blijft het hoge verzuim. Daar waar de afgelopen jaren met name de pandemie hoofdoorzaak was van het hoge verzuim, veroorzaakt nu de psychosociale arbeidsbelasting het merendeel van het verzuim. Om de effecten van het personeelstekort en de hierdoor toenemende werkdruk het hoofd te kunnen (blijven) bieden zullen maatregelen moeten worden getroffen. Niet alleen moet meer uren werken aantrekkelijker worden, ook het werk slimmer en innovatiever organiseren rond de schaarse menskracht zal nader verkend moeten worden. In 2022 zijn door het nemen van (arbeidsvoorwaardelijke) maatregelen de eerste stappen in deze richting gezet en in 2023 streven wij ernaar dit verder te brengen.

Voor HRM gegevens zie bijlage 3.

### h. ICT

Het OPEN programma is in 2022 zo goed als afgerond. OPEN is het versnellingsprogramma van InEen, LHV en NHG om huisartsen te helpen bij het veilig online delen van medische gegevens met hun patiënt. Het doel was het Online toegankelijk maken van het dossier bij de huisarts voor alle Nederlanders door gebruik van portaal en Persoonlijke Gezondheidsomgeving (PGO) volgens MedMij standaarden en het stimuleren van het gebruik ervan door zorgverlener en patiënt. Binnen het programma zijn goede resultaten gehaald. 100% van de Hadoks praktijken is aangesloten en geeft toegang tot een PGO. En 98% van de praktijken geeft d.m.v. een online portaal toegang tot het dossier. Het OPEN programma heeft gezorgd voor een vertienvoudiging naar 18% van het gebruik van het portaal. Aan het landelijk gemiddelde (20%) en aan voorlopende praktijken (>50%) zien we dat er nog veel ruimte is voor groei in de Hadoks-regio. Hadoks wil dan ook de brede digitale relatie met de patiënt verder brengen, waar online inzage uiteraard een onderdeel van is.

#### Eén HIS-HAPIS

Hadoks heeft in 2022 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Pharmapartners waarmee Medicom het preferente HIS in onze regio is geworden. In de eerste helft van het jaar konden praktijken, conform het implementatieplan, zich aanmelden om over te stappen naar Medicom. In de tweede helft van 2022 zijn 10 praktijken, met ondersteuning van Hadoks, gemigreerd naar Medicom. We hadden dit aantal iets hoger ingeschat. De beschikbaarheid van praktijkhouders en -medewerkers voor het project is vaak erg beperkt door drukte op de praktijk. De verwachting is dat er nog 20 praktijken in 2023 over zullen gaan. Hiermee komt het aantal praktijken dat Medicom heeft op een percentage van 72%. Het beoogde doel is 80%.

#### Heroverweging KIS

Dit project is in oktober 2022 gestart met het formeren van de projectgroep en het inventariseren van de aanvullende wensen en eisen t.a.v. het Virtueel KIS en Netwerkgorg Informatiesysteem van VIPLive. Intussen heeft Philips in januari 23 aangegeven te stoppen met Vital Health, dus e.e.a. valt op deze manier mooi samen.

In Q1 2023 wordt verdere besluitvorming verwacht. Bij een positieve besluitvorming voor VIPLive zouden de implementatievoorbereidingen vanaf april 2023 kunnen starten, met als doelstelling om vanaf 1 januari 2024 het platform in productie te nemen.

In Q4 is MAM, Mobile Application Management, geïmplementeerd. Dit houdt in dat op alle telefoons, privé en zakelijk, de Hadoks-gegevens alleen met de zakelijk Microsoft-apps kunnen worden ontsloten. En dat uitwisseling tussen deze apps/omgeving en de privé-apps/omgeving wordt bemoeilijkt. Daarnaast kan de beheerder (Hadoks/Duvak) diverse beveiligingseisen stellen aan de gebruikte telefoon en de zakelijke accounts op de telefoons wissen bij diefstal of misbruik.

Om digitalisering in de regio verder te brengen zijn structurele gelden nodig. En dus meer middelen vanuit zorgverzekeraars benodigd om daadwerkelijk Hadoks door te ontwikkelen naar een stevige RHO.

## 6. Financieel (beleid)

### a. Algemeen

Ook in 2022 heeft er een doorontwikkeling op de planning en control cyclus plaatsgevonden. De verbeterde kwartaalrapportages inclusief opgenomen prognoses en liquiditeitsprognoses verstevigen de stuurinformatie van het dagelijks bestuur en verschaffen verbeterde inzichten aan de diverse gremia.

Geconsolideerd is er sprake van een winst van 151k. Dit ontstaat door de verwerving van Stichting Exploitatie Huisartsen met een bedrag van 665k.

Enkelvoudig heeft de Coöperatie een winst behaald van 19k.

Hadoks Holding B.V. heeft 4,3 miljoen aan opbrengsten, 4,5 miljoen aan kosten en een solvabiliteitsratio van 63%. De hogere kosten wordt grotendeels veroorzaakt door de herstructurering. Het inwinnen van (juridisch) advies op de structuur maar ook het cultuurprogramma zijn hier groot onderdeel van. Er is bewust gekozen om deze kosten ten laste van het EV te brengen en niet door te belasten aan de andere entiteiten.

De opbrengsten in 2022 voor Hadoks Acute Zorg B.V. betreft 16,5 miljoen. De kosten 16,8 miljoen en resulteert in een verlies van 340k. Net als in den lande heeft ook Hadoks Acute Zorg B.V. te kampen met arbeidstekorten. Om het zorgaanbod te kunnen dienen is er, naast meer uren op inzet personeel in loondienst, overgegaan op het inhuren van personeel die weliswaar duurder is. Het verlies van 340k, ten laste van het RAK, is daarmee grotendeels aan voorgenoemde toe te rekenen. De solvabiliteitsratio is 23%. Ook de DagHap presenteert een verlies van 117k en zal in de tarieven verrekend worden.

Hadoks Chronische Zorg B.V. realiseert een winst van 106k en ontstaat door een omzet van 20,9 miljoen en 20,8 miljoen aan kosten. De solvabiliteitsratio is 13% en is daarmee aan de lage kant. De niet ingevulde formatieplaatsen zorgen voor een onderschrijding op de personeelskosten. Deze posities zijn vacant mede door het niet direct willen invullen met oog op de ontwikkelingen van de herstructurering.

Hadoks Praktijkondersteuning B.V. heeft niet de gewenste omzetstijging weten te realiseren mede door een lichte daling in de bezetting en presenteert daarmee een verlies van 71k. De totale omzet is 2,6 miljoen en de kosten 2,7 miljoen en heeft een solvabiliteitsratio van 54%.

Hadoks Services B.V. heeft als verkrijgende partij voormalig SEH B.V. toegevoegd aan de B.V. Hiermee worden de diensten binnen deze entiteit uitgebreid met huisvesting(vraagstukken). Dit is nog ter ontwikkeling en zal in komende jaren meer vorm gaan krijgen. Het bekleemde vermogen wordt hiermee toegevoegd en zorgt voor een gezond positief vermogen. De enige activiteit in Services B.V., het verlenen van diensten op scholingen, heeft een kleiner dan verwacht verlies van 22k gerealiseerd. De omzet bedraagt 1,39 miljoen en de kosten 1,41 miljoen. De solvabiliteitsratio is 33%.

Hadoks maakt geen gebruik van kredietfaciliteiten, externe financiering dan wel derivaten. De belangrijkste financiële instrumenten zijn reguliere debiteuren en crediteuren.

De liquiditeitspositie van Hadoks al eenheid is goed en gezond en doen er alles aan om dit ook zo te houden. Over 2022 is er sprake van een positieve kasstroom.

## b. Risico's

Hadoks is een organisatie met een risico avers profiel. Vanuit risicomanagement worden de juiste instrumenten gebruikt om dit ook zo te behouden. Vanuit de P&C cyclus wordt integraal de vraagstukken opgepakt en afgestemd met de juiste gremia waardoor sturing hierop kan plaatsvinden. Er zijn geen noemenswaardige grote risico's. Ook zijn de juiste mitigerende maatregelen genomen daar waar sprake is van een vorm van risico en daarmee is sprake van een lage risk appetite.

## c. Fraude risico's analyse

Samen met de functionaris Informatiebeveiliging heeft Hadoks een fraude risico analyse opgesteld waarbij de omzetten binnen Hadoks niet getypeerd worden als fraudegevoelig omdat in alle processtappen van invoer tot uitvoer voldoende controles ingebouwd zijn. Daarnaast zit hier geen persoonlijke bevoordeling aan voor de medewerker en is er sprake van vele, relatief kleine, transacties. De huisarts draagt de medische verantwoordelijkheid voor de triagisten en de financieringssysteem is voor iedere opbrengststroom weer anders.

De analyse richt zicht op fraude risico's zoals het toe eigenen van bedrijfsmiddelen, het niet terecht declareren van onkosten en het niet invoeren van verlof. Op alle benoemde risico's is de impact beperkt en zijn er geen aanvullende mitigerende maatregelen noodzakelijk.

## 7. 2023 en verder

Ook 2023 zal naar verwachting voor Hadoks nog een roerig jaar worden met veel veranderingen maar ook met mooie projecten om met elkaar te realiseren. De organisatie wordt in 2023 verder op orde gebracht. De herstructurering wordt gefaseerd geïmplementeerd. Te beginnen met een nieuw MT in maart, onder leiding van een nieuwe eenhoofdige Raad van Bestuur. Daarna worden de onderliggende afdelingen vormgegeven. Tegelijkertijd gaan vanuit het cultuurprogramma 'Samen zijn wij Hadoks' de nieuwe themagroepen van start. De opdracht aan de themagroepen is om de adviezen van de vorige themagroepen ter hand te nemen en te (doen) uitvoeren. "Klein en impactvol" is de ondertitel van deze tweede ronde themagroepen. Concrete initiatieven worden vorm gegeven op het vlak van on- en reboarding, slimmer samen werken en omgangvormen en kernwaarden.

Zoals in hoofdstuk 4 aangegeven is het doel om in 2023 de NEN 7510 en ISO 9001 certificering voor Hadoks te behalen. Verschillende werkgroepen op gebied van o.a. kwaliteit en informatiebeveiliging zullen met name in het eerste halfjaar van 2023 de puntjes op de i zetten binnen de organisatie.

Ook inhoudelijk zijn er in 2023 gro(o)t(s)e plannen te implementeren, o.a. voortkomend uit het Integraal Zorg Akkoord (IZA): Actieplan ANW en MTVP. Daarnaast zullen we in 2023 een nieuw keteninformatiesysteem implementeren. Vanuit de Vereniging Transmurale Zorg (VTZ) zullen we ook regionaal een actieve bijdrage leveren aan o.a. digitalisering en de samenwerking op het vlak van de Acute zorg (zijnde ook een onderdeel van het Actieplan ANW). De commissie Samen Sterk, waarin samen wordt gewerkt met de andere huisartsenpartijen en ziekenhuizen op het gebied van transitie van zorg, zal onder VTZ worden gebracht. Dit jaar staat er weer een gezamenlijk symposium op de planning om terug te kijken op de behaalde resultaten op transitie gebied en vooruit te kijken naar wat we nog willen bereiken met elkaar.

Vanuit het financiële beleid is er toekomstgericht nog geen sprake van grote financierings- of rente vraagstukken en investeringen. Ook zal er geen sprake zijn van een verwachte omzetzakkingen echter blijft het van belang in gesprek te blijven met de financiers om tot een meer passende en toekomstbestendige financieringsstructuur te komen. Wel blijft de bezetting van (zorg)personeel punt van aandacht gegeven de maatschappelijke en landelijke ontwikkelingen.

## Bijlage 1 Behaalde (branche)normen Acute Zorg

### Telefonie; bereikbaarheid

	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal aangeboden spoed contacten (aantal onbeantwoord/neergelegd)	14.035 (456)	9808 (409)	5159 (581)	12.001 (309)	13136 (505)
< 30 sec. [Norm = 98%]	87%	97%	99%	97%	96%
Gemiddelde wachttijd	-	00:10	0:08	0:10	00.12
Aantal verbroken door beller	35.244	33.303	4.902	27.418	7.448
Aantal aangeboden normale contacten (gesprekslengte > 0)	148.725	159.210	83.332	172.638	144.189
< 120 sec. (2 min.) [Norm = 75%]	40%	44%	70%	39%	33%
< 600 sec. (10 min.) [Norm = 98%]	75%	77%	96%	65%	59%
Gemiddelde wachttijd	-	6:04	02:04	6:34	12:45
Aantal verbroken door beller	-	3.451	712	1.534	7.448
Aantal aangeboden intercollegiale contacten (gesprekslengte > 0)	-	17.603	15.057	22.530	17.225
< 600 sec. (10 min.) [Norm = 98%]	-	88%	99%	93%	99%
Gemiddelde wachttijd	-	0:52	0:52	1:04	1:20

### Consulten

Telefonische consulten ANW	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Q1	19.039	16.206	18.222	18.071	21.689	17.513	21.513
Q2	17.121	17.598	18.918	19.572	21.389	22.572	22.755
Q3	16.506	15.325	17.452	18.518	20.258	19.988	20.358
Q4	17.191	16.728	17.902	18.633	19.362	19.014	21.770





Totaal	69.857	65.857	72.494	74.794	82.698	79.087	86.396
Consulten ANW incl. zelfverwijzers	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Q1	22.259	19.860	22.278	22.787	21.500	14.900	18.400
Q2	21.082	23.125	23.913	24.222	17.009	20.443	21.747
Q3	20.218	19.854	20.745	21.203	18.113	19.262	18.712
Q4	20.689	21.610	21.979	21.907	15.673	17.766	20.130
Totaal	84.248	84.449	88.915	90.119	72.295	72.371	78.989

**Visites**

Visites ANW	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Q1	2.881	2.829	2.957	2.730	2.470	2442	2.146
Q2	2.541	2.565	2.637	2.781	2.626	2579	2.078
Q3	2.426	2.386	2.530	2.436	2.318	1.996	1.947
Q4	2.959	2.613	2.583	2.561	2.626	2.260	2.027
Totaal	10.807	10.393	10.707	10.508	10.040	9.277	8.198

Aanrijdtijden visites U1	2019	2020	2021	2022
Aantal U1 visites	286	185	202	177
U1 visites < 20 min (norm = 90%)	67%	59%	57%	49%
U1 visites < 30 min (norm - 98%)	94%	92%	90%	90%
Gemiddelde aanrijdtijden (min)	18	20	20	26

Aanrijdtijden visites U2	2019	2020	2021	2022
Aantal U2 visites	3.610	3.535	3.379	2.619
U2 visites < 60 min (norm = 90%)	91%	59%	89%	90%
U2 visites < 120 min (norm = 98%)	99%	92%	100%	100%
Gemiddelde aanrijdtijden (min)	39	43	41	77

De aanrijdtijden van U2 zijn op orde. Die van U1 niet, de frequentie hiervan is heel laag (doen we bijna niet meer). Deze meting/norm word sowieso landelijk ter discussie gesteld.

#### **Patiëntveiligheid**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VIM	167	194	121	143	264	170	172
Klachten	85	133	104	160	119	138	134
Calamiteiten	8	14	14	15	9	11	6

Meldingen afkomstig van patiëntervaringen worden als klacht behandeld. Meldingen van zorgverleners, ketenpartners, huisartsen en medewerkers vallen onder de VIM- meldingen.

*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.*

## Bijlage 2 Deelname aan de chronische zorgprogramma's en de behaalde branchenormen ( KPI's)

### Praktijk deelname aan Multidisciplinair Zorgprogramma 2022

	31-12-2020 (absolute aantallen)	31-12-2020 (percentage)	31-12-2021 (absolute aantallen)	31-12-2021 (percentage)	31-12-2022 (absolute aantallen)	31-12-2022 (percentage)
Diabetes Mellitus type 2	164	100%	163	100%	163	100%
COPD	115	70%	133	82%	132	81%
Astma	83	51%	107	66%	109	67%
Hart en Vaatziekten	145	88%	156	96%	158	97%
Verhoogd vasculair Risico	120	51%	134	82%	140	86%
Hartfalen					65	40%
Ouderenzorg					131	80%

In 2022 is de deelname aan de zorgprogramma's door de huisartsenpraktijk ongeveer gelijk gebleven, met een lichte stijging bij CVRM verhoogd vasculair risico. De longzorg blijft naar verwachting nog steeds achter. Interesse voor deelname blijft achter conform de landelijke trends bij andere zorggroepen. Verklaring hiervoor ligt in drie factoren:

- Complexiteit van het onderdeel spirometrie uitvoering
- Minder zorginhoudelijke interesse in de het uitvoeren van de longzorg
- Beperkte praktijkruimte en personeel aantallen om spreekuur tijd met longzorg uit te breiden.

In 2023 wordt er op project basis gekeken hoe het anders organiseren van de longzorg hier verandering in kan brengen.

### Aantal geïncludeerde patiënten per ketenprogramma:.

Multidisciplinair Zorgprogramma	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022
Diabetes Mellitus type 2	27752	29073	29975
COPD	3611	3635	3616
Astma	4737	4978	5669
Hart en Vaatziekten	12777	13315	14358

Verhoogd vasculair Risico	24204	25256	28221
Hartfalen			324
Totaal	71663	76570	82163

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. In 2023 zal er wel gericht gestuurd worden op inclusie en exclusie criteria voor deelname aan een zorgprogramma.

#### Procesindicatoren Branchennorm (InEen):

Keten + indicator	Omschrijving indicator	Vergelijking met	Kwartaal	Kwartaal	Kwartaal	Kwartaal
Diabetes Mellitus type 2			Q1 2022	Q2 2022	Q3 2022	Q4 2022
EGFR	Percentage diabetespatiënten heel jaar in zorgprogramma bij wie eGFR is berekend of bepaald	Streefwaarde 90%	86,6	86,8	86	86,9
Fundus	Percentage diabetespatiënten heel jaar in zorgprogramma met een funduscontrole in afgelopen drie jaar	Streefwaarde 80%	76,9	76	75,2	74,8
Voetonderzoek	Percentage diabetespatiënten heel jaar in zorgprogramma met een registratie van het voetonderzoek	Streefwaarde 80%	63,1	63	63,9	65,6
VRM HVZ		VRM HVZ	Q1	Q2	Q3	Q4
RR	Percentage HVZ patiënten heel jaar in zorgprogramma bij wie de bloeddruk is bepaald in meetperiode	Streefwaarde 80%	69,7	68,5	69	70,7



Keten + indicator	Omschrijving indicator	Vergelijking met	Kwartaal	Kwartaal	Kwartaal	Kwartaal
Rookstatus	Percentage HVZ patiënten heel jaar in zorgprogramma van wie het rookgedrag is vastgelegd	Streefwaarde 70%	70,3	70,2	71	74
<b>VRM VVR</b>		VRM VVR	Q1	Q2	Q3	Q4
RR	Percentage VVR patiënten heel jaar in zorgprogramma bij wie de bloeddruk is bepaald in meetperiode	Streefwaarde 80%	86,4	70,8	71,1	72,6
Rookstatus	Percentage VVR patiënten heel jaar in zorgprogramma van wie het rookgedrag is vastgelegd	Streefwaarde 70%	74,9	75,6	76,3	79,2
<b>COPD</b>		COPD	Q1	Q2	Q3	Q4
Inhalatie instructie	Percentage COPD patiënten heel jaar in zorgprogramma met inhalatiemedicatie bij wie inhalatietechniek is gecontroleerd	Streefwaarde 70%	*	36,6	36,6	37,1
MRC/CCQ	Percentage COPD patiënten heel jaar in zorgprogramma bij wie functioneren (MRC of CCQ) is vastgelegd	Streefwaarde 70%	39,4	42,2	43	44,1
Rookstatus	Percentage COPD patiënten heel jaar in zorgprogramma van wie het rookgedrag is vastgelegd	Streefwaarde 80%	60,3	30,2	80,4	65,7
<b>Astma</b>		Astma	Q1	Q2	Q3	Q4
Rookstatus	Percentage astmapatiënten heel jaar in zorgprogramma van wie het rookgedrag is vastgelegd	Streefwaarde 80%	71,0	71,3	71,8	74,5

Keten + indicator	Omschrijving indicator	Vergelijking met	Kwartaal	Kwartaal	Kwartaal	Kwartaal
Inhalatie instructie	Percentage astmapatiënten heel jaar in zorgprogramma met inhalatiemedicatie bij wie inhalatietechniek is gecontroleerd	Streefwaarde 70%	32,3	34,6	35,5	36,4

legenda

Op/ hoger dan norm

net onder norm (binnen 5 %)

Te laag (meer dan 5 %)

NB; waardes zijn afkomstig uit de Benchmark 2021 (tm Q4)

\*\*VH heeft een storing mbt het uitdraaien van rapportages

\* KPI op verzoek expertteam longzorg

Er zijn geen significante wijzigingen te zien in de behaalde percentages van de procesindicatoren over het gehele jaar. Gehele trend is dat we sinds de Covid pandemie voor alle zorgprogramma's onder de streefwaarde blijven. Naast dat er nog veel inhaal zorg is van laboratoria en ketenpartners zien we ook dat patiënten terughoudend zijn met het maken van afspraken voor spirometrie en fundusfoto's. In 2023 wordt de monitoring via procesindicatoren geëvalueerd en waar nodig aangepast richting uitkomst indicatoren.

## Bijlage 3 Gegevens HRM

### HOLDING

Indicator	2020	2021	2022
Aantal medewerkers	29,25	31	30
FTE aantal	20,89	25,27	24,66
Instroom medewerkers	9	4	4
Aantal FTE	6,84	3,37	3,52
Uitstroom medewerkers	3	3	4
Aantal FTE	1,64	2,1	3,63
Ziekteverzuim percentage	8,14	9,47	8,94
Ziekmeldingsfrequentie	0,81	0,66	0,94

### ACUTE ZORG

Indicator	2020	2021	2022
Aantal medewerkers	110,43	114	126
FTE aantal	64,13	65,84	74,79
Instroom medewerkers:	33	24	26
Aantal FTE	15,47	16,46	13,04
Doorstroom medewerkers:	-	12	12
Uitstroom medewerkers:	30	24	9
Aantal FTE	12,53	13,89	2,98
Ziekteverzuim percentage	9,42	12,44	14,34*
Ziekmeldingsfrequentie	1,62	1,86	2,09

\* - verzuimpercentage exclusief vangnet (WAZO, Ziek tgv zwangerschap)

### CHRONISCHE ZORG

Indicator	2020	2021	2022
Aantal medewerkers	15,58	18	14
FTE aantal	8,16	9,67	7,39
Instroom medewerkers	7	2	2
Aantal FTE	3,31	0,63	1,63
Uitstroom medewerkers	2	2	5
Aantal FTE	0,68	1,74	2,58
Ziekteverzuim percentage	1,71	1,22	14,15
Ziekmeldingsfrequentie	0,48	0,44	0,83

## PRAKTIJKONDERSTEUNING

Indicator	2020	2021	2022
Aantal medewerkers	36,83	44	44
FTE aantal	16,24	20,75	21,94
Instroom medewerkers	15	10	10
Aantal FTE	5,91	3,24	4,55
Doorstroom medewerkers:	-	1	0
Uitstroom medewerkers	8	6	12
Aantal FTE	2,17	1,5	5,07
Ziekteverzuim percentage	3,88	6,41	6,55*
Ziekmeldingsfrequentie	0,82	0,88	1,36

\* - verzuimpercentage exclusief vangnet (WAZO, Ziek tgv zwangerschap)

## SERVICES / ACADEMIE

Indicator	2020	2021	2022
Aantal medewerkers	6,83	7	9
FTE aantal	1,62	1,84	2,79
Instroom medewerkers	0	3	4
Aantal FTE	0	0,05	0,84
Doorstroom medewerkers:	-	-	1
Uitstroom medewerkers	3	1	2
Aantal FTE	0,47	0,01	0,01
Ziekteverzuim percentage	1,73	0,50	1,73
Ziekmeldingsfrequentie	0,36	0,13	0,37



## Bijlage 4 Jaarverslag Raad van Commissarissen 2022

### Inhoud

<a href="#">1. Scope en verantwoordelijkheden</a>	31
<a href="#">2. Samenstelling en taakverdeling Raad van Commissarissen</a>	31
<a href="#">3. Toezichtvisie Raad van Commissarissen</a>	33
<a href="#">4. Highlights 2022</a>	34
<a href="#">5. Samenwerking en overleg</a>	35
<a href="#">6. Activiteiten en besluiten Raad van Commissarissen</a>	36
<a href="#">Tot slot</a>	37

### 1. Scope en verantwoordelijkheden

De Raad van Commissarissen van Hadoks is benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Conform artikel 10 van de Wmcz 2018 is een van de commissarissen benoemd op bindende voordracht van de Cliëntenadviesraad.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de volgende entiteiten:

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

De laatste drie zijn dochteronderneming van de Holding. In 2022 was het toezicht door de Raad getrappt ingericht. Om geheel te voldoen aan de vereisten van de Wtza zullen we dit per 2023 zo inrichten dat de Raad, naast het toezicht op de Holding B.V. ook direct toezicht houdt op de drie andere B.V.'s. De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd als leden van de RvC's van de drie B.V.'s en vergadering en besluitvorming zal ook per B.V. gaan plaatsvinden.

### 2. Samenstelling en taakverdeling Raad van Commissarissen

#### *Samenstelling*

In 2022 zag de samenstelling van de Hadoks Raad van Commissarissen er als volgt uit:

- René Smit, voorzitter, lid remuneratiecommissie
- Renée Barge, vicevoorzitter, lid commissie kwaliteit en veiligheid
- Marc Dijkstra, voorzitter auditcommissie
- Souad el Hamdaoui, voorzitter remuneratiecommissie en lid auditcommissie
- Bas Rikken, lid commissie kwaliteit en veiligheid

Op 1 januari 2022 is, volgens het versneld rooster van aftreden, afscheid genomen van de heer Erik Pleij. Door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) is, op voordracht van de Raad van Commissarissen, per 1 januari 2022 de heer Bas Rikken benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. De werving en selectie is

door een extern bureau begeleid. De OR en CAR hebben bij de selectie en benoeming een adviserende rol gehad.

#### Benoemingstermijnen

Naam	Benoemd tot	Eventuele herbenoeming tot
René Smit	1 april 2025	1 april 2029
Renée Barge	1 juli 2023	1 juli 2027
Marc Dijkstra	1 september 2024	1 september 2028
Souad el Hamdaoui	1 juli 2025	1 juli 2029
Bas Rikken	1 januari 2026	1 januari 2030

*N.B.: een lid van de raad van toezicht wordt voor maximaal 4 jaar benoemd en kan, inclusief herbenoemingen, maximaal acht jaar zitting hebben in de raad van toezicht van de zorgorganisatie en haar rechtsvoorgangers of -opvolgers.*

#### Gegevens, functies en nevenfuncties Raad van Commissarissen

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Aanmerkelijke belangen
<b>De heer René Smit</b> 5-3-1959	Voorzitter RvB ZorgSaam, ZorgGroep Zeeuws- Vlaanderen	Voorzitter RvT Open Universiteit Lid RvT Vilans	
<b>Mevrouw Renée Barge</b> 11-12-1960		Lid Raad van Commissarissen 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 organisaties	
<b>De heer Marc Dijkstra</b> 08-01-1966	Eigenaar LeVignaud B.V.	Lid RvT Stichting De Waarden Lid RvT Stichting Pro Senectute Lid (en VZ) Bestuur Domus Spinozana Foundation Lid (en VZ) Raad van Advies Blossom Books B.V. Lid RvT Stichting Hulphond Part-time CFO van Cergentis B.V. Lid RvT Stichting Syndion	100% van LeVignaud B.V. (holding) 50,5% van Posthuma Partners 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.
<b>Mevrouw Souad el Hamdaoui</b> 18-12-1978	Managing director Euromast Rotterdam	Lid RvT Conny Janssen Danst Lid RvT Stichting Koninklijke Voorzitter RvT Diergaarde Blijdorp Lid RvT Rotterdam Partners- Successor of EDBR/RIA and Rotterdam Tourism board (Remuneratie commissie)	
<b>De Heer Bas Rikken</b> 04-09-1962	Eigenaar Rikken Consultancy, Governance	Voorzitter Bestuur Federatie P3NL Voorzitter RvC RegiozorgNU	

	and Executive Management	Voorzitter Bestuur Stichting Gezondheidscentra Nijkerk Voorzitter van de Raad van Advies van het Medisch Specialistisch Bedrijf van het Groene Hart ziekenhuis Vrijwilliger PUM	
--	--------------------------	---	--

### *Ontwikkeling, professionaliteit en deskundigheid Raad van Commissarissen*

De leden van de raad van commissarissen werken aan hun professionele ontwikkeling en deskundigheid. Periodiek voert de raad van commissarissen een zelfevaluatie uit, deze vond in juni 2022 plaats. 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 zijn in 2022 tweemaal met de 3 gremia samen gekomen. Deze waren gericht op de toekomstige rollen en positionering van Hadoks en wat dit betekent voor de organisatie.

Ook heeft in 2022 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 toekomstbestendige spoedzorg en het Integraal en Haaglands Zorg Akkoord.

De volgende leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2022 de volgende deskundigheidsbevorderingen gevolgd inzake hun toezichthoudende functie:

Bas Rikken	NVTZ - opleiding Proactief toezichthouden 2022 Editie 4
Marc Dijkstra	CFO Conference Dutch Life Sciences (financing) Toezichthouden in de uitgeversector Intervisie groep RCBM Seminar Compliance KPMG

## 3. Toezichtvisie Raad van Commissarissen

### 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 zijn 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:

- A. *Werkgever* van de leden van de RvB
- B. *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.

- C. *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 aftreden.
- De RvC onderwerpt zijn eigen functioneren aan kritische zelfreflectie en draagt zorg voor haar eigen scholing en ontwikkeling.

De RvC is te allen tijde bereid zich intern en extern over bovenstaande te verantwoorden.

## 4. Highlights 2022

Naast bovengenoemde meer generieke invulling heeft de RvC zich in 2022 gefocust op de volgende 3 onderwerpen:

### 1) *Hadoks ‘Huis op Orde’*

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 (integratie van de vier ondernemingen). Tevens wordt de bestendige besturing van Hadoks voor de toekomst ter hand genomen.

Eind 2021 heeft Gos de Vries, lid Raad van Bestuur, te kennen gegeven Hadoks per 1 februari 2022 te verlaten. Als Raad van Commissarissen 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 Raad van Commissarissen 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

Gedurende 2022 is middels korte lijnen steeds geschakeld met de RvB tijdens het uitwerken van deze opdracht. In het najaar 2022 heeft de RvC zich intensief bezig gehouden met het werven, selecteren en aanstellen van de nieuwe bestuurder die per 1 maart 2023 start. Hierbij is de raad ondersteunt door een extern bureau.

- 2) Soepel functioneren van de ‘driehoek’ RvB – CB – RvC en elkaar daarin versterken  
Zoals al eerder aangegeven zijn de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en het Coöperatiebestuur in 2022 tweemaal met de 3 gremia samen gekomen. Deze waren gericht op de toekomstige rollen en positionering van Hadoks en wat dit betekent voor de organisatie.
- 3) Versterken / borgen van *Risk Management* binnen Hadoks  
Zowel op het gebied van kwaliteit van zorg, de ICT, HR beleid als de financiële organisatie wordt professioneel Risk Management – en de daaraan gekoppelde processen - een levend onderdeel van de dagelijkse operationele organisatie, ondersteund door interne experts. In 2022 is hier wederom 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.

## 5. Samenwerking en overleg

*Samenwerking met het coöperatiebestuur en de raad van bestuur*

De samenwerking binnen de ‘driehoek’ Raad van Commissarissen, CB/AVA en RvB verloopt steeds beter. In 2022 kwamen we gedrieën tweemaal bijeen (zie hierboven). Ook is met de AVA nauw samengewerkt tijdens het aanstellen van de nieuwe bestuurder.

*Periodiek overleg met de ondernemingsraad en cliëntenadviesraad*

In 2022 is het aanspreekpunt voor de OR vanuit de Raad van Commissarissen, Renée Barge, twee keer aanwezig geweest bij een algemene gang van zaken overleg met de ondernemingsraad. Ook heeft er begin januari 2022 nog een gesprek met de OR plaatsgevonden inzake de procedure rondom de aanstelling van een nieuw RvC lid. De wijze van betrokkenheid OR in de procedure heeft in een te kort tijdsbestek plaatsgevonden, waardoor OR te weinig tijd had om zich gedegen voor te bereiden. Ook de communicatie over het proces liet te wensen over. De RvC erkende dit en heeft een evaluatie uitgevoerd met het externe bureau dat hierbij betrokken was. De OR heeft de excuses aanvaard en was blij met de toelichting op de wijze waarop de voordracht van het huidige lid tot stand is gekomen.

Er heeft periodiek overleg plaatsgevonden met de cliëntenadviesraad door een delegatie van de Raad van Commissarissen en door het aanspreekpunt vanuit de Raad van Commissarissen, Souad el Hamdaoui. Begin 2022 zijn er twee leden van de CAR afgetreden en zijn er in overleg met de Raad van Commissarissen nieuwe samenwerkingsafspraken gemaakt. In 2023 gaat Souad samen met de voorzitter van de cliëntenadviesraad naar de Samenwerkingsbijeenkomst voor Toezichthouders en (voorzitters van-) (centrale) Cliëntenraden in de zorg, georganiseerd door de NVTZ en NCZ.

## 6. Activiteiten en besluiten Raad van Commissarissen

De raad heeft in 2022 vijf 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 2022 de volgende besluiten genomen en goedkeuring verleend aan de (voorgenomen) besluiten van de raad van bestuur:

Besluitenlijst Raad van Commissarissen 2022
De RvC gaat akkoord met het benaderen van een mogelijke CMO.
De RvC is akkoord met het juridisch laten checken van de Governance structuur.
De RvC gaat akkoord met de portefeuilleverdeling van de RvB.
De RvC is akkoord met de herziene versie van de toezichtsagenda.
De RvC is akkoord met het voorstel om Souad voorzitter van de remuneratie commissie te maken.
De RvC keurt de jaarstukken goed, onder voorbehoud van een adequaat bestuursverslag en adviseert de AvA de stukken vast te stellen en de RvB te dechargeren van gevoerd beleid
De RvC is akkoord met het voorgenomen besluit voor de topstructuur
De RvC is akkoord met de procedure voor werving en selectie van een voorzitter RvB
De RvC keurt het profiel voor een voorzitter RvB vast.
De RvC gaat, onder voorbehoud van de reactie van de OR en CAR akkoord met de voordracht van de kandidaat voor de functie van voorzitter RvB
RS en DL krijgen mandaat van de RvC om de verdere procedure rondom de benoeming van de nieuwe voorzitter RvB op te pakken.
De RvC is akkoord gaat met de reglementen 1 t/m 7, onder voorbehoud dat RB en DL de veranderingen doorlopen en daar geen bijzonderheden uitkomen.
De RvC gaat akkoord met de kostenkant van de initiële begroting die met de zorgverzekeraars is besproken, dit betreffen de directe kosten.
De RvC is akkoord met de klasse indeling en de bezoldiging voor 2023

### *Remuneratiecommissie*

De commissie voert het overleg met de raad van bestuur over het functioneren, de samenwerking en de arbeidsvoorwaarden. In 2022 heeft de commissie meerdere keren met de leden van de RvB afzonderlijk en gezamenlijk gesproken.

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 en zijn vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

#### *Auditcommissie*

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

De commissie kwam in 2022 vier maal bijeen. De belangrijkste onderwerpen:

- jaarrekening 2021;
- begroting 2023;
- aanstellen en overleg met de nieuwe accountant;
- de periodieke financiële rapportages, analyses en liquiditeitsbeheer zijn in 2022 besproken en bekeken hoe dit verder geprofessionaliseerd kan worden;
- voortgang van ICT projecten: één HIS en OPEN;
- risicomanagement.

#### *Commissie kwaliteit en veiligheid*

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

De commissie kwam in 2022 driemaal bijeen. De belangrijkste onderwerpen die besproken zijn:

- borging van de continuïteit en kwaliteit van met name de Acute zorg mede gezien ook in het licht van de arbeidsmarktproblematiek en de nasleep van Covid;
- Analyse van de incidenten en calamiteiten;
- verbeteren proces rapporteren (P&C cyclus);
- NEN en ISO certificering;
- Informatiebeveiliging.

## Tot slot

De raad van commissarissen dankt de medewerkers, de huisartsen en de bestuurders wederom voor hun inzet. De personeelstekorten in deze krappe arbeidsmarkt, een hoog ziekteverzuim, het woelige veld van de (eerstelijns) zorg, de nasleep van de Covid pandemie en het verder op orde brengen van de organisatie, vraagt veel van hen. Maar wij zien dat zij met een gedrevenheid en enthousiasme zich blijven inzetten voor de organisatie en zijn daar trots op.

Namens de raad van commissarissen,

Den Haag, juni 2023,

René Smit, voorzitter

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2022  
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-22 €	31-dec-21 €
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	602.521	643.564
Totaal vaste activa		<u>602.521</u>	<u>643.564</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Debiteuren en overige vorderingen	2	4.194.338	3.051.281
Liquide middelen	3	7.965.846	6.896.760
Totaal vlottende activa		<u>12.160.184</u>	<u>9.948.041</u>
<b>Totaal activa</b>		<u>12.762.705</u>	<u>10.591.605</u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
Kapitaal	4	18.000	18.000
Statutaire reserves		2.049.175	1.816.061
Algemene en overige reserves		1.475.600	1.557.635
Totaal groepsvermogen		<u>3.542.775</u>	<u>3.391.696</u>
<b>Vorzieningen</b>	5	123.597	99.430
<b>Kortlopende schulden</b>			
In tarieven te verrekenen resultaat Acute Zorg- ANW	6	208.334	208.416
Nacalculatie zorgverzekeraars	7	3.758.489	3.250.735
Overige kortlopende schulden	8	5.129.511	3.641.330
Totaal kortlopende schulden		<u>9.096.334</u>	<u>7.100.481</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u>12.762.705</u>	<u>10.591.605</u>



5.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2022

	Ref.	2022 €	2021 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	11	39.892.012	37.774.502
Overige bedrijfsopbrengsten	12	2.841.550	1.358.654
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>42.733.562</u>	<u>39.133.156</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Personeelskosten	13	14.624.230	12.987.039
Afschrijvingen op materiële vaste activa	14	153.340	163.808
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	21.419.335	19.280.884
Overige bedrijfskosten	16	7.044.701	6.392.939
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<u>43.241.606</u>	<u>38.824.670</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		-508.044	308.486
Financiële baten en lasten	17	-20.559	-12.708
<b>RESULTAAT VOOR belasting</b>		<u><u>-528.604</u></u>	<u><u>295.778</u></u>
Vennootschapsbelasting	18	-14.806	5.661
Bijzondere baten deelnemingen	19	664.875	0
<b>RESULTAAT NA BELASTING</b>		<u><u>151.079</u></u>	<u><u>290.117</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2022</u>	<u>2021</u>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Statutaire reserves		-71.054	-184.169
Algemene reserves		562.030	174.037
Reserve aanvaardbare kosten		-339.897	300.248
		<u>151.079</u>	<u>290.117</u>

## 5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2022

	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			-508.044		308.486
Resultaat verwerving deelnemingen			664.875		0
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	14	153.340		163.808	
- mutaties voorzieningen	5	<u>24.167</u>		<u>17.834</u>	
			177.507		181.642
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	2	-1.143.057		-639.674	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	6, 7, 8	1.995.853		298.395	
			<u>852.796</u>		<u>-341.279</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			1.187.133		148.849
Ontvangen interest	17	0		0	
Betaalde interest	17	-20.559		-12.708	
Betaalde vennootschapsbelasting	18	<u>14.806</u>		<u>-5.661</u>	
			<u>-5.753</u>		<u>-18.369</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<u>1.181.380</u>		<u>130.480</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-112.297		-121.897	
Verwervingen materiële vaste activa deelnemingen	1	<u>0</u>		<u>0</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<u>-112.297</u>		<u>-121.897</u>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<u>1.069.079</u>		<u>8.583</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		6.896.760		6.888.177
Stand geldmiddelen per 31 december	3		<u>7.965.846</u>		<u>6.896.760</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>1.069.086</u>		<u>8.583</u>

#### 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.

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**

1 januari 2022 tot en met 31 december 2022.

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 BW 2 met toepassing van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

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 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Juridische fusie**

Overname deelneming onder gemeenschappelijke leiding Stichting Exploitatie Huisartsenpraktijken (SEH), waarvan de heer Robert Jansen bestuurder is, heeft in februari 2022 haar juridische structuur gewijzigd naar een Besloten Vennootschap genaamd Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken B.V. met als enige aandeelhouder Hadoks Holding B.V. Hiermee heeft Hadoks Holding B.V. alle aandelen verkregen in de nieuwe entiteit tegen betaling van €1.

Er is sprake van een overname onder gemeenschappelijke leiding. Een overname onder gemeenschappelijk leiding is een overname van een entiteit waarmee de verkrijgende partij onder gemeenschappelijke staat. Dergelijke overnames worden ook wel aangeduid met transacties in concernverband. De verkrijging van het belang in SEH door Hadoks Holding B.V. is verwerkt op basis van carry over accounting per d.d. 1-1-2022. Er een bate geboekt van €664k voor de verkrijging van het vermogen uit deze transactie door Hadoks Holding B.V. omdat er sprake is van negatieve goodwill welke o.a. betrekking heeft op monetaire activa.

In december 2022 heeft er een juridische fusie plaatsgevonden tussen Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken B.V. en Hadoks Services B.V.. De reden van de juridische fusie is de grote verwevenheid van de activiteiten van Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken BV en Hadoks Services BV. Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken B.V. heeft als doel het exploiteren van huisartsenpraktijken in de regio Haaglanden. Het vermogen van Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken B.V. is statutair bekleemd. Dit houdt in dat:

- a. een besteding van het vermogen en de vruchten daarvan conform het doel van Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken B.V.
- b. een andere besteding van het vermogen (dus niet conform het doel) slechts is toegestaan indien daarvoor rechtelijke toestemming is verkregen.

##### **Gebruik van schattingen**

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

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verloffrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden

##### **Foutherstel**

In het verleden zijn de kosten en de opbrengsten van de DagHap niet tot uitdrukking gebracht in de resultatenrekening.

Met ingang van 2022 worden deze wel tot uitdrukking gebracht in de resultatenrekening van Hadoks Acute Zorg B.V.

In de gesegmenteerde resultatenrekening, in de toelichting op de resultatenrekening in de jaarrekening van Hadoks Acute Zorg B.V., vindt vervolgens een segmentatie plaats van de resultatenrekening naar ANW- en DagHap-diensten. Dit foutherstel heeft geen impact op eigen vermogen en resultaat, omdat het resultaat verwerkt wordt in nog in tarieven te verrekenen op de balans.

De impact op de vergelijkende cijfers in de resultatenrekening is als volgt:

Omzet	567.203
Omzet in tarief te verrekenen	81.419
Totaal omzet	648.622
Kosten inzet waarnemers	154.175
Algemene kosten (waaronder inzet personeel, verbruiksartikelen etc.)	286.519
Doorbelasting Holding: Vast personeel	135.210
Doorbelasting Holding: PNIL	3.213
Doorbelasting Holding: Overige personeelskosten	7.062
Doorbelasting Holding: Huisvestingskosten	13.963
Doorbelasting Holding: Automatiseringskosten	6.011
Doorbelasting Holding: Telecom	917
Doorbelasting Holding: Bestuurskosten	24.091
Doorbelasting Holding: Accountants en advieskosten	9.560
Doorbelasting Holding: Kantoorkosten	7.682
Doorbelasting Holding: Algemene kosten	219
Totaal	648.622

De NZa heeft de RAK en Nog in tarieven te verrekenen 2021 vastgesteld middels een beschikking.

Hieruit bleek dat de Nog in tarieven te verrekenen positie onjuist was bepaald in 2021, deze had € 231 hoger moeten zijn, waardoor het resultaat € 231 te hoog is gepresenteerd. De dotatie aan de Reserve Aanvaardbare Kosten is hierdoor te hoog geweest.

Bovenstaande is in de vergelijkende cijfers 2021 aangepast:

Impact op het resultaat 2021 negatief € 231, en impact op het begin eigen vermogen negatief € 231 waarbij de Reserve Aanvaardbare Kosten € 231 verlaagd is.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Consolidatie**

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de onderneming en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

Belangen die uitsluitend worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd indien bij verwerving al het voornemen bestaat om het belang af te stoten.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

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%

## 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**

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op bedrijfsterreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Bedrijfsgebouwen	:	10 %.
Andere vaste bedrijfsmiddelen	:	10-20 %

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

De materiële vaste activa waarvan de vennootschap en haar groepsmaatschappijen op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Financiële instrumenten**

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

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

Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Hadoks Holding B.V. maakt geen gebruik van financiële derivaten.

##### **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 vervolgwaardering 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. de vorderingen hebben allen betrekking op een looptijd korter dan 1 jaar.

##### **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.



**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**

De opbrengsten betreffen baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening, bestaande uit de zorgverzekeringswet en overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening.

Opbrengsten komen voort uit het verlenen van spoedeisende huisartsenzorg in de regio Haaglanden tijdens zowel de avonden, nachten, weekenden en feestdagen als de aanlopers gedurende de dagopenstelling op de locaties Haga en MCH. Hiertoe is met zorgverzekeraar CZ een contract overeengekomen, waarin het overeengekomen kostenbudget en de tarieven per product zijn vastgelegd.

Opbrengstverantwoording vindt plaats op basis van de declaratiebepalingen die zijn vastgelegd in de 'Beleidsregel Huisartsendienstenstructuur', en zodra deze zijn goedgekeurd door de zorgverzekeraar.

Opbrengsten worden verantwoord naar rato van de geleverde prestatie. Prestatieverplichtingen die zijn voltooid maar waarvoor de vergoeding nog niet is ontvangen, worden verantwoord als debiteuren en/of overige vorderingen in de balans.

Per jaareinde wordt op basis van de genoemde beleidsregel de terugbetalingsverplichting, dan wel vordering, aan de zorgverzekeraars bepaald. Het te verrekenen bedrag wordt in t+2 verrekend en in de balans gepresenteerd onder de kortlopende schulden/vorderingen en gecorrigeerd op de opbrengsten.

Ook komen er opbrengsten voort uit het faciliteren van aangesloten huisartsen in de regio Haaglanden bij het uitvoeren van zorgverlening ten behoeve van ten behoeve van chronische patiënten. Hiertoe is met representerende zorgverzekeraar CZ een contract overeengekomen, waarin de tarieven per geïncludeerde patiënt en eventuele andere voorwaarden zijn opgenomen. Opbrengsten worden verantwoord naar rato van de geleverde prestatie.

Prestatieverplichtingen die zijn voltooid maar waarvoor de vergoeding nog niet is ontvangen, worden verantwoord als debiteuren en/of overige vorderingen in de balans. Alleen door de zorgverzekeraars goedgekeurde productie wordt verantwoord.

Per jaareinde wordt op basis van het contract en het nacalculatieformat de terugbetalingsverplichting aan de zorgverzekeraars bepaald op basis van de overeengekomen contractbepalingen. Een eventuele nacalculatieverplichting wordt opgenomen onder de kortlopende schulden en in mindering gebracht op de opbrengsten.

Daarnaast is er ook sprake van overige baten en ontstaan uit het verlenen van ondersteuning aan de huisartsenpraktijken in de vorm van detachering van personeel en het aanbieden van scholingen.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Rente**

Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Agio, disagio en aflossingspremies worden verantwoord als rentelast in de periode waartoe zij behoren. De toerekening van deze rentelast en de rentevergoeding over de lening is de effectieve rente die in de resultatenrekening wordt verwerkt. In de balans is (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld(en) verwerkt. De nog niet in de resultatenrekening verwerkte bedragen van het agio en de al in de resultatenrekening verwerkte aflossingspremies worden verwerkt als verhoging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben. De nog niet in de resultatenrekening verwerkte bedragen van het disagio worden verwerkt als verlaging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben.

De meerkosten verbonden aan het gebruik van meer dan gebruikelijk leverancierskrediet worden als rentelast verantwoord.

Indien het bedrag van de verwachte uiteindelijk te activeren kosten van het kwalificerende actief uitstijgt boven de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verwerkt.

##### **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 resultatenrekening 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 resultatenrekening 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 resultatenrekening gebracht. Voor arbeidsongeschiktheidsrisico's die zijn verzekerd wordt een voorziening getroffen voor het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremie dat rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de vennootschap. Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon, wordt geen voorziening opgenomen. Bij Hadoks Holding B.V. wordt geen voorziening getroffen daar de omvang van het in de toekomst te betalen deel niet kan worden ingeschat.

##### **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 2022 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 109,2% (2021: 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.

### **Operationele lease**

Leaseovereenkomsten die niet kwalificeren als financiële lease, worden aangemerkt als operationele lease.

Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

### **Belastingen**

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Hadoks heeft geen latente gevormdomdat de verwachting niet is winsten te behalen op groepsniveau gezien de ontwikkelingen waarbij nagenoeg sprake is van structurele onderfinanciering.

Deze verliezen zijn als volgt opgebouwd:

2018: € 338.415 aan voorvoegingsverlies, enkel verrekenbaar met zelfstandige winsten van Hadoks Holding B.V.;

2020: € 385.250 aan regulier verlies van de fiscale eenheid, verrekenbaar met winsten van de fiscale eenheid.

---

## **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.

#### **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-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	244.846	256.832
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	357.675	386.801
Totaal materiële vaste activa	<u>602.521</u>	<u>643.564</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	643.564	685.475
Bij: investeringen	112.297	121.897
Af: afschrijvingen	153.340	163.808
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u>602.521</u>	<u>643.564</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-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren:	3.146.877	1.603.228
Voorziening dubieuze debiteuren	-203.451	-146.317
vorderingen op groepsmaatschappijen:		
R/C Hadoks Cooperatie	86.829	101.411
Overige vorderingen:		
Waarborgsommen	-12.096	2.804
Nog te verrekenen bedragen Vital Health	0	-10.484
Overige vorderingen	62.193	172.929
Vooruitbetaalde bedragen:		
Overige vooruitbetaalde bedragen	46.859	42.982
Nog te ontvangen bedragen:		
Nog te factureren omzet	49.635	759.288
Nog te verrekenen in tarieven (Daghap)	240.204	185.633
Overige nog te ontvangen bedragen	777.289	339.805
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>4.194.338</u>	<u>3.051.279</u>

**Toelichting:**

De vorderingen op debiteuren bestaat voor ongeveer € 2,5mio uit zorgverzekeraars, declaraties waar einde van het jaar geen goedkeuring was, maar inmiddels wel en zeker ontvangen zullen worden. De overige nog te ontvangen bedragen bestaat voor € 500k aan nog te declareren omzet bij de zorgverzekeraars. De voorziening van de dubieuze debiteuren neemt toe doordat er in de Acute Zorg sprake is van een toename aan onverzekerde patiënten.

**In tarieven te verreken resultaat DagHap**

De specificatie is als volgt:

	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	104.215	81.419	0	185.634
In tarieven te verrekenen resultaat boekjaar			117.054	117.054
Correcties voorgaande jaren	0	0		0
Verrekeningen	-62.484	0		-62.484
Subtotaal mutatie boekjaar	-62.484	0	117.054	54.570
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>41.731</u>	<u>81.419</u>	<u>117.054</u>	<u>240.204</u>

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van financieringstekort
- schulden uit hoofde van financieringoverschot

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
	240.204	185.634
	<u>240.204</u>	<u>185.634</u>

**3. Liquide middelen**

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Bankrekeningen	7.963.326	6.892.759
Kassen	1.606	4.070
Kruisposten	914	-69
Totaal liquide middelen	<u>7.965.846</u>	<u>6.896.760</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:

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Kapitaal	18.000	18.000
Wettelijke reserves	2.049.175	1.816.061
Algemene en overige reserves	1.475.600	1.557.635
Totaal groepsvermogen	<u>3.542.775</u>	<u>3.391.696</u>

## Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
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:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Wettelijke reserves				
WR deelneming Hadoks Praktijkondersteuning B.V.	761.994	-71.054	0	690.940
WR deelneming Hadoks Acute Zorg B.V.	1.054.067	-339.897	0	714.170
WR deelneming Hadoks Services B.V. (beklemd)	0	-20.810	664.875	644.065
Totaal wettelijke reserves	<u>1.816.061</u>	<u>-431.761</u>	<u>664.875</u>	<u>2.049.175</u>

## Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Algemene reserves				
Algemene reserves	1.557.635	-82.035	0	1.475.600
Totaal algemene en overige reserves	<u>1.557.635</u>	<u>-82.035</u>	<u>0</u>	<u>1.475.600</u>

## Toelichting:

Het resultaat van Hadoks Acute Zorg B.V is € -339.897, de DagHap € -117.054, Hadoks Services B.V. € - 20.810, Hadoks Chronische Zorg B.V € 106.236, Hadoks Praktijkondersteuning € -22.145 en Hadoks Holding € -464.948. Alle resultaten van de deelnemingen zijn geelimineerd.



## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 5. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-22	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	99.430	25.196	-1.029	0	123.597
Totaal voorzieningen	<u>99.430</u>	<u>25.196</u>	<u>-1.029</u>	<u>0</u>	<u>123.597</u>

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

	31-dec-22
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.542
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	122.055
hiervan > 5 jaar	62.206

**Toelichting per categorie voorziening:**

De Jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde (verdisconteringsvoet 1%) van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op CAO bepalingen, blijfjans en leeftijd. Bovenstaand is de opbouw van de verplichtingen en de verwachte looptijd weergegeven.

## 6. In tarieven te verrekenen resultaat Acute Zorg ANW

De specificatie is als volgt:

	2020	2021	2022	totaal
	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	369	208.047	0	208.416
In tarieven te verrekenen resultaat boekjaar	0	0	0	0
Correcties voorgaande jaren	0	0		0
Verrekend	-80	0	0	-80
Subtotaal mutatie boekjaar	-80	0	0	-80
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>289</u>	<u>208.047</u>	<u>0</u>	<u>208.334</u>
			<u>2022</u>	<u>2021</u>
			€	€
Waarvan gepresenteerd als:				
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort			0	0
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot			208.334	208.416
			<u>208.334</u>	<u>208.416</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, t+2. Dit betreft een schuld van Hadoks Acute Zorg B.V..

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

	€	€
<b>8. Overige kortlopende schulden</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>	<b>31-dec-22</b>	<b>31-dec-21</b>
	€	€
Crediteuren	1.173.506	857.112
Belastingen en premies sociale verzekeringen	450.596	569.173
Schulden terzake pensioenen	352.059	77.381
Nog te betalen salarissen	57.205	22.766
Overige schulden:		
Honorarium	354.790	434.631
Nog te betalen kosten:		
Nog af te rekenen Jeugdwet	0	36.214
BTW	893	7.503
LSP subsidie verplichting	0	75.061
Versnellingsgelden Digitalisering	1.375.872	0
Overige nog te betalen bedragen	711.323	813.475
Vooruitontvangen opbrengsten:		
Vakantiegeld	371.449	361.019
Vakantiedagen	279.880	378.889
Nacalculatie zorgverzekeraars	3.758.489	3.250.735
Overige overlopende passiva:		
Ziekengeldverzekering	1.944	8.106
Totaal overige kortlopende schulden	<u>8.888.007</u>	<u>6.892.065</u>

**Toelichting:**

De post versnellingsgelden Digitalisering betreft een eenmalige impuls wat in overeenstemming met de zorgverzekeraars besteed mag worden aan digitaliseringsprojecten. Dit staat opgenomen als nog betalen kosten omdat hier nog kosten tegenover moeten staan. De nacalculatie zorgverzekeraars zijn de ontvangen zorggelden die niet besteed zijn en terugbetaald dienen te worden aan de zorgverzekeraars. Dit is een schuld in Hadoks Chronische Zorg B.V.

## 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.

Hadoks geeft geen rente risico's om af te dekken. Ook is er geen sprake van liquiditeitsrisico's om dat de liquide positie positief en gezond is. Over 2022 is er sprake van een positieve kasstroom en ontstaat door de fusie met Stichting Exploitatie Huisartsen.

### 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 heeft geen latentie gevormd omdat de verwachting niet is winsten te behalen op groepsniveau gezien de ontwikkelingen waarbij nagenoeg sprake is van structurele onderfinanciering.

Deze verliezen zijn als volgt opgebouwd:

2018: € 338.415 aan voorvoegingsverlies, enkel verrekenbaar met zelfstandige winsten van Hadoks Holding B.V.;

2020: € 385.250 aan regulier verlies van de fiscale eenheid, verrekenbaar met winsten van de fiscale eenheid.

#### Huurverplichtingen Hadoks Acute Zorg B.V.

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

- HMC Westeinde Ziekenhuis ('s-Gravenhage / huur per 31-12-2022 bedraagt € 7.599 p/m). (looptijd t/m 4-12-2037)
- Haga Ziekenhuis ('s-Gravenhage / huur per 31-12-2022 bedraagt € 9.974 p/m). Looptijd t/m 30-09-2027.
- Haga Ziekenhuis ('s-Gravenhage tijdelijke Covid post € 3.303 t/m april 2022)
- HMC Antoniushove ('s-Gravenhage/ huur per 31-12-2022 bedraagt € 10.732 p/m).

#### Leaseverplichting Hadoks Acute Zorg B.V.

Voor de operationele lease van de 4 ambulances geldt een looptijd van 23-02-2020 t/m 23-02-2025. (€ 4.676 p/m.)

#### Huurverplichting Hadoks Holding B.V.

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt ca. € 291.000. De resterende looptijd van de huurcontracten eindigen ultimo 2026.

#### Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Hadoks heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	<b>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</b>	<b>Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting</b>	<b>Totaal</b>
	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>			
- aanschafwaarde	402.183	1.011.958	1.414.141
- cumulatieve afschrijvingen	145.421	625.156	770.577
Boekwaarde per 1 januari 2022	<u>256.762</u>	<u>386.802</u>	<u>643.564</u>
- investeringen	27.638	84.659	112.297
- afschrijvingen	39.554	113.786	153.340
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-11.916</u>	<u>-29.127</u>	<u>-41.043</u>
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
- aanschafwaarde	429.821	1.096.617	1.526.438
- cumulatieve afschrijvingen	184.975	738.942	923.917
Boekwaarde per 31 december 2021	<u>244.846</u>	<u>357.675</u>	<u>602.521</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	10,0%	10-20%	

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## BATEN

## 11. Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Zorgverzekeringswet	18.544.541	17.218.961
Nacalculatie en financieringsverschillen	117.135	743.054
	<u>18.661.676</u>	<u>17.962.015</u>
Opbrengsten Jeugdwet	256.023	292.375
Bruto omzet DBC's:		
Bruto omzet DM	9.516.262	9.008.782
Bruto omzet VRM-HVZ	2.760.671	2.485.508
Bruto omzet VRM-VVR	4.290.596	3.897.918
Bruto omzet COPD	989.789	985.728
Bruto omzet Astma	1.369.143	1.216.285
Bruto omzet Ouderenzorg	2.431.562	2.131.933
Bruto omzet voorgaand boekjaar	-1.941	-105.518
Omzet Hartfalen	47.410	39.063
Omzet Teleconsultatie	807.635	289.332
Omzet Leefstijl	291.885	150.715
Omzet Zorg in Zicht	63.093	0
	<u>22.566.105</u>	<u>20.099.746</u>
Nacalculatie Zorgverzekeraars- zorggelden	-1.612.486	-1.303.324
Nacalculatie Zorgverzekeraars- ICT component	20.694	75.068
	<u>20.974.313</u>	<u>18.871.490</u>
Totaal	<u><u>39.892.012</u></u>	<u><u>37.125.880</u></u>

**Toelichting:**

De toename in opbrengsten zorgverzekeringswet heeft grotendeels betrekking op Hadoks Acute Zorg B.V. en ontstaat door zowel een hoger tarief voor de consulten als een toename in het aantal consulten. Ook is hierin voor ruim 600k omzet opgenomen die betrekking hebben op de diensten binnen de DagHap en 60k opbrengsten ten behoeve van de openstelling tussen 17:00 - 18:00. De toename in de omzet teleconsultatie ontstaat doordat er een geheel jaar deze dienst heeft plaatsgevonden, in 2021 betreft dit maar enkele maanden. Zorg in Zicht is een nieuwe zorgdienst die geleverd wordt in 2022. De toename in de post nog in tarieven te verrekenen heeft betrekking op Hadoks Chronische Zorg B.V. en ontstaat door niet bestede zorggelden die terugbetaald zullen worden.

## 12. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Overige opbrengsten:		
Inzet praktijkmanagement	142.413	87.963
Opbrengst klachtenregeling	17.520	18.160
Opbrengst PAM	42.627	28.345
Opbrengst Scholingen	155.362	382.170
Opbrengst Verhuur panden	853.294	0
Overige opbrengsten	955.435	699.242
Subsidies	591.125	0
Project Healthy Heart	0	2.774
Project Juiste Zorg op de juiste plek (JZOJP)	0	140.000
Diverse baten	83.774	0
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	<u><u>2.841.550</u></u>	<u><u>1.358.654</u></u>

**Toelichting:**

De toename in de overige opbrengsten ontstaat doordat per 1 januari 2022 de diensten op exploitatie van panden toegevoegd is aan Hadoks Services B.V.. Hierdoor ontstaat er een toename in de omzet van ruim 800k. De post subsidies betreft ontvangen gelden voor het project OPEN en HIS/HAPIS.

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 13. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Lonen en salarissen	9.207.794	8.991.542
Sociale lasten	1.437.216	1.290.950
Pensioenpremies	860.671	828.380
Andere personeelskosten:		
Personeelsverzekeringen	411.363	289.072
Ontvangen ziekengeld	-388.771	-275.282
Overige personeelskosten	532.573	380.956
Subtotaal	<u>12.060.846</u>	<u>11.505.618</u>
Personeel niet in loondienst	2.224.536	1.155.806
Bestuurskosten	338.848	325.614
Totaal personeelskosten	<u>14.624.230</u>	<u>12.987.039</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>131</u>	<u>122</u>

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is

0

0

**Toelichting:**

	Fte's 2022	Fte's 2021
Hadoks Acute Zorg B.V.	75	66
Hadoks Chronische Zorg B.V.	7	10
Hadoks Holding B.V.	24	23
Hadoks Praktijkondersteuning B.V.	22	21
Hadoks Services B.V.	3	2
	<u>131</u>	<u>122</u>

De toename in de personeelskosten ontstaat door de gebruikte CAO indexatie. Daarnaast is er sprake van een aanzienlijke toename in kosten voor personeel niet in loondienst wat grotendeels betrekking heeft Hadoks Acute Zorg B.V.. De personeelskrapte zorgt ervoor dat de noodzaak er is om duurder personeel in te huren om de zorgvraag aan te kunnen.

## 14. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	153.340	163.808
Totaal afschrijvingen	<u>153.340</u>	<u>163.808</u>

**Toelichting:**

Geen bijzonderheden hierover te melden.

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 15. Kosten uitbesteed werk vrijgevestigde medisch specialisten

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Facilitaire vergoeding Huisartsen	155.071	179.045
Facilitaire vergoeding POH GGZ Jeugd	107.203	60.477
Vacatiegelden EKC/Consulenten	45.798	60.019
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake T2DM	7.484.486	7.246.833
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake HVZ	1.789.851	1.626.194
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake VVR	2.553.765	2.353.830
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake COPD	659.263	631.345
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake Astma	968.107	817.162
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake Hartvalen	43.080	39.063
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake Leefstijl	329.686	152.664
Honoraria huisartsen en ketenpartner Zorg in Zicht	59.536	0
Honoraria huisartsen en ketenpartner Ouderenzorg	2.330.761	1.906.832
Honoraria huisartsen en ketenpartner Teleconsultatie	810.043	289.755
Honoraria huisartsen	4.082.685	3.917.665
Totaal	<u>21.419.335</u>	<u>19.280.884</u>

**Toelichting:**

De toename van de kosten voor honoraria van specialisten heeft een direct verband met de omzetstijging binnen Hadoks Chronische Zorg B.V..

## 16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Automatiseringskosten	2.278.548	1.923.236
Huisvestingskosten	1.042.723	630.808
Huurkosten exploitatie	539.736	0
Organisatiekosten	978.513	712.761
Projectkosten	859.242	1.359.508
Cursuskosten	165.673	83.106
Kosten instrumentarium en medische verbruiksartikelen	185.179	148.135
Telefoonkosten callcenter	125.277	113.597
Vervoerskosten	100.119	104.848
Kosten DagHap	538.761	440.694
Kosten tussen 17.00-18.00 uur	60.117	71.257
SBOH 2e tranche	-26.083	-26.559
Overige bedrijfskosten	196.896	182.926
Totaal overige bedrijfskosten	<u>7.044.701</u>	<u>5.744.317</u>

**Toelichting:**

De nieuwe dienst binnen Hadoks Services B.V. is het verhuren van panden. Dit brengt grotendeels huurkosten voor de exploitatie met zich mee. Hier staan uiteraard kosten tegenover. De toenemende kosten op huisvesting hebben betrekking op het pand aan de President Kennedylaan (kantoor) en zijn bijna direct toe te rekenen aan de hogere kosten energie- en servicekosten.

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

**17. Financiële baten en lasten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Rentebaten	0	0
Subtotaal financiële baten	0	0
Rentelasten	-20.559	-12.708
Subtotaal financiële lasten	-20.559	-12.708
Totaal financiële baten en lasten	<u>-20.559</u>	<u>-12.708</u>

**18. Belastingen**

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Vennootschapsbelasting	-14.806	5.661
Totaal belastingen	<u>-14.806</u>	<u>5.661</u>

**19. Bijzonderen baten deelnemingen**

Bijzondere baat deelneming

664.875	0
<u>664.875</u>	<u>0</u>

Toelichting:

De bijzondere baat betreft de inbreng van Stichting Exploitatie Huisartsen.

**20. Honoraria accountant**

De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	131.225	75.832
Totaal honoraria accountant	<u>131.225</u>	<u>75.832</u>

**21. 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 2022 Hadoks Holding B.V.

De WNT is van toepassing op Hadoks Holding B.V.. Het voor Hadoks Holding B.V. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 176.000 voor Zorg en Jeugdhulp klasse III ( 9 punten)

## 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

<b>Gegevens 2022</b>			
bedragen x € 1	R.W. Jansen		G.M.J. de Vries
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvB		lid RvB
Aanvang en einde functie vervulling in 2022	01/01-31/12		01/01-31/01
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00		1,00
Dienstbetrekking?	ja		ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	162.484,22	€ 13.683,28
Beloningen betaalbaar op termijn	€	13.446,96	€ 1.120,58
<i>Bezoldiging</i>	€	<i>175.931,18</i>	€ <i>14.803,86</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	176.000,00	€ 14.947,95
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.

<b>Gegevens 2021</b>			
bedragen x € 1	R.W. Jansen		G.M.J. de Vries
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvB		lid RvB
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
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	156.993,36	€ 153.390,47
Beloningen betaalbaar op termijn	€	12.723,00	€ 12.723,00
<i>Bezoldiging</i>	€	<i>169.716,36</i>	€ <i>166.113,47</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	170.000,00	€ 170.000,00

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## 21. Wet normering topinkomens (WNT)

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2022		
bedragen x € 1		
A.M. Jasper-van Nellen		
lid RvB		
Functiegegevens	2022	2021
Kalenderjaar <sup>4</sup>	2022	2021
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/03 t/m 31/12	N.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	10	N.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1.015	N.v.t.
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€206	€199
Maxima op basis van de normbedragen per maand	258.400	N.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	209.090	
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	167.475	N.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	167.475	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>	<b>167.475</b>	
Het bedrag van de overschrijding en de 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.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2022			
bedragen x € 1			
Functiegegevens			
	R.M.Smit	R.M.Y. Bartels -Barge	M. Dijkstra
	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 20.966,00	€ 14.452,00	€ 14.452,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 26.400,00	€ 17.600,00	€ 17.600,00
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2021			
bedragen x € 1			
Functiegegevens			
	R.M.Smit	R.M.Y. Bartels -Barge	M. Dijkstra
	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/04-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€ 16.877,00	€ 13.500,00	€ 13.500,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 19.212,33	€ 17.000,00	€ 17.000,00

<b>Gegevens 2022</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>S. El Hamdaoui-Bajwa</b>		<b>S.A.J. Rikken</b>
<b>Functiegegevens</b>	Lid		Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12		01/01-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€	14.452,00	€ 14.452,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	17.600,00	€ 17.600,00
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

<b>Gegevens 2021</b>		<b>S. El Hamdaoui-Bajwa</b>	
<b>Functiegegevens</b>	Lid		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/07-31/12		
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€	6.750,00	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	8.569,86	

### 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## 5.2 Enkelvoudige jaarrekening 2022

**5.2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2022**  
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	376.199	377.969
Financiële vaste activa	2	2.819.321	2.753.147
Totaal vaste activa		<u>3.195.520</u>	<u>3.131.116</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Debiteuren en overige vorderingen	3	2.420.457	1.609.111
Liquide middelen	4	20.767	194.334
Totaal vlottende activa		<u>2.441.223</u>	<u>1.803.446</u>
<b>Totaal activa</b>		<u><u>5.636.744</u></u>	<u><u>4.934.564</u></u>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Kapitaal	5	18.000	18.000
Wettelijke reserves		2.049.175	1.816.286
Algemene en overige reserves		1.475.600	1.557.635
Totaal eigen vermogen		<u>3.542.775</u>	<u>3.391.921</u>
<b>Vorzieningen</b>	6	27.211	23.923
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>			
Overige kortlopende schulden	7	2.066.758	1.518.720
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		<u>2.066.758</u>	<u>1.518.720</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>5.636.744</u></u>	<u><u>4.934.564</u></u>

## 5.2.2 RESULTATENREKENING OVER 2022

	<u>Ref.</u>	<u>2022</u> €	<u>2021</u> €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Overige bedrijfsopbrengsten	10	4.356.382	3.372.943
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>4.356.382</u>	<u>3.372.943</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Personeelskosten	11	3.374.538	2.653.024
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	12	92.294	75.547
Overige bedrijfskosten	13	1.125.260	775.964
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<u>4.592.092</u>	<u>3.504.535</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		-235.710	-131.592
Financiële baten en lasten	14	712.254	-31
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<u>476.544</u>	<u>-131.623</u>
Belastingen		0	0
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<u>476.544</u>	<u>-131.623</u>
Resultaat deelnemingen	15	-325.465	421.739
<b>Resultaat boekjaar</b>		<u>151.079</u>	<u>290.116</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2022</u> €	<u>2021</u> €
Algemene / overige reserves		-82.035	-131.623
Wettelijke reserve deelneming		-431.761	421.739
Wett. Reserve deelneming Hadoks Services BV		664.875	0
		<u>151.079</u>	<u>290.116</u>

## 5.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 5.2.3.1 Algemeen

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

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

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

#### **Jaar van oprichting**

Hadoks Holding B.V. is opgericht op 1 januari 2019. Hadoks Holding B.V. vormt samen met de aangesloten werkmaatschappijen Hadoks Chronische Zorg B.V., Hadoks Acute Zorg B.V., Hadoks Praktijkondersteuning B.V. en Hadoks Services B.V. de ondersteuningsorganisatie voor huisartsen in de regio Haaglanden.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 BW 2 met toepassing van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

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 2022 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.

## 5.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 5.2.3.2 Afwijkingen in waarderingsgrondslagen enkelvoudige jaarrekening

#### **Statutaire reserve**

Worden aangehouden voor een bepaalde bestemming op grond van een statutair voorschrift en heeft betrekking op Hadoks Services B.V. en Hadoks Praktijkondersteuning B.V.

#### **Wettelijke reserve**

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

Dit is volgens de nettovermogenswaarde gewaardeerd. De reserve is gelijk aan het (op basis van de grondslagen van de onderneming berekende) aandeel in de resultaten en de rechtstreekse vermogensmutaties van de deelnemingen sinds de eerste waardering tegen nettovermogenswaarde, verminderd met uitkeringen waarop de onderneming recht heeft gekregen sinds de eerste waardering tegen nettovermogenswaarde, en verminderd met uitkeringen die de moedermaatschappij zonder beperkingen kan bewerkstelligen. Bij dit laatste is rekening gehouden met mogelijk niet-uitkeerbare winsten door deelnemingen die B.V.'s zijn in verband met door de besturen van de B.V.'s uit te voeren uitkeringstests. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald.

#### **Reserve aanvaardbare kosten (RAK)**

Hiervan is sprake bij deelneming Hadoks Acute Zorg B.V.. De RAK is niet vrij uitkeerbaar en is gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde.

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

Zijn vrij uitkeerbaar aan de aandeelhouders en worden gevormd door de resultaten van deelnemingen Hadoks Chronische Zorg B.V. en Hadoks Holding B.V..

#### **Aandeel in resultaat van onderneming waarin wordt deelgenomen**

Het aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

#### **(Verdeelsleutels) Doorbelaste kosten**

Vanuit Hadoks Holding B.V. wordt er op basis van afgestemde, toegekende en vastgestelde verdeelsteutels kosten doorbelast aan de dochter entiteiten. Deze verdeelsleutels worden toegekend op basis van Fte's, vierkante meters en en daadwerkelijk directe toerekenbare kosten

#### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassingen aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investeringen), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

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

Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.



## 5.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	143.856	150.830
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	232.343	227.139
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	0	0
	<u>376.199</u>	<u>377.969</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	377.969	349.592
Bij: investeringen	90.524	103.924
Af: afschrijvingen	92.294	75.547
	<u>376.199</u>	<u>377.969</u>

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.2.5.

## 2. Financiële vaste activa

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen:		
Deelneming in Hadok Chronische Zorg B.V.	1.042.957	936.661
Deelneming in Hadoks Acute Zorg B.V.	714.270	1.054.392
Deelneming in Hadoks Praktijk Ondersteuning B.V.	691.040	762.094
Deelneming in Hadoks Services B.V.	371.054	0
	<u>2.819.321</u>	<u>2.753.147</u>
<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>		
	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	2.753.147	2.268.366
Resultaat boekjaar deelnemingen	-325.465	421.739
Resultaat acquisities van deelnemingen	0	0
Afwaardering rekening-courant deelnemingen	-273.011	63.042
Acquisities van deelnemingen	664.875	0
	<u>2.819.546</u>	<u>2.753.147</u>

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.2.6.

## 5.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 3. Debiteuren en overige vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	37.791	0
Overige vorderingen:		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	2.355.808	1.501.294
Nog te factureren	13.635	17.950
Vooruitbetaalde bedragen:		
vooruitbetaalde VPB	0	0
Waarborgsommen	2.804	2.804
Vooruitbetaalde pensioenpremie	0	0
Overige vooruitbetaalde bedragen	4.368	817
Nog te verrekenen bedragen:		
Nog te ontvangen bedragen	6.051	86.246
Te vorderen BTW	0	0
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>2.420.457</u>	<u>1.609.111</u>

**Toelichting:**

De post vorderingen op groepsmaatschappijen bestaat uit de rekening courant verhoudingen tussen Hadoks Holding B.V en de aangesloten werkmaatschappijen en stijgt vanwege de gedeclareerde digitaliseringsgelden binnen Hadoks Chronische Zorg B.V. omdat Hadoks Holding B.V. geen zelfstandige betaaltitel heeft.

## 4. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Bankrekeningen	20.767	194.334
Totaal liquide middelen	<u>20.767</u>	<u>194.334</u>

**Toelichting:**

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

## 5.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Kapitaal	18.000	18.000
Wettelijke reserves	2.049.175	1.816.061
Algemene en overige reserves	<u>1.475.600</u>	<u>1.557.635</u>
Totaal eigen vermogen	<u><u>3.542.775</u></u>	<u><u>3.391.696</u></u>

## Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
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:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Wettelijke reserves				
WR deelneming Hadoks Acute Zorg B.V.	1.054.067	-339.897	0	714.170
WR deelneming Hadoks Praktijkondersteuning B.V.	761.994	-71.054	0	690.940
WR deelneming Hadoks Services B.V.	0	-20.810	664.875	644.065
Totaal wettelijke reservers	<u>1.816.061</u>	<u>-431.761</u>	<u>664.875</u>	<u>2.049.175</u>

## Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2022</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2022</u>
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene reserves	1.557.635	-82.035	0	1.475.600
Totaal algemene en overige reserves	<u>1.557.635</u>	<u>-82.035</u>	<u>0</u>	<u>1.475.600</u>

**Toelichting:**

De wettelijk reserve bestaat uit de waardering van de deelneming in Hadoks Acute Zorg B.V. en Hadoks Praktijkondersteuning B.V. Daar het resultaat van deze werkmaatschappijen niet vrij uitkeerbaar is maar beschikbaar moet blijven voor zorgactiviteiten, is een wettelijke reserve gevormd. Het gehele vermogen binnen Hadoks Services B.V. betreft ook een beklemd vermogen en kan niet worden aangewend voor bestemmingen anders dan in lijn met de activiteiten van het exploiteren van panden.

## 6. Voorzieningen

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-22</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-22</u>
	€	€	€	€	€
Het verloop is als volgt weer te geven:					
- jubileumverplichtingen	23.923	3.288	0	0	27.211
Totaal voorzieningen	<u>23.923</u>	<u>3.288</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>27.211</u>

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

	<u>31-dec-22</u>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.542
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	25.670
hiervan > 5 jaar	20.582

**Toelichting per categorie voorziening:**

De Jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde (verdisconteringsvoet 1%) van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op CAO bepalingen, blijfkans en leeftijd. Bovenstaand is de opbouw van de verplichtingen en de verwachte looptijd weergegeven.

## 5.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 7. Overige kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-22</u>	<u>31-dec-21</u>
	€	€
Crediteuren	200.305	174.165
Belastingen en premies sociale verzekeringen	93.215	122.406
Schulden terzake pensioenen	64.358	2.562
Nog te betalen salarissen	18.043	6.452
Overige schulden:		
Schulden aan groepsmaatschappijen	4.054	893.864
Nog te betalen kosten:		
Nog te betalen bedragen	178.272	141.110
Vooruitontvangen Bedragen - Nog te besteden projectgelden	1.375.872	
Vakantiegeld	66.289	85.541
Vakantiedagen	73.484	86.514
Overige overlopende passiva:		
Ziekengeldverzekering	-9.227	6.106
Te betalen BTW	2.095	0
Totaal overige kortlopende schulden	<u>2.066.759</u>	<u>1.518.720</u>

**Toelichting:**

De post schulden aan groepsmaatschappijen bestaat uit de rekening courant verhoudingen tussen Hadoks Holding B.V en de aangesloten werkmaatschappijen. De nog te besteden projectgelden betreffen de versnellingsgelden Digitalisering. De daling in de R/C verhoudingen ontstaat door daadwerkelijk onderlinge afrekeningen die hebben plaatsgevonden.

## 8. Financiële instrumenten

**Toelichting:**

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.

## 5.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

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

**Toelichting:**

Hadoks Holding B.V. maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid met de aangesloten werkmaatschappijen voor zowel de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting, en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.

**Huurverplichtingen:**

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt ca. € 291.000. De resterende looptijd van de huurcontracten eindigen ultimo 2026.

**Onzekerheden opbrengstverantwoording**

De opbrengsten bestaan uit doorbelastingen van binnen Hadoks Holding B.V. gerealiseerde kosten aan de aangesloten werkmaatschappijen en derden. Daar de gerealiseerde kosten binnen Hadoks Holding B.V. hoger zijn, en derhalve de doorbelasting aan de werkmaatschappijen hoger is, dan aanvankelijk begroot en opgenomen in de afspraken met de verzekeraars, is sprake van enige mate van onzekerheid ten aanzien van de acceptatie van deze hogere doorbelasting door verzekeraars. Ten tijden van het opstellen van de jaarrekening van Hadoks Holding B.V. is er nog geen overeenstemming over de nacalculatie op geleverde zorg binnen de werkmaatschappijen Hadoks Chronische Zorg B.V. en Hadoks Acute Zorg B.V. De effecten hiervan zijn voornamelijk onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

**Actieve belastinglatentie Vennootschapsbelasting:**

Hadoks heeft geen latente gevormd omdat de verwachting niet is winsten te behalen op groepsniveau gezien de ontwikkelingen waarbij nagenoeg sprake is van structurele onderfinanciering.

## 5.2.5 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>				
- aanschafwaarde	206.525	361.463	0	567.988
- cumulatieve afschrijvingen	55.695	134.324	0	190.019
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<u>150.830</u>	<u>227.139</u>	<u>0</u>	<u>377.969</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>				
- investeringen	13.019	77.505	0	90.524
- afschrijvingen	19.993	72.301	0	92.294
per saldo	0	0	0	0
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<u>-6.974</u>	<u>5.204</u>	<u>0</u>	<u>-1.770</u>
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
- aanschafwaarde	219.544	438.968	0	658.512
- cumulatieve afschrijvingen	75.688	206.625	0	282.313
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<u>143.856</u>	<u>232.343</u>	<u>0</u>	<u>376.199</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	20,0%	20,0%		

## 5.2.6 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelneming in Hadoks Chronische Zorg B.V.	Deelneming in Hadoks Acute Zorg B.V.	Deelneming in Hadoks Praktijkonder- steuning B.V.	Deelneming in Hadoks Services B.V.	Totaal
	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2022	936.661	1.054.167	762.094	-273.011	2.479.911
<b>Resultaat deelnemingen:</b>					
Resultaat boekjaar deelnemingen	106.296	-339.897	-71.054	-20.810	-325.465
Resultaat acquisities van deelnemingen					0
Afwaardering rekening-courant deelnemingen					0
Acquisities van deelnemingen				664.875	664.875
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>1.042.957</u>	<u>714.270</u>	<u>691.040</u>	<u>371.054</u>	<u>2.819.321</u>

## 5.2.7 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

## BATEN

## 10. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Overige opbrengsten:	34.969	2.774
Project opbrengsten	591.125	
Doorbelaste salariskosten	2.326.439	2.298.959
Doorbelaste bestuurskosten	272.683	301.137
Doorbelaste kosten PNIL	195.059	52.932
Doorbelaste automatiseringskosten	403.372	300.628
Doorbelaste huisvestingskosten	214.592	146.976
Doorbelaste organisatiekosten	318.143	269.537
Totaal	<u>4.356.382</u>	<u>3.372.943</u>

**Toelichting:**

De overige opbrengsten komen voort uit doorbelastingen vanuit Hadoks Holding B.V. inzake gerealiseerde kosten aan de aangesloten werkmaatschappijen. De kosten worden doorbelast aan de werkmaatschappijen Hadoks Acute Zorg B.V., Hadoks Chronische zorg B.V., Hadoks Praktijkondersteuning B.V. en Hadoks Services B.V.. De toerekening van kosten heeft plaatsgevonden op basis van in de begroting 2022 vastgestelde verdeelsleutels.

De projectopbrengsten betreft de subsidie op het project OPEN.

De toename in personeel niet in loondienst ontstaat grotendeels door de inzet van de interim lid Raad van Bestuur.

De hogere automatiseringskosten ontstaan door meer werkplekbeheer

Hogere kosten voor schoonmaak en serviceskosten verklaren de toename in de huisvestingskosten.

## LASTEN

## 11. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Lonen en salarissen	2.091.236	1.862.374
Sociale lasten	273.684	251.484
Pensioenpremies	172.917	157.396
Personeelsverzekeringen	46.495	43.116
Ontvangen ziekengelden	-153.880	-52.663
Overige personeelskosten	122.636	70.773
Subtotaal	<u>2.553.088</u>	<u>2.332.479</u>
Personeel niet in loondienst	577.233	52.930
Bestuurskosten	286.874	301.138
Doorbelaste salariskosten	-42.657	-33.523
Totaal personeelskosten	<u>3.374.538</u>	<u>2.653.024</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)	<u>24,0</u>	<u>25,2</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>24,0</u>	<u>25,2</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0,0	0,0

**Toelichting:**

In Fte's is er maar een minimale afwijking ten opzichte van voorgaand jaar echter is er wel sprake van een toename in kosten. Naast verplichte CAO indexatie zijn er hogere kosten gemaakt voor inhuur van personeel. Dit heeft grotendeels betrekking op inhuur interim bestuurder en inhuur voor certificering.



## 5.2.7 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 12. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	92.294	75.547
Totaal afschrijvingen	<u>92.294</u>	<u>75.547</u>

## 13. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Automatiseringskosten	422.113	246.325
Huisvestingskosten	189.986	125.730
Organisatiekosten	527.966	269.512
Vennootschapsbelasting	-14.806	5.661
Hadoks Acute Zorg B.V. teveel kosten inzet waarnemers DagHap	0	128.737
Totaal overige bedrijfskosten	<u>1.125.260</u>	<u>775.964</u>

**Toelichting:**

De toename in organisatiekosten is grotendeels toe te rekenen aan het certificeringstraject. De toename in automatiseringskosten is meer toe te rekenen aan het indexeren van de kosten dan toename aan applicaties.

## 14. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Rentebaten	0	0
Rentebaten groepsmaatschappijen	0	0
Subtotaal financiële baten	<u>0</u>	<u>0</u>
Rentelasten	0	-31
Rentelasten groepsmaatschappijen	0	0
Subtotaal financiële lasten	<u>0</u>	<u>-31</u>

## 15. Resultaat deelnemingen

Resultaat deelneming Hadoks Chronische Zorg B.V.	106.296	368.702
Resultaat deelneming Hadoks Acute Zorg B.V.	-339.897	300.248
Resultaat deelneming Hadoks Praktijkondersteuning B.V.	-71.054	-184.169
Resultaat deelneming Hadoks Services B.V.	-20.810	-63.042
Totaal resultaat deelnemingen	<u>-325.465</u>	<u>421.739</u>

## 5.2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Hadoks Holding B.V. heeft de geconsolideerde jaarrekening 2022 opgemaakt in de vergadering van 19 juni 2023.

De raad van commissarissen van Hadoks Holding B.V. heeft de geconsolideerde jaarrekening 2022 goedgekeurd in de vergadering van 28 juni 2023.

De algemene vergadering van aandeelhouders van Hadoks Holding B.V. heeft de geconsolideerde jaarrekening 2022 vastgesteld in de vergadering van 29 juni 2023.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

### Ondertekening door bestuurder

#### Namens de Raad van Bestuur:

\_\_\_\_\_  
A.H.M. Strous (voorzitter) 19-jun-23

#### Namens de Raad van Commissarissen:

\_\_\_\_\_  
R.M. Smit (voorzitter) 28-jun-23

\_\_\_\_\_  
R.M.Y. Barge 28-jun-23

\_\_\_\_\_  
M. Dijkstra 28-jun-23

\_\_\_\_\_  
S.A.J.J.J. Rikken 28-jun-23

\_\_\_\_\_  
S. El Hamdaoui 28-jun-23

## 5.3 OVERIGE GEGEVENS

## 5.3 OVERIGE GEGEVENS

### 5.3.1 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.

## **CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Hadoks Holding B.V.

### **Verklaring over de in het financieel jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Hadoks Holding B.V. te 's-Gravenhage gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit financieel jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Hadoks Holding B.V. per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Hadoks Holding B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

**Q-Concepts Accountancy B.V.**

IBAN NL48RABO0154565199  
KVK 17277491  
BTW NL8221.10.866.B04

Reitscheweg 45  
5232 BX 's-Hertogenbosch  
+31 (0)73 – 61 32 510  
Info@qconcepts.nl  
qconcepts.nl

### **Informatie ter ondersteuning van ons oordeel**

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### **Controleaanpak frauderisico's**

Als onderdeel van ons proces van het identificeren van frauderisico's, evalueren wij factoren met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, het oneigenlijk toe-eigenen van activa, omkoping en corruptie. Wij hebben de frauderisicofactoren geëvalueerd om te overwegen of deze factoren een indicatie vormen voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude.

Wij hebben de toelichting in de paragraaf Fraude risicoanalyse in het bestuursverslag geëvalueerd en besproken met het management en verwijzen naar de desbetreffende passage op pagina 20.

Bij onze controle hebben wij aandacht besteed aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management. Wij hebben wij het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording weerlegd aangezien wij bij de opbrengststromen binnen Hadoks Holding B.V. geen specifieke frauderisico's onderkennen gezien de specifieke financierings-systematiek, de lage kans op fouten in de productieregistratie, de vaste tarieven alsmede relatief lage transactiewaarde per consult en/of patiënt en de medische verantwoordelijkheid van de huisartsen. Aanvullend hebben wij een tweetal frauderisico's onderkend als gevolg van onvolkomenheden in de administratieve organisatie en interne controle.

#### *Het risico dat het bestuur maatregelen van interne beheersing doorbreekt*

Inzake het risico dat het bestuur de maatregelen van interne controle doorbreekt, hebben wij de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen.

Wij hebben handmatige journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Tevens hebben wij de transacties met verbonden partijen en vennootschappen binnen de consolidatiekring beoordeeld en getoetst of deze in de jaarrekening toereikend zijn toegelicht.

Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de juistheid en het bestaan van verplichtingen in de jaarrekening, zoals de post terug te betalen aan zorgverzekeraars en overige schulden. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van vooringenomenheid van het bestuur bij deze verplichtingen en op basis van deelwaarnemingen de juistheid en het bestaan getoetst op basis van brondocumentatie zoals facturen en contracten.

#### *Mogelijke frauderisico's als gevolg van tekortkomingen in de administratieve organisatie en interne controle*

Medewerkers met te ruime rechten in de applicaties zijn in kaart gebracht. Wij hebben detailwerkzaamheden uitgevoerd op de logging van de door deze medewerkers doorgevoerde wijzigingen in de HR-applicatie én mogelijke financiële boekingen.

Tot slot hebben wij een tekortkoming geconstateerd in de verwerking van crediteurenstamgegevens in het eerste halfjaar van 2022. Wij hebben specifieke controlewerkzaamheden verricht op de gewijzigde crediteurenstamgegevens alsmede een betalingsanalyse uitgevoerd.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur.

### **Controleaanpak continuïteit**

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening.

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven;
- evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van twaalf maanden na het opmaken van de jaarrekening, rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatie-bepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

### **Verklaring over de in het financieel jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het financieel jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- bestuursverslag; en
- overige gegevens

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

#### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

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

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.



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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen op de NBA-website.

's-Hertogenbosch, 4 juli 2023  
Q-Concepts Accountancy B.V.

drs. W.H.W.M. van Eijk-Teeuwen RA