
Rapportage interim- bevindingen controle 2014

Bouwen aan weerbaarheid en wendbaarheid
van Zinzia in de context van de transitie
langdurige zorg

*Interim-bevindingen
Stichting Zinzia*

Management letter

12 november 2014





Aan de raad van bestuur van Stichting Zinzia
T.a.v. mevrouw drs. K.I. Lieber
Postbus 9002
6870 GC Renkum

12 november 2014

Referentie:

Geachte mevrouw Lieber,

Hierbij ontvangt u onze tussentijdse bevindingen met betrekking tot onze controle van de jaarrekening van Zinzia voor het boekjaar dat eindigt op 31 december 2014. Onze bevindingen zijn openlijk en constructief besproken met uw financieel management.

Wij hebben de bevindingen als volgt gestructureerd:

- Uitkomsten benchmark geeft Zinzia concrete aanknopingspunten voor het realiseren van de koplopersambitie (H1)
- Healthcare control web toont robuust beeld; Implementatie nieuwe systemen T-Blox en AFAS vraagt aanscherping (H2)
- Vooruitblik naar het jaarrekeningproces (H3)
- Impact van actuele ontwikkelingen (H4)

De toegevoegde bijlagen geven meer informatie over de bevindingen in dit rapport, onder andere over WNT en fiscaliteiten.

Mocht u nog vragen hebben, aarzelt u dan niet om contact met ons op te nemen. Wij zijn uiteraard graag bereid om de inhoud van dit verslag nader toe te lichten.

Met vriendelijke groet,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. A. Terlouw RA
Partner

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwcgezondheidszorg.nl*

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

Managementsamenvatting

1. Uitkomsten benchmark geeft Zinzia concrete aanknopingspunten voor het realiseren van de koplopersambitie

- 1.1. Het 5V model van de hervorming langdurige zorg
- 1.2. Benchmarkresultaten geven aanknopingspunten voor realiseren van strategische ambitie
 - 1.2.1. Benchmarkpositie is licht verbeterd in vergelijking tot voorgaande deelname
 - 1.2.2. Inspraak en deskundigheid van medewerkers belangrijk voor cliënten
 - 1.2.3. Dicht de gap tussen medewerkers en (vertegenwoordigers) cliënten met betrekking tot klantgerichtheid
 - 1.2.4. Kernindicatoren op OE niveau van belang voor verhogen promotor score medewerkers
 - 1.2.5. Verhogen medewerkerbeleving van belang voor wendbaarheid van Zinzia
- 1.3. Leencapaciteit van belang voor financiering van nieuwbouw PG gebouw

2. Healthcare control web toont robuust beeld; Implementatie nieuwe systemen TBlox en AFAS vraagt aanscherping

- 2.1. Healthcare control web toont een robuust beeld
- 2.2. Nieuwe controlebevindingen komen voort uit implementatie TBlox en AFAS.
 - 2.2.1. Ondanks opstartproblemen is TBlox een verbetering binnen uw organisatie
 - 2.2.2. Inkopen vinden nog vaak buiten het systeem om plaats
 - 2.2.3. Proces rondom mutatieformulieren salarissen nog niet op orde
 - 2.2.4. Geen zichtbare controle op de interface tussen Aysist en AFAS
- 2.3. Update op bevindingen voorgaand jaar

3. Vooruitblik naar het jaarrekeningproces

- 3.1. Resultaat Q2 2014 onder begroting; verwachting geheel 2014 rond nihil door incidentele kosten
- 3.2. Verbeteringen in managementinformatie zichtbaar. GRZ blijft achter
- 3.3. Vastgoedwaardering zal opnieuw herijkt moeten worden

- 3.4. GRZ registratie behoeft landelijk nog aandacht
- 3.5. Feitelijke levering van zorg aan de cliënt wordt defacto aangescherpt in controleprotocol 2014

4. Impact van actuele ontwikkelingen

- 4.1. De veranderingen hebben grote impact op personeelsbehoefte
- 4.2. Invoering Normatieve Inventariscomponent maakt de inventarisvergoeding productie-afhankelijk
- 4.3. AWBZ vermogen mag ook worden ingezet voor activiteiten inzake Wmo en ZvW
- 4.4. Kostprijsonderzoek GRZ gaat leiden tot aangepaste tarieven 2016
- 4.5. Sectorspecifieke ontwikkelingen WNT 2014

Bijlagen

- A1 Algemene ontwikkelingen in de WNT
- A2 Fiscaliteiten
- A3 Reikwijdte van onze interim-werkzaamheden

1. Uitkomsten benchmark geeft Zinzia concrete aanknopingspunten voor het realiseren van de koplopersambitie

In onze managementletter 2013 vermeldden wij dat Zinzia weliswaar een toekomstbestendige productportfolie heeft en een goede financiële uitgangspositie heeft, maar dit niet weg neemt dat Zinzia een uitdagende (verander)opgave heeft om duurzaam gezond de transitie van de langdurige zorg te doorstaan. Dit is niets te veel gezegd, blijkt.

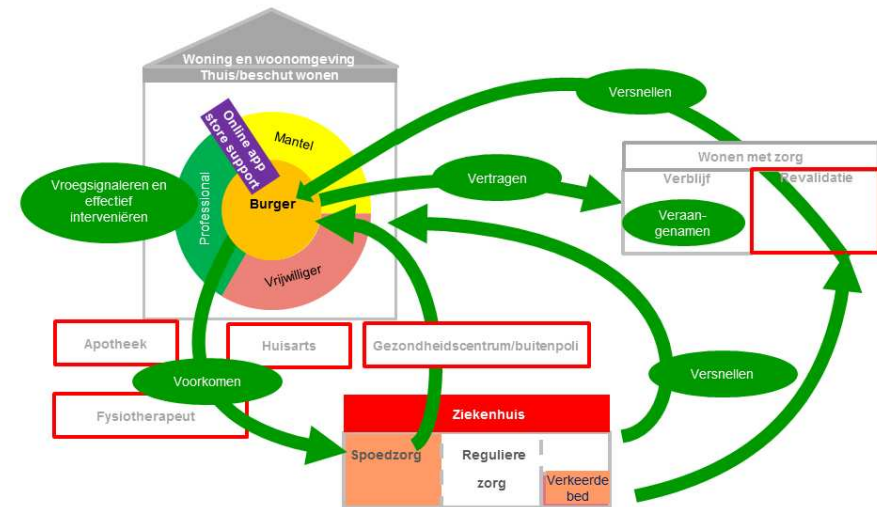
Zinzia bevindt zich op dit moment midden in een transitieproces, waarin besluiten met betrekking tot de organisatiestructuur en wijze van aansturing worden doorgevoerd, de IT op verschillende gebieden wordt of is aangepast en het verwerken van de effecten van de zorginkoop 2015 de volle aandacht vraagt. Dit naast de voorbereidingen op de nieuwbouw van het PG-gebouw.

Het resultaat over 2014 krijgt als gevolg van enkele tegenvallers ook de volle aandacht. Kortom, Zinzia is volop in beweging en het vraagt veel inspanning van de organisatie als geheel om op alle fronten bij te dragen aan de niet veranderde ambitie om te excelleren.

1.1. Het 5V model van de hervorming langdurige zorg

Zeker in een periode waarin de hervorming van de langdurige zorg fundamentele veranderingen veroorzaakt is het goed om de lens met elkaar scherp te stellen. Het bijgaande overzicht geeft de ontwikkelingen inzake de hervorming van de langdurige zorg weer. Waarbij de belangrijkste doelen zijn benoemd als de 5-V's, die wij hierna verder zullen toelichten.

Burgers zorgen in principe voor hun eigen welzijn en gezondheid. Als dat om welke reden dan ook moeilijker wordt, springen familie en vrienden bij. Burgers en hun mantels kunnen zich in toenemende mate laten ondersteunen door online hulpmiddelen. Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage in dit systeem. Uitgangspunt is thuis wonen, al of niet in een beschutte omgeving.



- **De eerste V** in het model is die van Vroeg signaleren. Professionals in de buurt of wijk, of bij de burger thuis kunnen helpen om risico's voor welzijn en gezondheid te signaleren en samen met de burger actie ondernemen. Een effectieve interventie in een vroeg stadium kan zorgvraag voorkomen. Een zinvolle activiteit vinden bijvoorbeeld, of het eigen netwerk verstevigen, leidt aantoonbaar tot minder zorgvraag.
- **De tweede V** is die van Voorkomen. In dit verband: voorkomen van dure ziekenhuiszorg. Hoe? Door een versterkt beroep te doen op de eerste lijn of op – nog in te richten – wijkklinieken waar mensen kunnen worden behandeld of kort kunnen worden opgenomen.
- **De derde V**, die van versnellen, komt twee keer terug in de figuur. Allereerst het versnellen van terugkeer uit het ziekenhuis, als opname toch nodig is geweest. Terugkeer naar huis of als dat niet kan, naar een verpleeghuis voor revalidatie. Een goede begeleiding en het goed afstemmen van ziekenhuiszorg en de daaropvolgende nazorg kan de

opnameduur in het ziekenhuis verder verkorten. Versnellen is ook het devies als terugkeer naar huis verloopt via een verpleeghuis of andere zorgorganisatie waar de cliënt revalideert. Met intensieve programma's gericht op praktische vaardigheden, valt nog veel winst te behalen.

- **De V van Verträgen** heeft betrekking op het zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Met behulp van integrale wijkzorg moet dat voor verreweg de meeste burgers verantwoord haalbaar zijn.
- **De laatste V** is die van Veraangenen. Als het ook met de beste zorg thuis wonen niet de beste oplossing meer is, is het de taak van de maatschappij om te zorgen voor een zo aangenaam mogelijk verblijf in een daarop ingerichte zorgorganisatie.

Het 5V-model betekent dat de maatschappelijke waarde van zorgorganisaties in andere termen gedefinieerd zal moeten worden. De legitimatie ligt niet in een 'pxq-benadering' maar in het succesvol vormgeven van de V's. Wij zien dat steeds meer verzekeraars en gemeenten hun contractpartijen vragen aan te geven wat zij precies aan het welzijn en de gezondheid van de burgers bijdragen.

Dit model sluit naadloos aan bij de context waarin Zinzia opereert en haar strategische doelstellingen wil realiseren. De recente uitkomsten (september 2014) van de Benchmark in de Zorg geven hier concrete aanknopingspunten voor.

1.2. **Benchmarkresultaten geven aanknopingspunten voor realiseren van strategische ambitie**

In uw strategie document benoemt u uw strategische ambitie: het weerstaan van de toenemende concurrentiedruk in een krimp omgeving in een situatie van een deels verouderde huisvesting, en het versterken van de solvabiliteit vanuit de huidige renderende exploitatie. Maar ook het herijken van het zorgmodel en het bieden van onderscheidende zorg die door cliënten hoger wordt gewaardeerd dan op dit moment het geval is. De veranderpotentie van medewerkers is voor verbetering vatbaar en de medewerkers zijn niet meer dan gemiddeld tevreden over aspecten als scholing en leiderschap (bron: strategiedocument 2012 - 2017).

U heeft in 2014 deelgenomen aan de Benchmark in de Zorg. De uitkomsten hiervan geven de huidige situatie weer en geven tegelijkertijd aanknopingspunten om uw strategische doelstellingen te realiseren, rekening houdend met huidige positie waarin Zinzia zich nu bevindt.

1.2.1. **Benchmarkpositie is licht verbeterd in vergelijking tot voorgaande deelname**

Zinzia bevindt zich in 2014 evenals in 2011 in de middengroep van de benchmarkdeelnemers. Tegelijk is er een positieve trend zichtbaar, met name aan de medewerkers kant. Waar in de sector een negatieve trend waarneembaar is, stijgt de werkbeleving van de medewerkers van Zinzia van 7,2 naar 7,3.



Daarbij heeft Zinzia haar A score op bedrijfsvoering verder weten te verstevigen.

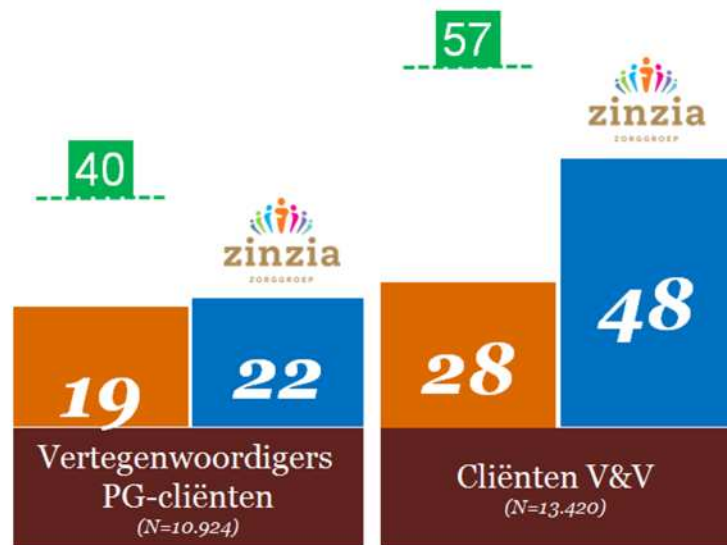
De benchmark leert dat over de boeg van de medewerker cliëntscores het beste kunnen worden verhoogd. Het is daarom aan te bevelen om in uw verbeterplan te starten met de indicatoren die het sterkst samenhangen met de NPS-score (Net Promotor Score) en beïnvloed kunnen worden door medewerkers.

Vanuit de benchmark definiëren wij de volgende aandachtspunten die in de hiernavolgende paragrafen nader worden toegelicht:

1. Inspraak en deskundigheid van medewerkers belangrijk voor cliënten
2. Dicht de gap tussen medewerkers en (vertegenwoordigers) cliënten met betrekking tot klantgerichtheid
3. Kernindicatoren op OE niveau van belang voor verhogen promotor score medewerkers
4. Verhogen medewerkersbeleving van belang voor wendbaarheid van Zinzia

1.2.2. *Inspraak en deskundigheid van medewerkers belangrijk voor cliënten*

Ondanks de maatschappelijke hervorming in de langdurige zorg met ingrijpende veranderingen die ook zeker de cliënten en hun familie niet ontgaat, slaagt de branche erin het cliëntoordeel op een hoog peil te houden. De Net Promotor Score (NPS)¹ van Zinzia is met 22 voor PG gemiddeld en met 48 voor V&V (somatiek) boven gemiddeld, maar ligt nog niet op het niveau van de koplopers.



Bron: ActiZ Benchmark in de Zorg 2014

Zinzia heeft relatief veel passief tevreden cliënten (dat wil zeggen veel cliënten die een 7 of een 8 geven). Aangezien het aantal achten relatief groot is lijkt de stap om van een passief tevreden cliënt een promotor te maken klein. Het

¹ Net Promotor Score is gebaseerd op de ultimate question 'In hoeverre beveel ik deze organisatie aan aan familie en vrienden'. De NPS is berekend door het percentage cliënten en vertegenwoordigers dat op de NPS-vraag een 9 of een 10 als antwoord geeft, te verminderen met het percentage dat een 6 of lager geeft.

richten op deze groep om te achterhalen wat de achtergrond van hun oordeel is en hoe deze te verbeteren, is een kansrijke benadering voor het verhogen van de score.

De benchmark toont aan dat cliënten bij het beantwoorden van de vraag of zij de organisatie zouden aanbevelen aan familie en vrienden onderstaande indicatoren het meest meewegen.



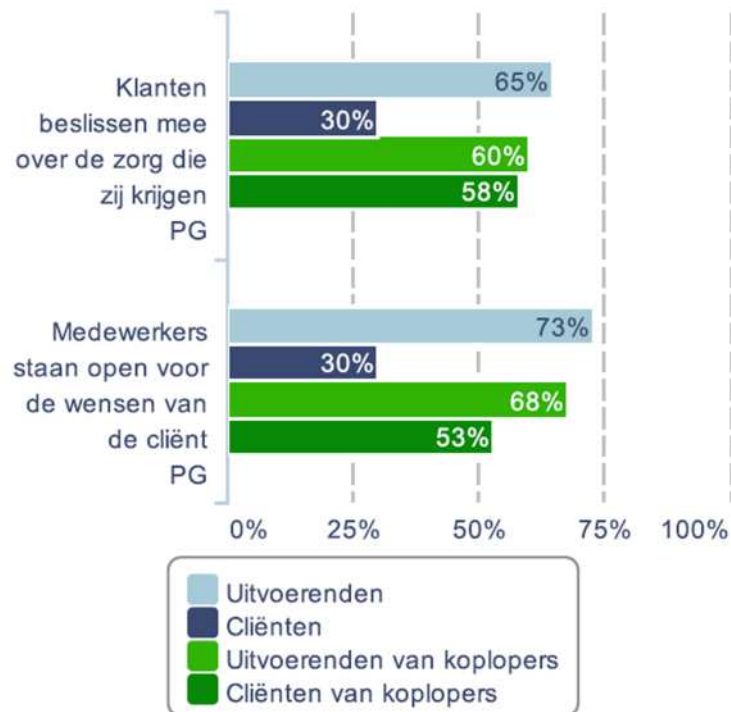
Bron: ActiZ Benchmark in de Zorg 2014

Zinzia scoort op deze indicatoren gemiddeld en met uitzondering van inspraak V&V aan de onderkant van de gemiddelde bandbreedte. Inspraak is de indicator die het meest samenhangt met de NPS. Onder inspraak wordt verstaan het kunnen meebeslissen over de zorg, de mate waarin medewerkers gemaakte afspraken nakomen en de mate waarin Zinzia open staat voor de wensen van de cliënt(vertegenwoordiger).

Maar hoe belangrijk inspraak ook is, het is geen toekomstbestendig begrip. Inspraak is iets dat de zorgorganisatie de cliënt 'geeft', maar daarmee is de cliënt nog niet echt in de regie. Regie van de cliënt betekent dat de rollen in feite worden omgedraaid. Van inspraak naar participatie dus. Hiertoe worden het dichten van de gap tussen cliënten en medewerkers te meer van belang.

1.2.3. Dicht de gap tussen medewerkers en (vertegenwoordigers) cliënten met betrekking tot klantgerichtheid

Onderstaand figuur geeft aan dat op de vraag in hoeverre cliënten kunnen meeslissen over de zorg er een aanzienlijke gap bestaat tussen de medewerkers van Zinzia (lichtblauwe balk) en de ervaring van de vertegenwoordigers van PG-clieñten (donkerblauwe balk). Koplopers hebben een aanzienlijk lagere gap. Sleutelwoorden om deze gap te dichten zijn: communicatie en transparantie over de zorgverlening.

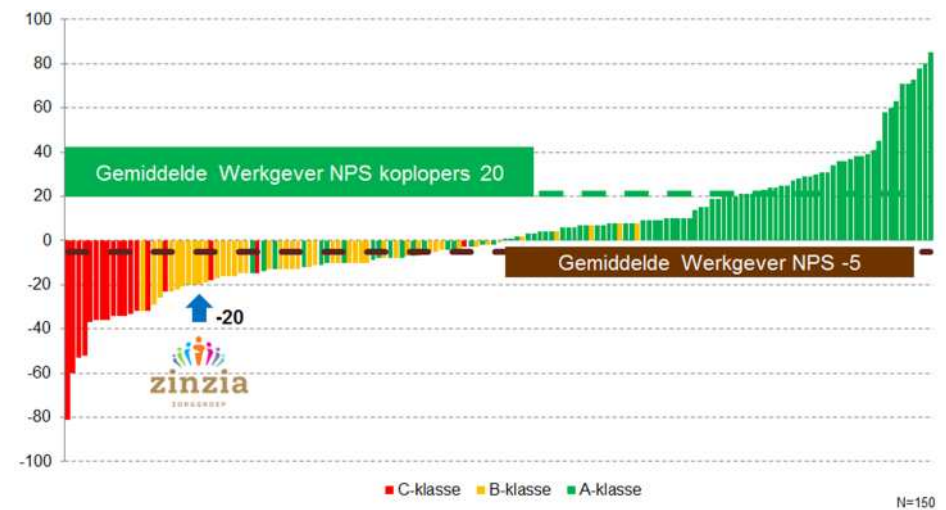


Opvallend is dat de medewerkers vinden dat zij zeer klantgericht zijn, zelf meer dan het gemiddelde van de koplopers, tegenover een ondergemiddelde score

van de vertegenwoordigers van cliënten PG die met 30% ruim onder de cliënten van koplopers scoren en ook onder het gemiddelde van de sector..

1.2.4. Kernindicatoren op OE niveau van belang voor verhogen promotor score medewerkers

De werkgever netpromotor score (WNPS) van Zinzia (-20) is aanzienlijk lager dan het gemiddelde in de sector (-5) en die van de koplopers (20).



Bron: ActiZ Benchmark in de Zorg 2014

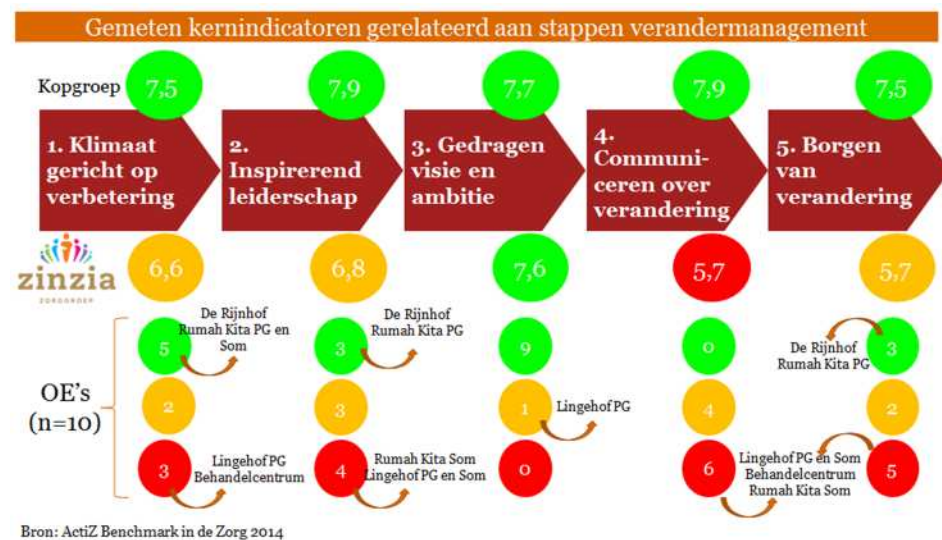
Zoals vermeld is het van groot belang om ten tijde van verandering binnen de organisatie te werken aan (verhoging van de) medewerkerstevredenheid. Zinzia scoort op de diverse kernindicatoren van verandermanagement verschillend en heeft daarbij ook een grote diversiteit tussen de organisatorische eenheden (zie figuur op de volgende pagina).

Zinzia scoort erg goed op de indicator gedragen visie en ambitie. Daar staat tegenover dat communicatie over veranderingen juist onder gemiddeld scoort.

Zes van de tien organisatorische eenheden heeft op deze indicator een rode score.

Overall scoort De Rijnhof en Rumah Kita PG goed en kan derhalve goed dienen als best practice, waarvan andere organisatorische eenheden van kunnen leren.

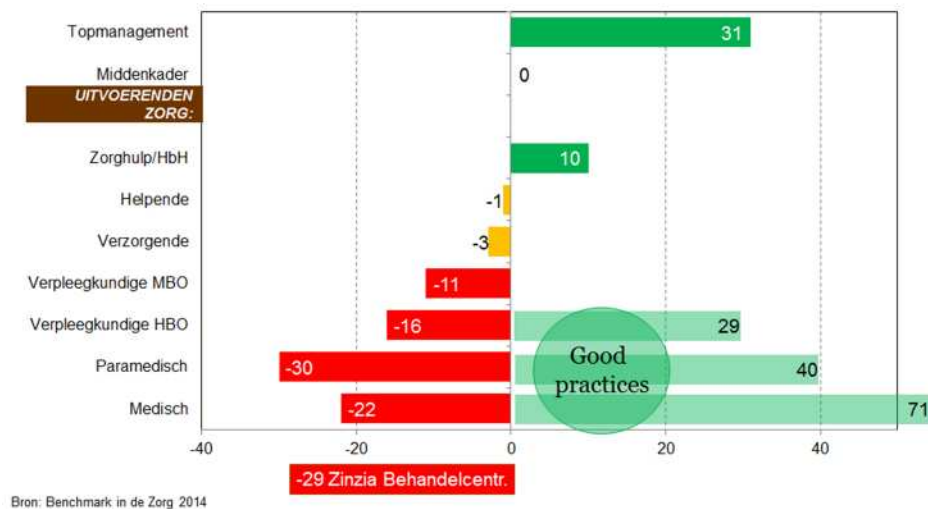
De meeste criticasters zitten bij De Lingehof (zowel PG als somatiek) en bij het behandelcentrum.



Dat hoger opgeleiden minder positief zijn over de organisatie, is al enige jaren de uitkomst van de benchmark. De transitie in de zorg maakt dat het issue nu steeds meer naar voren komt. Hoger opgeleiden zijn hard nodig bij ontwikkelingen als toename van de zorgzwaarte, ondersteuning van de mantelzorgers en geriatrische revalidatie. Ook bij Zinzia heeft het behandelcentrum een lage NPS.

Er zijn in de benchmark good practices geïdentificeerd die wel een hogere NPS hebben bij hoger opgeleiden. Kernpunten blijken te zijn: vertrouwen in de vakkennis van de hoger opgeleiden, vakinhoudelijke uitdaging en variatie en

ruimte om contacten te leggen in de keten. Over de plaats van de (para)medici in de organisatie wordt wisselend gedacht: daar waar de ene bestuurder pleit voor integratie in de zorgteams, kiest de andere voor een afzonderlijke behandel dienst.

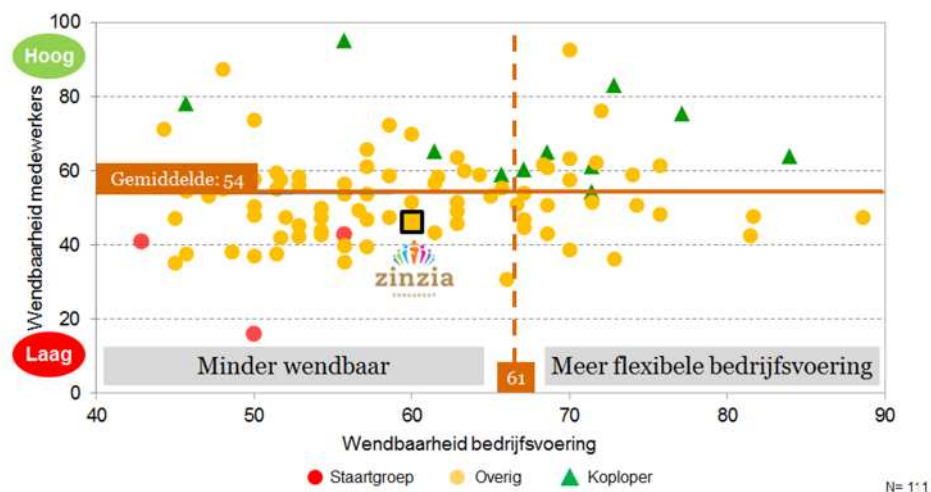


1.2.5. Verhogen medewerkersbeleving van belang voor wendbaarheid van Zinzia

In de benchmark zijn indicatoren geselecteerd die te maken hebben met de wendbaarheid van organisaties. Immers, alleen organisaties die zich in de transitie weten aan te passen aan de nieuwe omstandigheden hebben overlevingskansen. Voor banken en andere investeerders speelt de flexibiliteit van organisaties een steeds grotere rol bij het beoordelen van investeringsaanvragen.

Wendbaarheid omvat in dit kader van de benchmark twee dimensies: wendbaarheid van medewerkers en wendbaarheid van de bedrijfsvoering. Zinzia scoort op de as wendbaarheid medewerkers net onder het gemiddelde als gevolg van de gap klantgerichtheid PG (zie 1.1.3) en de gemiddelde veranderkracht medewerkers. De wendbaarheid bedrijfsvoering is ook onder

gemiddeld als gevolg van een relatief lage flexibele schil (15%, zie ook paragraaf 4.1) en een onder gemiddelde leencapaciteit. Ten aanzien van dit laatste is er wel voldoende voor het financieren van de businesscase PG gebouw ONO (zie volgende paragraaf).

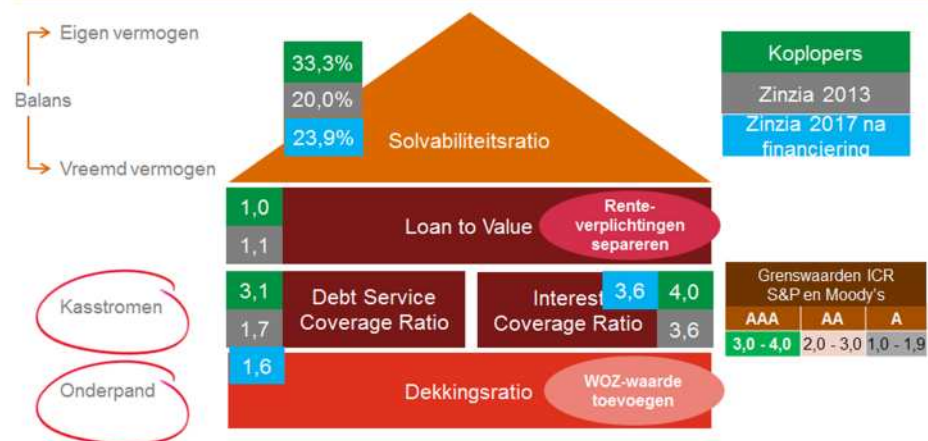


Bron: Benchmark in de Zorg 2014

1.3. Leencapaciteit van belang voor financiering van nieuwbouw PG gebouw

Voor de huidige psychogeriatrische huisvesting locatie Oranje Nassau's Oord is een businesscase opgesteld teneinde de oude huisvesting te vervangen met nieuwbouw. Deze businesscase geeft een financieringsbehoefte van ruim € 14 miljoen aan (op een totaal financiering van nieuwbouw van € 20 miljoen). Zinzia is inmiddels gestart met oriënterende gesprekken met diverse banken en het Waarborgfonds (maximaal 50% borging).

WSW-risicomodel toont belang kasstromen en marktwaardering onderpand



Bron: WSW en Benchmark in de Zorg 2014

De businesscase laat zien dat de DSCR in 2014 gaat stijgen naar 2,2 en vanaf 2016 (moment van financiering) gaat dalen naar ca 1,6. Als norm wordt gesteld 1,4. De ICR is na financiering 3,6 (norm: 3,0).

Op basis van de businesscase lijkt externe financiering de gestelde ratio's niet in gevaar te brengen. Bij de financieringsafspraken raden wij u aan om tevens rekening te houden met werkkapitaal financiering in het licht van de nieuwe financieringsystematiek GRZ, *Scheiden Wonen en Zorg* en overheveling naar de zorgverzekeringswet en daarmee goede afspraken met de bank te maken over uw bankconvenanten en hierbij behorende financiële ratio's. In dit kader heeft u samen met een extern bureau reeds een meerjarenbegroting inclusief werkkapitaal opgesteld.

2. *Healthcare control web toont robuust beeld; Implementatie nieuwe systemen T-Blox en AFAS vraagt aanscherping*

2.1. *Healthcare control web toont een robuust beeld*

Het actualiseren van ons begrip van uw interne beheersing is onderdeel van onze controle. Vorig jaar hebben wij hierbij het Healthcare control web geïntroduceerd, waarbij de organisatie getoetst wordt aan een aantal elementen binnen haar core processen. Dit doen we om potentiële risicofactoren te identificeren die invloed kunnen hebben op de jaarverslaggeving van Zinzia.

De figuur rechts is een vereenvoudigde weergave van deze inschatting waarbij de vergelijking tussen 2013 en 2014 is gemaakt. Hieruit volgt een beeld waarbij er verbetering zit op de elementen Productie AWBZ, Planning & Control, Costmanagement en Treasury. Aandachtspunten zitten nog steeds op fiscaliteit en juridische aspecten. Opvallend is ook de daling in de score voor HRM in 2014, die in zijn geheel is toe te schrijven aan het ontbreken van controles op mutatieformulieren zoals beschreven in paragraaf 2.2.3.

Wij merken op dat het huidige niveau ruim voldoende is in het perspectief van organisaties met een omvang als Zinzia. Om toch een verbeteringsperspectief weer te geven noemen wij de aandachtspunten van interne beheersing binnen de drie laagst scorende punten binnen dit Healthcare control web:

Fiscaliteiten

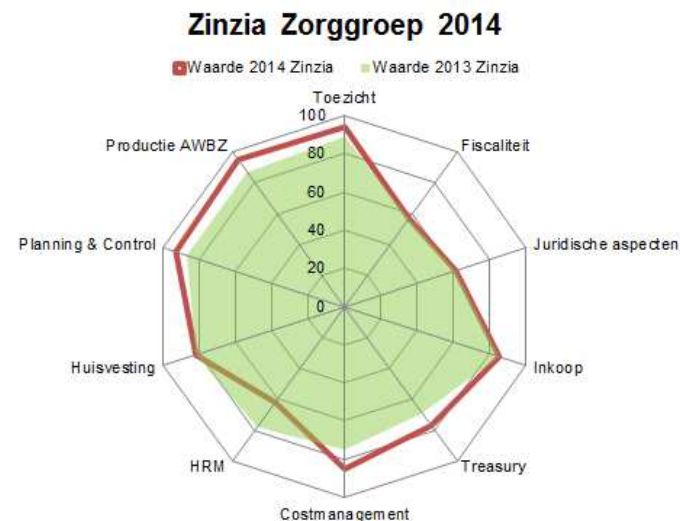
- Het implementeren van een formeel beleid ten aanzien van fiscaal risicomanagement
- Het regelmatig uitvoeren van een fiscale scan, de laatste stamt uit 2012. Overigens begrijpen wij wel dat er regelmatig overleggen plaatsvinden binnen de reguliere werkoverleggingen aanzien van fiscaliteiten. Het uitvoeren van een fiscale scan acht Zinzia op dit moment niet noodzakelijk.

Juridische aspecten

- Gezien het toenemend belang van contractmanagement met gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoren is het in huis hebben c.q. borgen van beschikbaarheid van juridische kennis van toenemend belang
- Periodieke rapportage over juridische aspecten

HRM

- Periodiek rapporteren over uitkomsten van het opleidingsbeleid. Wij hebben begrepen dat u 2% van uw loonsom voor opleidingen inzet, hier zijn nog geen KPI's over de uitkomsten aan verbonden.
- Controle op loonmutaties zoals bedoeld in paragraaf 2.2.3



2.2. Nieuwe controlebevindingen komen voort uit implementatie TBlox en AFAS.

Wij hebben tijdens onze interim-controle een aantal nieuwe tekortkomingen geconstateerd in uw interne beheersing. Deze tekortkomingen komen grotendeels voort uit de implementatie van TBlox en AFAS in 2014. Paragraaf 2.2.1 geeft een overzicht van de bevindingen uit de uitgevoerde IT-audit met enkele aanvullingen vanuit de interim-controle. Vanaf paragraaf 2.2.2 volgen de overige bevindingen ten aanzien van uw interne beheersing.

2.2.1. Ondanks opstartproblemen is TBlox een verbetering binnen uw organisatie

In afgelopen zomer hebben wij een onderzoek uitgevoerd naar de implementatie van T-Blox waarover wij afzonderlijk hebben gerapporteerd in het rapport 'Met TBlox naar een hogere interne beheersing, een IT-audit op de inrichting TBlox'. De belangrijkste bevindingen vanuit jaarrekeningperspectief met hierbij de impact op de jaarrekeningcontrole zijn onderstaand weergegeven.

Bevinding IT-audit	Impact op jaarrekeningcontrole
1. Rechten in T-Blox ruim ingeregeld Medewerkers van de crediteurenadministratie en inkoop beschikken over de meest uitgebreide rechten binnen de applicatie. Wij adviseren u om deze rechten uitsluitend uit te geven aan medewerkers die vanuit hun functie, taken en verantwoordelijkheden, deze rechten nodig hebben.	1) In TBlox is niet afgedwongen dat alle goedkeuringshandelingen van de inkoopfacturen in de workflow worden gevolgd. Indien een factuur na vijf werkdagen niet is goedgekeurd door de juiste functionaris, wordt deze gepasseerd en gaat over naar een hogere managementlaag. Daarnaast kan de goedkeuring gepasseerd worden door functioneel beheerders van TBlox die kunnen autoriseren. U heeft aangegeven dat dit in spoedgevallen ook daadwerkelijk gebeurt, maar altijd in overleg met de budgethouder. Er vindt geen monitoring plaats op bestellingen of facturen die niet de vooraf gedefinieerde goedkeuringsflow hebben gevolgd. 2) De manager bedrijfsvoering heeft de bevoegdheid om bestellingen en facturen goed te keuren boven € 10.000. Deze zouden volgens de procuratierichtlijnen van Zinzia geautoriseerd moeten worden

Bevinding IT-audit	Impact op jaarrekeningcontrole
2. Beperkte functiescheiding tussen aanmaken en goedkeuren van een bestelling of factuur. Functiescheiding tussen het aanmaken en goedkeuren van zowel bestellingen als facturen is niet ingericht. Negentien gebruikers beschikken over zowel rechten om bestellingen in te voeren en goed te keuren als om facturen goed te keuren. Zeven van deze gebruikers hebben deze rechten benodigd vanuit hun functie.	door de Raad van Bestuur. Het risico van onjuiste autorisatie met bijbehorende betaling wordt deels gemitigeerd doordat betalingen wel altijd door de Raad van Bestuur geautoriseerd moeten worden. <u>Aanbeveling</u> Wij adviseren om te monitoren in hoeverre het doorbreken van de 'normale' goedkeuringsflow heeft plaatsgevonden (door middel van uitzonderingsrapportages en/of logging). Daarnaast adviseren wij dat de goedkeuringsflow in TBlox in lijn wordt gebracht met de procuratierichtlijnen van Zinzia. Door u is aangegeven dat hierin gedurende het jaar verbeteringen zijn aangebracht. Op dit moment geldt de bevinding nog voor een beperkt aantal mensen, voor wie dit noodzakelijk wordt geacht gezien de aard van de bestellingen, zoals bijvoorbeeld voor bestelling van voeding. Om voldoende zekerheid te krijgen over de juistheid van facturatie hebben wij een additionele test uitgevoerd op de autorisatie van facturen. Hieruit bleken geen bijzonderheden. <u>Aanbeveling</u> Wij adviseren om systeemtechnische functiescheiding in te richten tussen het aanmaken en goedkeuren van bestellingen en facturen.

2.2.2. Inkopen vinden nog vaak buiten het systeem om plaats

Bevinding en risico

T-Blox ondersteunt inkopen via contracten. Het doel van Zinzia is om 98% van alle inkopen via contract te laten verlopen. Wij hebben begrepen van uw strategische inkoper dat per heden deze doelstelling nog niet wordt bereikt. Het zogenaamde Maverick Buying (bestellen buiten contract) gebeurt regelmatig met het risico op (te) dure bestellingen en non-compliance met bestaande contracten.

Aanbeveling

Richt een specifieke procuratieflow voor bestellingen buiten contract in om Maverick Buying tegen te gaan.

2.2.3. Proces rondom mutatieformulieren salarissen nog niet op orde

Bevinding en risico

De implementatie van AFAS heeft gezorgd voor wijzigingen in het payroll-proces. Hierdoor zijn controles ook veranderd. Grootste wijziging is dat er in 2014 geen mutatieverslagen worden uitgedraaid uit het salarispakket en dat mutaties die zijn doorgevoerd door de salarisadministratie niet worden gecontroleerd en afgetekend door P&O. Het risico wordt gedeeltelijk gemitigeerd doordat het Hoofd EAD een zichtbare controle uitvoert op het betaalvoorstel.

Om voldoende zekerheid te krijgen over de juistheid van de mutaties in de salarisadministratie hebben wij op basis van logging van mutaties, in afstemming met u, additionele (gegevensgerichte) werkzaamheden uitgevoerd. Hieruit zijn geen bijzonderheden gebleken.

Aanbeveling

Wij hebben begrepen dat u inmiddels een mutatieverslag kunt draaien en deze maandelijks controleert. Naar de toekomst zou er gedacht kunnen worden aan controletechnische functiescheiding in AFAS tussen invoer en controle van de mutatie.

2.2.4. Geen zichtbare controle op de interface tussen Aysist en AFAS

Bevinding en risico

Aysist is het roosterpakket waarin de urenregistratie en verlofregistratie plaatsvindt. Gegevens met betrekking tot gewerkte uren, verlofuren en kilometervergoedingen worden middels een interface ingelezen in het salarispakket AFAS. Er vindt geen zichtbare controle plaats op de betrouwbaarheid van de interface tussen Aysist en AFAS.









Tevens worden er geen reguliere controlewerkzaamheden uitgevoerd op de juistheid en volledigheid van de gegevens in AFAS. Hierdoor ontstaat het risico dat personeelsleden onvolledig worden uitbetaald.

Aanbeveling




Wij adviseren u om maandelijks een zichtbare controle uit te voeren op de gegevens die vanuit Aysist zijn ingelezen in het salarispakket AFAS, om zo vast te stellen dat de gegevens juist en volledig zijn. Wij geven u ter overweging om na te denken over een meer betrouwbare oplossing in de vorm van bijvoorbeeld een volledig geautomatiseerde interface.

2.3. Update op bevindingen voorgaand jaar

In aanvulling op de bevindingen uit de vorige paragrafen geven wij in onderstaand overzicht een update van de aandachtspunten die wij voorgaand jaar geconstateerd hebben tijdens onze interim-controle. Voor drie van de vier aandachtspunten zien wij verbetering ten opzichte van voorgaand jaar, waarbij voor twee punten verdere opvolging gewenst is.

#	Aandachtspunten	Status 2014	Status 2013	Opvolging aan bevindingen en wijziging in gegevensgerichte controleaanpak
1	Interne rechtmatigheidscontroles AWBZ zijn laat opgestart			In 2014 is tijdig gestart met rechtmatigheidscontroles AWBZ. Een steekproef is uitgevoerd voor Q1 en Q2 waarbij geen grote issues zijn geconstateerd.
2	GRZ – Work in Progress			Er is wel een controleplan opgesteld medio oktober, maar de werkzaamheden zijn nog niet opgestart.
3	Huidig inkoopproces kan worden geoptimaliseerd; adequate inrichting TBlox kan hierin voorzien			Er is een geautomatiseerde goedkeuringsflow ingericht en er vindt een automatische three-way match plaats in TBlox. De inrichting in TBlox is echter nog niet optimaal en er vinden nog vaak inkopen buiten het systeem om plaats. Zie paragraaf 2.2 voor onze aanbevelingen.
4	Géén interface PoortwachterMaat ® - AFAS			De situatie is ongewijzigd gebleven met de overgang naar AFAS. Indien er sprake is van langdurig zieken dienen deze nog steeds handmatig in AFAS verwerkt te worden. Wij hebben begrepen dat deze module per 1-1-2015 zal worden vervangen en geïntegreerd in AFAS. Derhalve wordt niet meer in PoortwachterMaat geïnvesteerd.

Legenda:

-  = reeds gerapporteerde controlebevinding in ontwikkeling
-  = reeds gerapporteerde controlebevinding, geen voortgang
-  = opgevolgde controlebevinding

3. Vooruitblik naar het jaarrekeningproces

3.1. Resultaat Q2 2014 onder begroting; verwachting geheel 2014 rond nihil door incidentele kosten

Wij hebben kennisgenomen van uw tweede kwartaalrapportage 2014. Hieruit blijkt dat het resultaat van Zinzia € 233.300 is en daarmee € 387.600 lager is dan begroot (€ 620.900). Het resultaat is opgedeeld in:

	Realisatie Q2	Begroot Q2
Resultaat op zorgexploitatie	€ 50.600	€ 435.700
Resultaat op vastgoed & rente	€ 182.700	€ 185.200
Totaal	€ 233.300	€ 620.900

Het lagere resultaat binnen het zorgsegment is met name toe te schrijven aan het achterblijven van de opbrengst in het wettelijk budget ad €279.000. Hiermee in samenhang zijn de lagere personeelskosten van €263.000. De overige bedrijfskosten zijn echter fors gestegen met € 537.000. Dit is met name toe te schrijven aan hogere bewonersgerelateerde kosten (€ 217.000) en hogere kosten van hard-en software ad €148.000.

Nog niet opgenomen in de huidige rapportage zijn enkele incidentele posten:

- de afschaffing van inhaalindexatie van tarieven 2014 (verwerkt in tarieven 2015):- €600.000.
- het saneren van asbest in het dak van Oranje Nassau's Oord: - €200.000.
- Inhaalafschrijvingen op het huidige PG-gebouw: - €750.000

Uiteindelijk verwacht Zinzia een resultaat te realiseren per jaareinde dat tendeert naar nul.

3.2. Verbeteringen in managementinformatie zichtbaar. GRZ blijft achter

De managementinformatie van Zinzia bestaat uit een maandrapportage waarmee zij aan de afdelingen rapporteren en kwartaalrapportages op concernniveau ter verantwoording aan management en RvB/RvT. Deze

rapportages hebben een verbetering doorgemaakt in het afgelopen jaar door het aanbrengen van soft controls (zoals ziekteverzuim, personeelsontwikkeling en de NPS-index) en status van opvolging procesbevindingen.

Zinzia geeft aan de intentie te hebben de managementinformatie verder te ontwikkelen. Bij het door ontwikkelen van de managementinformatie geven we in het licht van de huidige ontwikkelingen de volgende punten ter overweging:

- Integratie van toekomstgerichte informatie zoals gecontracteerde productie voor de komende jaren en status voortgang ontwikkeling van het PG-gebouw.
- Vertaling van de strategie in kansen (vertalen in kpi's) en risico's (risicomangement) en een concrete doorvertaling richting een dashboard waarbij opvolging van de acties wordt gedocumenteerd.
- Opname van cliënt- en medewerkers kpi's om voortgang op verbetering te monitoren (zie hoofdstuk 1). Huidige rapportage bevat al wel tekstmatige bevindingen.

De totstandkoming van de financiële rapportage binnen de managementinformatie vindt plaats op basis van Excel, waardoor foutgevoeligheid blijft bestaan. Wij raden u aan dit proces te automatiseren en standaardrapportages te leveren. Overigens hebben wij begrepen dat in 2015 een vernieuwde BI-Tool zal worden geïmplementeerd welke dit proces zal ondersteunen.

Overigens zien wij een risico ten aanzien van afsluiting van DBC's. De informatie vanuit CURA is niet altijd tijdig aangeleverd door een (te) late afsluiting van een DBC door de behandelaar. Voor een adequaat cashflowmanagement dienen DBC's zo snel mogelijk na sluitingsdatum gefactureerd te worden. Hier is gedurende de beginmaanden van 2014 actie op ondernomen. Daarnaast begrijpen wij dat u inmiddels bezig bent om het afsluitingsproces van DBC's te vereenvoudigen met als doel dat DBC's sneller kunnen worden afgesloten.

3.3. Vastgoedwaardering zal opnieuw herijkt moeten worden

Zinzia heeft in 2013 met de tot dan bekende feiten en omstandigheden een bedrijfswaardeberekening uitgevoerd, waaruit bleek dat er geen duurzame

waardevermindering (impairment) noodzakelijk was. Nieuwe inzichten van o.a. de zorginkoop 2015 en de verdere ontwikkelingen in de productie en het businessplan PG gebouw ONO vragen om een herijking van de vastgoedwaardering in de jaarrekening 2014. Wij stellen voor om deze herijking voorafgaand aan het jaarrekeningproces uit te voeren en door ons te worden beoordeeld.

3.4. GRZ registratie behoeft landelijk nog aandacht

Landelijk nog controleverklaringen met beperking

Bij de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) verantwoordingen 2013 is over het algemeen nog geen goedkeurende controleverklaring verstrekt. Dit hield verband met de landelijke onduidelijkheden rond de registratie, waaronder de eisen aan verwijsregistratie en het gegeven dat over het algemeen geen sprake was van een sluitende tijdregistratie. Dit is bij Zinzia ook in 2014 nog het geval.

Voor 2014 geldt dat wordt afgerekend op basis van schadelast contract, schadelastprognose vereist

In 2013 was de omzet GRZ nog gebaseerd op de oude ZZP 9A systematiek (vangnet). Vanaf 2014 is de opbrengst volledig gebaseerd op de DBC systematiek die bovendien voor wat betreft de contractering is gebaseerd op schadelastjaren. Dat betekent dat alle DBC's die in 2014 worden geopend, vallen onder het schadelastcontract 2014. Het is daarom van groot belang om zowel tussentijds als bij het einde van het jaar een schadelastprognose op te stellen om in te schatten of sprake zal zijn van overproductie. Bovendien zal rekening gehouden moeten worden met het risico dat de gedeclareerde zorg niet volledig wordt gehonoreerd omdat niet volledig aan de administratieve vereisten wordt voldaan.

In geval van overproductie zal het effect van de productie die uiteindelijk niet wordt betaald, toegerekend moeten worden aan de boekjaren 2014 en 2015. (Zinzia heeft overigens op dit moment geen overproductie DBC's). Hiervoor zijn voor de GRZ geen specifieke richtlijnen opgesteld. Naar analogie van de richtlijnen voor de ziekenhuizen en de GGZ ligt het in de rede om de overschrijding pro rata toe te rekenen. De berekening is dan als volgt:

$\frac{\text{Totale DBC-opbrengst in 2014 van contract 2014}}{\text{Verwachte totale schadelast}} \times \text{Bedrag verwachte overschrijding contract} = \text{toerekening boekjaar 2014 van de overschrijding}$
--

Het saldo van deze berekening dient in mindering op de waardering van het onderhanden werk te worden verwerkt.

Onderhanden werk GRZ vereist bijzondere aandacht

Voor het onderhanden werk zal dit jaar bijzondere aandacht nodig zijn, zowel voor de beginstand als voor de eindstand. Voor de beginstand is van belang dat die reeds is afgerekend via de vangnetsystematiek die in 2013 nog gold. Daarbij is de vraag wat het incidentele overgangseffect is op de opbrengst in 2014. Een eventueel verschil dat voortvloeit uit een te lage, of te hoge waardering ultimo 2013, zou gecorrigeerd moeten worden.

Voor de waardering van het onderhanden werk is van belang dat de uren en dagen inzake de GRZ juist zijn verwerkt waarbij tevens een inschatting gemaakt zal moeten worden van de verwachte opbrengstwaarde. Deze verwachting kan worden gebaseerd op de werkelijke afloop en op de ervaringscijfers van de afgelopen jaren. Op de waardering van het onderhanden werk dient een eventuele voorziening voor mogelijk lagere opbrengst, bijvoorbeeld vanwege contractoverschrijding of niet voldoen aan declaratie en registratieregels, in mindering te worden gebracht.

Met ingang van 2015 geen representatiemodel meer

In 2014 gold nog een zogenaamd representatiemodel voor de zorgcontractering. Dit hield in dat twee representerende verzekeraars, namens alle verzekeraars, één contract voor de GRZ hebben gesloten. Vanaf 2015 wordt dat model beëindigd en dient per verzekeraar een afzonderlijk contract te worden gesloten. Het gevolg is dat de voorwaarden en contractvolumes per verzekeraar zullen verschillen en dat deze dus per verzekeraar moeten worden gemonitord, waaronder het periodiek opstellen van een schadelastprognose.

3.5. Feitelijke levering van zorg aan de cliënt wordt defacto aangescherpt in controleprotocol 2014

De NZa heeft stappen gezet om de controle op de feitelijke levering van zorg aan de cliënt meer expliciet te maken. In de regeling AO/IC, die reeds jarenlang van toepassing is, is geregeld dat Zinzia dient vast te stellen dat sprake is van voldoende waarborgen dat de zorg feitelijk is geleverd aan de cliënt. Tot en met 2013 zijn hieraan in de controleprotocollen geen zware eisen gesteld en was het voldoende als de accountant kon vaststellen dat de cliënt aanwezig was en dat de gedeclareerde ZZP paste bij de indicatiestelling.

Met ingang van 2014 is in het controleprotocol de regeling AO/IC meer expliciet gemaakt. Zinzia dient een toelichting op te stellen over de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de regeling AO/IC. De accountant dient

te toetsen of deze toelichting in overeenstemming is met de werkelijkheid. Tevens zal de accountant moeten vaststellen of sprake is van aanwijzingen dat de zorg mogelijk niet is geleverd aan de cliënt. Wij hebben reeds met u afgestemd op welke wijze u hieraan vorm en inhoud zult geven. Dit betekent onder meer, dat u een memo zal schrijven over de manier waarop Zinzia haar

feitelijke zorglevering waarborgt. Gedurende het jaar zullen wij met u de nog te realiseren best practices op dit gebied delen.

4. Impact van actuele ontwikkelingen

4.1. De veranderingen hebben grote impact op personeelsbehoefte

De financiële impact is niet de enige impact waarmee u te maken hebt. Zinzia zal komen te staan voor wijzigingen in omvang en opbouw van de personeelsformatie door de reductie van lichte intramurale zorg (slechts gedeeltelijk gecompenseerd door uitbreiding van thuiszorg) en door verschuiving naar zware intramurale zorg. De potentiële uitstroom is door behoefte aan andere competenties, bruto nog groter dan de netto capaciteitsreductie. Omdat lang niet alle medewerkers kunnen worden bijgeschoold, leidt de competentieverschuiving sectorbreed tot duizenden gedwongen ontslagen. Voor een zorgorganisatie geen gemakkelijke taak. Tegelijkertijd blijkt het aantrekken van medewerkers met de juiste competentie in veel regio's evenmin eenvoudig te zijn.

U heeft ons medegedeeld dat gezien de hoge ZZP-mix binnen Zinzia er geen gedwongen ontslagen zullen vallen. Daarnaast is geconstateerd dat Zinzia een flexibele schil heeft van +/- 15% waarmee Zinzia haar formatie kan inkrimpen indien dit noodzakelijk wordt geacht. Zinzia streeft naar een flexibele schil van 20%. De verwachte contractering van zorg in 2015 geeft hier echter geen directe aanleiding toe. Ook onderzoekt Zinzia de productiviteit/span of control (hoeveel cliënten per behandelaar) van de behandelaars en hoofden

4.2. Invoering Normatieve Inventariscomponent maakt de inventarisvergoeding productie-afhankelijk

Met ingang van 2015 wordt voor de inventarissen een nieuwe systematiek ingevoerd die aansluit op de systematiek van de ZZP en de NHC. In de huidige systematiek ontvangt u een normatieve vergoeding die is gebaseerd op de toegelaten capaciteit en de daarbij behorende normatieve vierkante meters en is onafhankelijk van de werkelijke bezettingsgraad. De nieuwe systematiek wordt aangeduid met de term Normatieve Inventariscomponent (NIC) en is volledig productie-afhankelijk. Voor de periode tot 2017 geldt een overgangstermijn

waarbij nog deels op basis van de oude systematiek wordt betaald. Voor 2015 is dit 50%.

U heeft reeds doorgerekend wat de mogelijke gevolgen van de NIC zijn voor uw inventarisbudget. Dit zal een positief effect hebben.

4.3. AWBZ vermogen mag ook worden ingezet voor activiteiten inzake Wmo en ZvW

Vorig jaar hebben wij gemeld dat nog onduidelijk was in hoeverre AWBZ vermogen ingezet zou mogen worden voor de Wmo. Inmiddels is in juli 2014 door VWS een "factsheet reserve aanvaardbare kosten" opgesteld waarin is aangegeven dat gebruik voor Wmo en Zvw is toegestaan. Dit is tevens vastgelegd in beleidsregels (CA-BR-1501 en CA-BR-1504) van de NZa voor de Wlz die vanaf 1 januari 2015 van toepassing zullen zijn.

4.4. Kostprijsonderzoek GRZ gaat leiden tot aangepaste tarieven 2016

Een groot aantal instellingen heeft per 1 oktober 2014 kostprijsinformatie aan de NZa geleverd, gebaseerd op de realisatie 2013. Op basis van deze kostprijsinformatie zal de NZa nieuwe tarieven gaan berekenen voor 2016. Voor uw strategische positie is het van belang om inzicht te krijgen in de uitkomsten van dat kostprijsonderzoek en uw relatieve positie ten opzichte van de nieuwe tarieven.

4.5. Sectorspecifieke ontwikkelingen WNT 2014

Op Zinzia is in 2014 specifieke WNT-regelgeving van toepassing op grond van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Op grond van deze regeling wordt een instelling of rechtspersoon ingedeeld in een klasse. Voor iedere klasse geldt een andere maximale bezoldigingsnorm. In totaal onderscheidt de regeling 10 klassen. De laagste norm geldt voor klasse A (€ 85.590) en de hoogste voor klasse J (€ 229.043). Deze bedragen hebben betrekking op een fulltime dienstverband.

De klasse-indeling is mede gebaseerd op een aantal kwalitatieve, subjectieve elementen zoals kennisintensiteit personeel, complexiteit transactieketen, risico's bedrijfsvoering en media-aandacht. U heeft ten aanzien van deze klasse-indeling reeds in het voorjaar van 2014 een notitie voorgelegd aan de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Deze zal nog geactualiseerd worden.

Uit de toelichting bij de regeling blijkt dat van ons (als controlerend accountant van uw organisatie) wordt verwacht dat wij een oordeel geven over de juistheid van de gemaakte klasse-keuze. Vanwege de diverse subjectieve elementen bij de bepaling van een klasse zal een dergelijk oordeel niet met de gewenste zekerheid gegeven kunnen worden. De beroepsorganisatie van accountants, de NBA, overlegt met de ministeries over de mogelijke gevolgen hiervan.

Op rechten welke per 1 januari 2014 al bestonden is het overgangsrecht van toepassing. Dit kan samenlopen met eventueel al van toepassing zijnde overgangsrecht vanaf 2013. Voor nadere ontwikkelingen met betrekking tot de WNT willen wij u verwijzen naar bijlage A.1.

A. *Bijlagen*

A.1. Algemene ontwikkelingen in de WNT

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) heeft besloten om voor 2014 inhoudelijk slechts een beperkt aantal aanpassingen in de Wet Normering Topinkomens (WNT) door te voeren. BZK heeft deze keuze mede gebaseerd op input vanuit gebruikers en handhavers van de WNT. De belangrijkste wijzigingen voor 2014 zijn als volgt:

- a. De maximale bezoldiging op grond van de WNT is verhoogd van € 228.599 (2013) naar € 230.474 (2014). Let op: voor sommige sectoren gelden lagere (getrapte) normen.
- b. Doorbetaling tijdens non-activiteit voorafgaand aan ontslag telt mee voor de toetsing aan de norm voor ontslaguitkeringen. In 2013 was een dergelijke doorbetaling verboden of, indien de doorbetaling onder het overgangsrecht wel is toegestaan, onderdeel van de bezoldiging.
- c. De toelichtingsverplichting in de jaarrekening bij wettelijk onverschuldigde betalingen is aangescherpt. Indien de betreffende topfunctionaris door een andere partij beschikbaar is gesteld dient voortaan óók de naam vermeld te worden van de rechtspersoon of natuurlijke persoon die de topfunctionaris beschikbaar stelt.
- d. De pro rata herrekening van de duur dienstverband verval. Voor functionarissen die slechts een deel van 2014 in dienst waren hoeft de jaar-norm voor de bezoldiging niet pro rata te worden herrekend. Herrekening van de norm op grond van een eventuele parttime factor blijft wel verplicht.

Punt a. is medio september 2014 in wetgeving verankerd.

De punten b. tot en met d. zijn opgenomen in het wetsvoorstel Reparatiewet WNT welke (medio september) nog niet door de tweede en eerste kamer is behandeld. BZK verwacht dat dit nog wel in 2014 zal plaatsvinden.

BZK heeft voor de jaarrekening 2013 besloten enkele regels niet te zullen handhaven. Deze gedoogsituaties zijn voor 2013 vastgelegd in beleidsregels en in enkele vragen en antwoorden op de website "www.topinkomens.nl" van BZK. Voor 2014 wordt deze gedoogpraktijk in het wetsvoorstel Reparatiewet WNT alsnog van een formele basis voorzien. Dit betekent dat:

- a. Instellingen zich ook in 2014 niet hoeven te verantwoorden over niet-topfunctionarissen zonder dienstverband;
- b. Wijzigingen in afspraken over ontslagregelingen die tussen 6 december 2011 en 1 januari 2013 zijn gemaakt nu ook formeel onder het overgangsrecht vallen;

A.1.1. Ontwikkelingen WNT na 2014

BZK heeft wetgeving in voorbereiding voor aanpassingen van de WNT vanaf 2015 (wetsvoorstel Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT). Hierin zijn onder meer de volgende wijzigingen voorgesteld ten opzichte van 2014:

- a. Verlaging van de wettelijk maximale bezoldigingsnorm van 130% naar 100% van een gemiddeld ministersalaris en een lager hierin mee te tellen bedrag voor voorzieningen betaalbaar op termijn;
- b. Verhoging van de maximale bezoldiging voor leden van de Raad van Toezicht (Commissarissen): voor de voorzitter 15% (is nu 7,5%) en voor de overige leden 10% (is nu 5%) van de maximale bezoldigingsnorm van de instelling;
- c. De minister krijgt een mogelijkheid om door middel van een algemene maatregel van bestuur nadere eisen te stellen aan de bezoldiging van 'externe' topfunctionarissen.

Daarnaast loopt een project om vanaf 2017 de regels over beloningsmaxima zoals deze nu voor topfunctionarissen gelden voor alle functionarissen van kracht te laten worden.

A.2. Fiscaliteiten

A.2.1. Transitie in de zorg

Wijzigende regelgeving en marktomstandigheden leiden ertoe dat het interessant is om na te denken over een andere juridische structuur. Ook de fiscaliteit kan aanleiding zijn om de structuur te wijzigen, denk hierbij aan de toename van verhuurdersactiviteiten, waardoor de instelling mogelijk niet meer voldoet aan de voorwaarden voor de zorgvrijstelling in de vennootschapsbelasting, en ketensamenwerking, waarbij van belang is om te controleren of de samenwerking optimaal is vormgegeven voor de vennootschapsbelasting en btw. Bij het wijzigen van de juridische structuur moet in ieder geval de fiscaliteit in aanmerking genomen worden.

A.2.1.1. Aanscherping controles Belastingdienst

De Belastingdienst heeft haar controles aangescherpt, ook bij instellingen die een Horizontaal Toezicht-relatie met de Belastingdienst hebben. Om correcties te voorkomen, adviseren wij regelmatig zelf controles en steekproeven uit te voeren.

A.2.2. Btw

A.2.2.1. Belang btw-administratie toegenomen

Sinds 1 januari 2013 is het van belang een goede en volledige btw-administratie te hebben. Dit is noodzakelijk om in rekening gebrachte btw terug te kunnen vragen. Een juiste 'labeling' is cruciaal om uiteindelijk te komen tot een goede btw-aangifte.

Een ander aandachtspunt op dit gebied betreft de uitbreiding van de btw-verleggingsregeling per 1 april 2013 voor bepaalde ICT-producten. Wanneer een zorginstelling voor meer dan € 10.000 per bestelling aan mobiele telefoons, laptops of tablet-pc's aanschaf, geldt de verleggingsregeling. Op basis van die regeling komt de btw-verschuldigdheid te liggen bij de afnemer. De afnemer moet in plaats van de leverancier de verschuldigde btw voldoen in haar btw-aangifte. Voor zover dat mogelijk is, komt die btw bij de betreffende zorginstelling voor aftrek in aanmerking. Ervaring leert dat de verleggingsregeling nog niet altijd wordt toegepast. De afnemende zorginstelling loopt het risico dat de Belastingdienst, als de leverancier de btw niet betaalt, bij haar naeft. Invoering van de juiste administratieve procedures binnen de afnemende zorgorganisatie zijn dus noodzakelijk.

A.2.2.2. Afschaffing btw-integratieheffing per 1-1-2014 – eerder aandacht voor bepalen btw-aftrekrecht nieuwbouwkosten

Met ingang van 1 januari 2014 is de btw-integratieheffing vervallen. Deze heffing hield in dat een zorginstelling bij het realiseren van nieuwbouw na afloop van het aangiftetijdvak btw was verschuldigd over de totale voortbrengingskosten van de nieuwbouw. De btw op onder meer de bouwkosten kon worden teruggevraagd. De uiteindelijke btw-integratieheffing leidde per saldo tot een kostenpost over de kosten waarop eerder geen btw drukte. U kunt hierbij denken aan eigen grond, leges en personeelskosten. De afschaffing van de btw-integratieheffing betekent voor uw zorginstelling voor bouwprojecten die vanaf 1 januari 2014 in gebruik worden genomen:

- er hoeft geen integratieheffing meer te worden voldaan;
- u moet ter zake van de in 2014 in rekening gebrachte btw per factuur vaststellen welke investeringen naar verwachting toe te rekenen zijn aan verwacht btw-belast gebruik van de nieuwbouw. Deze btw kan worden teruggevraagd op aangifte;
- bij de ingebruikname van de nieuwbouw moet het dan geldende btw-aftrekrecht worden vastgesteld. Als eerder teveel btw is teruggevraagd moet deze btw worden terugbetaald aan de Belastingdienst. Als te weinig is teruggevraagd, ontstaat er nog een vordering op de Belastingdienst; en
- de stichtingskosten van de nieuwbouw tellen niet meer mee als btw-belaste omzet in de pro rata berekening.

Tot slot merken wij op dat door de afschaffing de integratieheffing vanaf 1 januari 2014 ook niet meer aan de orde is bij eigenbereidingen van medicijnen, het opwekken van energie, en het zelf vervaardigen van drukwerken.

A.2.3. Loonheffingen

A.2.3.1. Invoering werkkostenregeling

De werkkostenregeling is een nieuwe regeling op het gebied van vergoedingen en verstrekkingen aan werknemers. Per 1 januari 2015 is de werkkostenregeling verplicht. Bij de voorbereiding op en de uitvoering van de werkkostenregeling

zijn verschillende afdelingen binnen de organisatie betrokken: van de salarisadministratie en P&O tot de financiële administratie en mogelijk de ondernemingsraad.

In het Belastingplan 2015 zijn diverse wijzigingen met betrekking tot de werkkostenregeling opgenomen. Eén van deze wijzigingen betreft noodzakelijkheids criterium voor telecommunicatie, verlaging van het werkkostenforfait van 1,5% naar 1,2%, producten eigen bedrijf regeling, concernregeling, jaarlijkse afrekening. Voor de goede orde merken wij op dat deze wijzigingen nog niet aangenomen zijn. Wij adviseren uw organisatie de inventarisatie van de huidige vergoedingen en verstrekkingen te doen om het financieel effect van de werkkostenregeling in te schatten (indien dit niet reeds is gebeurd) en de administratie zodanig in te richten dat vanaf 2015 uit de administratie de werkkosten en gerichte vrijstellingen geïdentificeerd kunnen worden.

A.2.3.2. Regeling voor vervroegde uittreding

Een ontslagvergoeding kan als een regeling voor vervroegde uittreding kwalificeren. Onder een regeling voor vervroegde uittreding wordt verstaan een (gedeelte van een) regeling die (nagenoeg) uitsluitend ten doel heeft om voorafgaand aan het ingaan van uitkeringen ingevolge een pensioenregeling of de AOW een financiële overbrugging te bieden. In dat geval bent u als werkgever over de ontslagvergoeding een pseudo-eindheffing (een strafheffing) verschuldigd van 52 procent.

Een ontslagvergoeding kwalificeert niet als een regeling voor vervroegde uittreding indien aan de zogenaamde kwantitatieve toets of de kwalitatieve toets wordt voldaan. Aan de kwalitatieve toets wordt voldaan indien de reden van het ontslag niet leeftijd gerelateerd is. Zo moet een reorganisatie plaatsvinden op basis van objectieve criteria zoals het lifo-systeem of het afspiegelingsbeginsel en moet daarbij niet de intentie bestaan ouderen met het oog op vervroegd uittreden te ontslaan.

A.2.3.3. Inhuur derden

Bij de inhuur van zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers) loopt u als opdrachtgever het risico dat de Belastingdienst zich op het standpunt stelt dat er sprake is van een dienstbetrekking. Indien vervolgens blijkt dat u deze derden zonder inhouding van loonheffingen heeft uitbetaald, kan de Belastingdienst u een naheffingsaanslag opleggen voor het ten onrechte niet afdragen van loonheffingen. Door gebruik te maken van verklaringen arbeidsrelatie (VAR-verklaringen) kan voornoemd risico worden weggenomen.

Op 22 september 2014 is het wetsvoorstel 'Wet invoering Beschikking geen loonheffingen' ingediend ter vervanging van de regels omtrent de VAR-verklaringen. Dit wetsvoorstel heeft een aantal belangrijke consequenties voor de praktijk. De huidige vier VAR-verklaringen (VAR-wuo, VAR-dga, VAR-loon en VAR-row) worden vervangen door één beschikking: de Beschikking geen loonheffingen (BGL). De opdrachtnemer vraagt de BGL aan. Daarbij moet hij een aantal vragen beantwoorden. Deze hebben enerzijds betrekking op zijn eigen situatie (aantal opdrachtgevers, investeringen e.d.), en anderzijds op de omstandigheden van de desbetreffende opdracht (soort contract, risicoverdeling, werkafspraken e.d.). De elementen ten aanzien van de desbetreffende opdracht worden op de BGL vermeld in de vorm van een aantal stellingen. De opdrachtgever wordt mede verantwoordelijk voor de controle van deze stellingen. De exacte datum van invoering van de BGL moet nog worden vastgesteld. De vraag is welke rechtszekerheid u als opdrachtgever aan de BGL kan ontleen.

In het kader van de inhuur van derden wijzen wij u tevens op het risico van de aansprakelijkstelling op grond van de keten- en/of inlenersaansprakelijkheid. Dit risico kan worden beperkt dan wel worden weggenomen door onder meer een gedeelte van de betaling op een g-rekening te storten en door een goede administratie bij te houden. Daarbij merken wij op dat de g-rekening zal worden vervangen door een depotstelsel.

Bij de inhuur van derden speelt ook het risico op boetes in verband met de wet Waadi en de Wet arbeid vreemdelingen. Deze risico's kunnen worden voorkomen door alleen te werken met werknemers die voldoen aan hun registratieplicht op grond van de wet Waadi en door te werken met arbeidskrachten die beschikken over een geldig legitimatiebewijs en de benodigde verblijfs- en/of tewerkstellingsvergunning.

Voor u als werkgever betekent het voorgaande dat u als werkgever uw interne processen rond het inhuren van zzp-ers in orde moet hebben. Wij begrepen van u dat de aanwezigheid van een VAR-verklaring aandacht behoeft.

A.2.4. Vennootschapsbelasting

A.2.4.1. De zorgvrijstelling

Zorginstellingen zijn in de regel vrijgesteld van vennootschapsbelasting als gevolg van toepassing van de zorgvrijstelling. Een instelling kan deze zogenoemde zorgvrijstelling toepassen als kort gezegd minimaal 90% van de activiteiten bestaat uit 'genezen, verplegen of verzorgen'. Uit jurisprudentie uit

voorjaar 2014 valt af te leiden dat de beleving van de patiënt een belangrijke rol speelt bij de toets of er sprake is van 'genezen, verplegen of verzorgen. Toetsing kan verder plaatsvinden aan de hand van de aan de zorgactiviteiten toegerekende omzetverhoudingen en/of aantal fte.

Indien er in verband met wijzigend regelgeving marktomstandigheden voor een andere juridische structuur wordt gekozen, is het van belang opnieuw te toetsen of voldaan wordt aan het 90/10-criterium c.q. wat de vennootschapsbelastingpositie van eventuele nieuwe entiteiten is.

Door het Gerechtshof Arnhem-Leeuwarden is in 2013 geoordeeld dat een zorginstelling door te ruime statuten geen beroep kan doen op de zorgvrijstelling. Het gevolg was dat de desbetreffende instelling in het geheel vennootschapsbelastingplichtig werd. Deze uitspraak ligt in lijn met eerdere jurisprudentie en de visie van het ministerie van Financiën hierover. Onze ervaring is dat regelmatig blijkt dat statuten van zorginstellingen niet voldoen aan deze wettelijke vereisten. Om dit te voorkomen raden wij iedere zorginstelling aan de statuten op alle vereisten te (laten) controleren.

A.2.5. ANBI

De aanmerking van een instelling als algemeen nut beogende instelling (ANBI) heeft voordelen voor zowel de schenk- en erfbelasting, de overdrachtsbelasting als de vennootschapsbelasting. Om een ANBI-status te krijgen, moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden. Per 1 januari 2014 zijn er met betrekking tot de ANBI-voorwaarden enkele wijzigingen doorgevoerd. Om na 1 januari 2014 nog als ANBI te blijven kwalificeren, zijn instellingen verplicht om bepaalde gegevens op internet te publiceren. Gegevens die gepubliceerd moeten worden, zijn onder andere een actueel beleidsplan, de bestuurssamenstelling en beloningsbeleid van de organisatie en een jaarrekening. Wij adviseren alle algemeen nut beogende instellingen goed te controleren of ze voldoen aan alle voorwaarden, om te voorkomen dat hun ANBI-status wordt ingetrokken

A.2.5.1. Verhuurderheffing

Met ingang van 1 januari 2014 is een nieuwe verhuurderheffing ingesteld op de verhuur van woningen in de gereguleerde sector: de verhuurderheffing 2014. Per die datum is de verhuurderheffing 2013 vervallen. De nieuwe verhuurderheffing ziet op de periode 2014 - 2017.

Verhuurders van zelfstandige wooneenheden in de gereguleerde sector moeten over 2014 een heffing van 0,381% betalen over de WOZ-waarde van deze

woningen. Dit percentage wordt jaarlijks verhoogd tot 0,536% in 2017. Dit komt neer op een gemiddelde heffing per woning van € 541 in 2014 en € 776 in 2017. De heffing vindt plaats bij de juridisch eigenaar. Woningen in de vrije sector (woningen met een huur boven de huurtoeslaggrens van €699,48 per maand in 2014) vallen buiten de heffing, net als kleine verhuurders (verhuurders die maximaal 10 woningen verhuren).

De verhuurderheffing is niet van toepassing op een zelfstandige woonruimte die onderdeel is van een (intramuraal) zorgcomplex indien de wooncomponent wordt gefinancierd vanuit de AWBZ, de WMO of een zorgverzekeraar. Het gaat dan om woonruimte die wordt bewoond door mensen met een AWBZ-indicatie van het CIZ voor intramurale zorg.

A.3. Reikwijdte van onze interim-werkzaamheden

Het doel van onze jaarrekeningcontrole is het vormen van een oordeel over de getrouwheid van de jaarrekening als geheel, zoals bedoeld in Titel 9, Boek 2 BW. Vanuit de jaarrekeningcontrole beoordelen wij de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne beheersing voor zover relevant voor onze oordeelsvorming en geven wij geen zelfstandig oordeel over de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne beheersing. De controle van de jaarrekening omvat het uitvoeren van controlewerkzaamheden, waaronder risicoanalyse, cijferbeoordelingen, beoordeling van de administratieve procedures en het daarmee samenhangende systeem van interne-beheersingsmaatregelen en gegevensgerichte controlewerkzaamheden. De samenstelling en omvang van die werkzaamheden zijn noodzakelijk voor het

verkrijgen van voldoende controle-informatie ter onderbouwing van ons oordeel.

Dit rapport is gebaseerd op de interim-werkzaamheden voor het onderzoek van de jaarrekening 31 december 2014. Dit onderzoek heeft zich niet verder uitgestrekt dan noodzakelijk is om tot een oordeel te komen over de jaarrekening 31 december 2014. Het onderzoek is dus niet primair gericht op het signaleren van alle aandachtspunten in de administratieve organisatie en interne beheersing. Hieronder vallen ook die procedures die zijn gericht op de betrouwbaarheid en de continuïteit van de geautomatiseerde informatiesystemen. Verder is onze jaarrekeningcontrole niet specifiek gericht op het ontdekken van mogelijke onregelmatigheden, waaronder fraudes. Als wij een specifiek onderzoek hadden ingesteld, dan hadden wij mogelijk aanvullende zaken gevonden die wij zouden hebben gerapporteerd.