



Jaarverslag HONK Groep 2018

Auteur: Paul Witteman, Sandra Voerman, Jacco Rempe
Datum: 16-4-2019

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Bestuursverslag van de directieraad 2018.....	4
2.1 Algemene informatie.....	4
2.2 Ambitie.....	4
2.3 Kernwaarden.....	5
2.4 Gang van zaken gedurende het boekjaar.....	7
3. Financiële resultaten boekjaar 2018.....	14
4. Verwachtingen boekjaar 2019.....	15
5. Personele gegevens.....	16
6. Jaarverslag van de Raad van Commissarissen HONK Groep 2018.....	17
7. WNT verantwoording en onkostenregeling.....	20

1. Inleiding

In het jaarverslag 2018 wordt verantwoording afgelegd over de gang van zaken bij B.V. HONK Groep gedurende boekjaar 2018. In het vervolg van dit document staat het bestuursverslag van de directieraad, waarin de directieraad een terugblik geeft op de resultaten van het afgelopen boekjaar en een vooruitblik op de verwachtingen voor het komende boekjaar. Daarna volgt het verslag van de Raad van Commissarissen, waarin een toelichting wordt gegeven op het toezicht zoals dat door de Raad van Commissarissen in 2018 is gehouden. Tot slot is de verantwoording rond de WNT en de onkostenregeling opgenomen.

2. Bestuursverslag van de directieraad 2018

2.1 Algemene informatie

B.V. HONK Groep is 17 maart 2009 opgericht als B.V. HZNK (algehele statutenwijziging per 01-09-2015). B.V. HONK Groep heeft per 31-12-2018 een 100% aandelenbelang in de volgende vennootschappen:

- B.V. Huisartsenpost Alkmaar e.o. (31-08-2008 opgericht),
- B.V. HZNK Ketenzorg (02-09-2009 opgericht als B.V. Diazon; statutaire naamswijziging per 30-12-2014; gefuseerd met B.V. Kennemer Lucht en B.V. Hafank per 14-08-2015; algehele statutenwijziging per 01-09-2015),
- B.V. HONK Facilitair Bedrijf (18-01-2010 opgericht als Kenniscentrum Noord-Kennemerland; algehele statutenwijziging per 01-09-2015),
- B.V. Ouderenzorg Noord-Kennemerland (22-11-2010 opgericht),
- B.V. HONK Personeel (12-12-2011 opgericht als HONK Facilitair Bedrijf; algehele statutenwijziging per 01-09-2015).
- B.V. HONK Huisvesting (01-09-2015 opgericht).

Daarnaast heeft de vennootschap een 33,3% belang in B.V. Vicino Noord-Holland Noord (12-12-2011 opgericht). De resterende aandelen zijn in handen van Coöperatieve huisartsenorganisatie Kop van Noord-Holland U.A. (HKN) en Stichting GGZ Noord-Holland-Noord. Vicino maakt een eigen jaarverslag.

De aandelen van B.V. HONK Groep zijn voor 100% in handen van Coöperatie Huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland e.o. U.A. (hierna: Coöperatie HONK).

2.2 Ambitie

De HONK Groep heeft de ambitie om een toekomstgerichte, toonaangevende zorgorganisatie te zijn, die – opererend vanuit de huisartsenzorg – werkt aan de levering van goede, patiëntgerichte en toegankelijke eerstelijnszorg.

De onder de HONK Groep vallende zorginstellingen zijn (maatschappelijk) verantwoordelijk voor het leveren van adequate (eerstelijns)zorg op het gebied van acute huisartsenzorg en multidisciplinaire ketenzorg. Daarnaast biedt de HONK Groep, waar mogelijk en in afstemming met het bestuur van Coöperatie HONK, ondersteuning en advisering aan huisartsen in de regio, onder andere op het gebied van POH-capaciteit, waarneming, bedrijfsopvolging, huisvesting en ICT. Haar ervaringen deelt de HONK Groep met zorgorganisaties in andere regio's en met beleidsmakers op regionaal en landelijk niveau, om zodoende een bijdrage te leveren aan zinnige en zuinige zorg in heel Nederland.

De HONK Groep verricht haar werkzaamheden binnen de kaders van wet- en regelgeving, het inkoopbeleid van de zorgverzekeraars en de normen van cliënten- en brancheorganisaties. Deze kaders gaan niet alleen over de te leveren prestaties, maar ook steeds meer over de wijze waarop deze prestaties tot stand komen en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de geleverde prestaties. Bij iedere activiteit heeft de HONK Groep de verantwoordelijkheid om zorg te leveren die aansluit bij de behoeften van de patiënten en op een wijze die efficiënt gebruik maakt van de beschikbare (collectieve) middelen, zoals financiën en mensen.

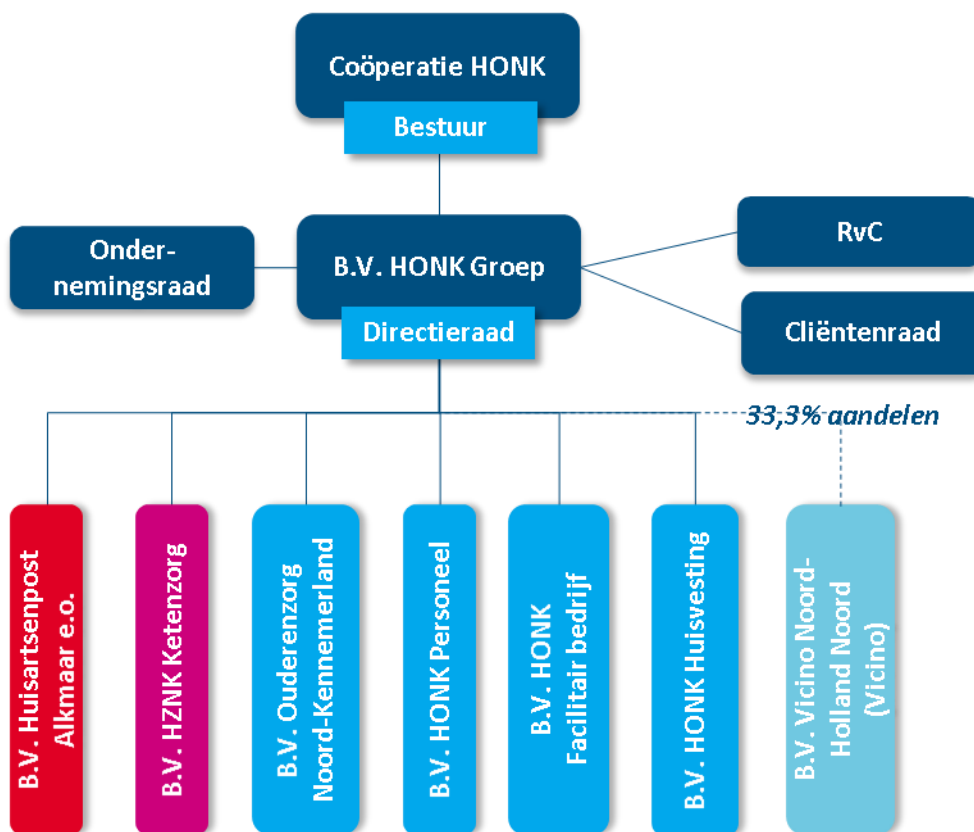
Om haar ambitie te bereiken werkt de HONK Groep met professionals die zelfstandig en met verantwoordelijkheidsgevoel opereren. Deze medewerkers hebben in hun dagelijkse werkzaamheden veel persoonlijk contact met patiënten, huisartsen en de verschillende ketenpartners en leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan goede zorgverlening en samenwerking vanuit de organisatie.

2.3 Kernwaarden

De HONK Groep kenmerkt zich door vier kernwaarden. Vanuit deze kernwaarden geeft zij invulling aan haar opdracht en streeft zij haar ambitie na.

Kwaliteit en veiligheid	We leveren goede en veilige zorg, gebaseerd op geldende richtlijnen, leidraden en wetgeving.
Samenwerken	Onze werkwijze is op samenwerking gericht met aandacht voor persoonlijk contact. Dit geldt voor contacten met de aangesloten huisartsen en ketenpartners, maar ook voor de contacten met onze patiënten en de interactie tussen medewerkers.
Innovatief	We werken vanuit een toekomstgerichte aanpak en spelen proactief en innovatief in op ontwikkelingen in de samenleving en de zorg.
Doelmatig	We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door collectieve middelen op een verantwoorde en slimme manier in te zetten.

Figuur 1 Organogram



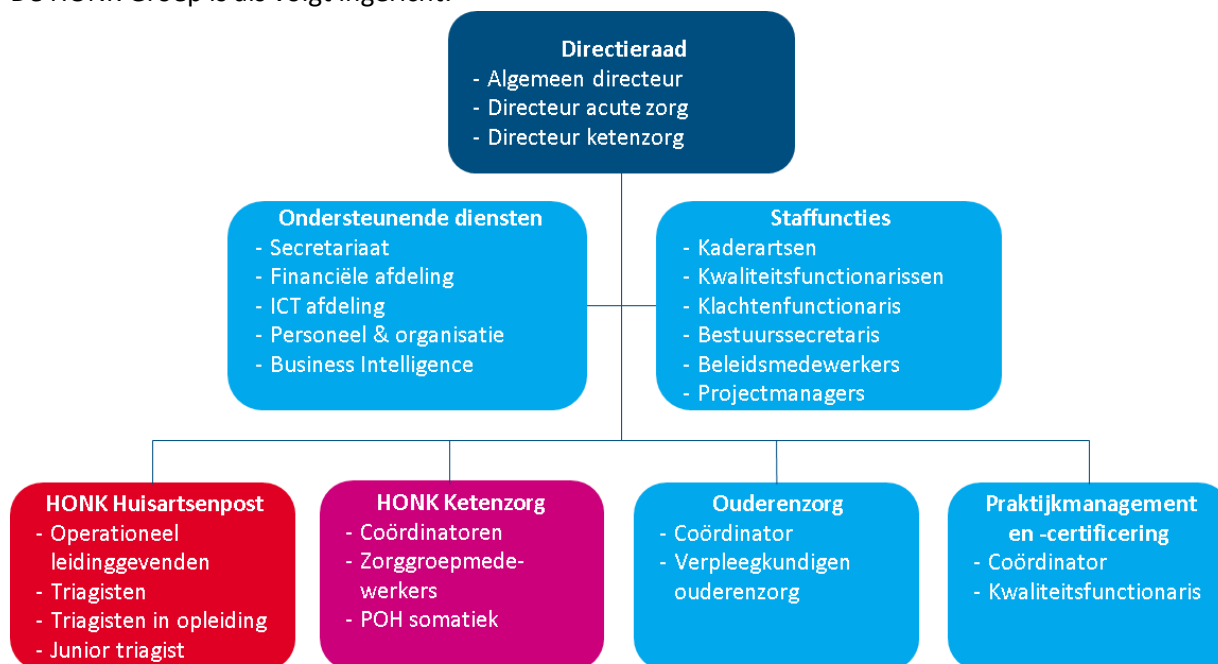
In figuur 1 is het organogram van de organisatie opgenomen per 31-12-18. B.V. Huisartsenpost Alkmaar en omgeving (hierna: HONK Huisartsenpost) richt zich op het leveren van acute huisartsenzorg tijdens avond-, nacht- en weekenduren. De vennootschappen HZNK Ketenzorg (hierna: HONK Ketenzorg) en Ouderenzorg richten zich op het leveren van ketenzorg en het organiseren van kwaliteitsbevordering bij ketenpartners. Ook Vicino Noord-Holland Noord (hierna: Vicino) richt zich op ketenzorg en kwaliteitsbevordering bij ketenpartners. Vicino werkt in de regio Noord-Holland Noord, de andere B.V.'s op ketenzorg in Noord-Kennemerland. B.V. HONK Facilitair Bedrijf richt zich op het verlenen van diensten op facilitair gebied en het uitvoeren van nieuwe projecten. B.V. HONK Personeel richt zich op het verlenen van diensten en het uitlenen van personeel binnen de eigen organisatie. B.V. HONK Huisvesting werkt aan het faciliteren van huisvesting van huisartsen (en andere zorgverleners). In 2018 bestond de directieraad uit de algemeen directeur en tevens raad van bestuur van de HONK Groep; de directeur HONK Huisartsenpost en de directeur HONK Ketenzorg en Ouderenzorg.

Verantwoording Raad van Bestuur ten aanzien van belanghebbenden

De vennootschap heeft een Raad van Commissarissen, welke benoemd is door de algemene vergadering van aandeelhouders. De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directieraad en op de algemene gang van zaken. Voor het toezicht op Vicino is in 2012 een aparte Raad van Commissarissen aangesteld. Sinds 1 januari 2013 heeft de vennootschap een Ondernemingsraad en vanaf januari 2018 is een cliëntenraad ingericht. De Raad van Bestuur van de HONK Groep legt onder meer in overleggen met deze organen verantwoording af over de realisatie van doelstellingen en het gevoerde beleid ten aanzien van verschillende belanghebbenden.

De organisatie

De HONK Groep is als volgt ingericht:



2.4 Gang van zaken gedurende het boekjaar

2.4.1 Organisatiestructuur

De eerstelijnszorg is in beweging. Door de vergrijzing en de beweging om mensen langer thuis te houden en de huidige transitie (waaronder de overheveling van zorg van de 2de naar de 1ste lijn) zal de druk op de eerstelijnszorg (en specifiek de huisartsen) de komende jaren toenemen. Door deze verschuivingen komt er meer landelijke focus op de “brede” eerste lijn, het regio- en wijkmanagement en de ondersteuning van de eerste lijn te liggen. De HONK Groep heeft daar deels al op voorgesorteerd met onder andere het aanbod van praktijkmanagement, de ondersteuning bij de certificering van huisartsenpraktijken, de uitrol van HealthConnected, het longformularium, de transmurale zorgbrug en de preventiecoalitie.

De organisatiestructuur van de HONK Groep sloot niet meer helemaal aan bij deze ontwikkelingen en ook is de HONK Groep de afgelopen jaren steeds groter geworden. In 2018 is daarom besloten de organisatie te wijzigen. Deze organisatiewijziging wordt in 2019 geëffectueerd en heeft ten doel om:

- De synergie tussen de zorgactiviteiten te vergroten;
- De synergie tussen de back office afdelingen te vergroten;
- De onderlinge afstemming tussen de backoffice, de zorgactiviteiten en de directie te vergroten.

De nieuwe structuur voorziet in twee aandachtsgebieden: Zorg en Ondersteuning en Bedrijfsvoering, waarbij de HONK Huisartsenpost onder Zorg en Ondersteuning gaat vallen. De directie bestaat dan uit de algemeen directeur, de directeur Zorg en Ondersteuning en de directeur Bedrijfsvoering.

2.4.2 Governance

De Governancecode Zorg is een belangrijke leidraad bij het inrichten en vormgeven van het bestuur en toezicht van de organisatie. De directieraad en de Raad van Commissarissen leggen met dit jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop zij invulling hebben gegeven aan de principes en bepalingen in de Governancecode. Periodiek evalueert de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen welke verbeteringen wenselijk zijn om de principes van de Governancecode zorg te volgen. Zo zijn in 2018 voorbereidingen getroffen om op een aantal punten de statuten aan te passen, zoals het aanscherpen van de tekst met betrekking tot het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen. Verder is in 2018 een meldregeling (klokkenluidersregeling) vastgesteld en is afgesproken op welke wijze de onkostenvergoeding van en het ontvangen van geschenken door de Raad van Bestuur inzichtelijk gemaakt wordt. Een voorbeeld van verantwoord toezicht door de Raad van Commissarissen is het bijwonen van de informatie bijeenkomst voor (staf) medewerkers door een lid van de Raad van Commissarissen.

In de volgende tabel zijn de zeven principes van de Governancecode Zorg 2018 benoemd en is middels *self assessment* beoordeeld in welke mate de HONK Groep deze principes heeft nageleefd in het verslagjaar.

Principes Governancecode Zorg		Score
1.	De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.	
2	De raad van bestuur en raad van commissarissen hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.	
3	De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.	
4	De raad van bestuur en raad van commissarissen zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.	
5	De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.	
6	De raad van commissarissen houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.	
7	De raad van bestuur en raad van commissarissen ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.	

- Volledig nageleefd
- Gedeeltelijk nageleefd
- Niet nageleefd

2.4.3 Risicomanagement (risico's en onzekerheden)

Jaarlijks wordt door de directieraad een risicoanalyse uitgevoerd en een risicorapportage opgesteld. De risicoanalyse wordt in het begin van jaar besproken met de Raad van Commissarissen. Evaluatie en eventuele bijstelling vindt plaats in een viertal RVC vergaderingen.

De risicoscore vindt plaats aan de hand van als *kans x impact*, beide op een schaal van 1-5. De onderwerpen die 12-16 punten (middel) en 20-25 punten scoren zijn de input voor een clusters met bijbehorende actiepunten.

Onderstaand de clusters met acties zoals deze voor 2018 door de directie zijn geformuleerd. Hierbij is door middel van S of O aangegeven of het gaat om clusters op strategisch of operationeel gebied.

Clusters		Acties o.a.
Landelijk beleid/bekostiging	S	Voor 2018 nog minder aan de orde vanwege het contract van 2 jaar, maar in 2019 wordt nieuwe financieringsstructuur ketenzorg verwacht.
Verzekeraar/ gemeente	S	Dit betreft voornamelijk Vicino – actie >extra aandacht voor het faciliteren van een aantal innovatieve projecten met gemeenten.
Financiële zaken	S	Opstellen en uitvoeren plan van aanpak rond de liquiditeitspositie (liquiditeitsprognose en uitbreiding liquide middelen (dit onder andere in relatie tot Health Connected)
Draagvlak/samenwerking,	S/O	Betreft onder andere de samenwerking met de Noordwest Ziekenhuisgroep ten aanzien van de spoedpost – actie is

Patiënt en maatschappij	S/O	bestuurlijk overleg en indien nodig alternatief plan. Communicatie richting de patiënt is belangrijk.
ICT	S	Qua reputatie is het voor HONK van belang om de risico's rond de ontwikkeling van Health Connected goed te beheersen. Actie is o.a. plan rond liquiditeit. Ontwikkeling van een eigen ICT platform Health Connected.
Kwaliteit en veiligheid	O	Opstellen van een plan rond informatiebeveiliging en aanstellen Functionaris Gegevensbescherming.
Personeel	O	Zoeken naar oplossingen om het tekort aan doktersassistenten en praktijkondersteuners terug te dringen. Verder het ontwikkelen van stagebeleid en employer branding.

2.4.4 Ontwikkelingen

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals het langer thuis wonen van kwetsbare ouderen en de transitie van (verblijfs)zorgvormen naar meer ambulante behandelingen, dichtbij de patiënt ingericht, zorgen voor een verschuiving in de vraag aan huisartsen en aan de HONK Groep. Ook zorgen de toename van het aantal chronische zieken en het aantal mensen met Multi morbiditeit, samen met de trend dat patiënten over het algemeen vaker contact opnemen met de huisartsenpost, dat meer tijd van de huisartsen(praktijk) en/of huisartsenpost wordt gevraagd. Dit was in de afgelopen jaren onder meer te merken door de toename van het aantal 75+ patiënten op de huisartsenpost, de complexere zorgvragen en de door huisartsen ervaren toename van de werkdruk. Ook de langdurige griep epidemie in het voorjaar van 2018 zorgde voor een toename van de werkdruk. De griep epidemie leidde tot een hoger dan gebruikelijk verzuimpercentage onder de medewerkers en huisartsen en tegelijkertijd een hoger dan gebruikelijk aantal patiënten met griepklachten.

Met het dichterbij de patiënt inrichten van zorg, verandert ook de verbinding tussen het medisch en sociaal domein. De gemeenten en andere betrokken partijen spannen zich in om de veranderingen vorm en inhoud te geven.

De maatschappelijke ontwikkelingen en de verandering van de rol van de huisarts en de eerste lijn, leiden ook tot andere keuzes ten aanzien van de inrichting en financiering van deze zorg. Met de wijzigingen in de landelijke financiering van Organisatie & Innovatie zijn hierin eerste stappen gezet en wordt met vier nieuwe betaaltitels gewerkt: praktijkmanagement, wijkmanagement, ondersteuning ketenzorg en regiomanagement.

Relevante ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving in 2018 waren de veranderingen in de wetgeving voor persoonsgegevens (AVG) en informatie beveiliging. In

2018 heeft de HONK Groep maatregelen genomen om te kunnen voldoen aan deze nieuwe en aangepaste regelgeving.

2.4.5 Maatschappelijke en regionale samenwerkingen

Op regionaal gebied is in 2018 vorm en inhoud gegeven aan een aantal projecten. Zo is de bereikbaarheid en beschikbaarheid van noodbedden (WLZ en ELV) verbeterd door het invoeren van afspraken over de werkwijze om gebruik te kunnen maken van een noodbed, onder andere met behulp van één telefoonnummer voor de gehele regio. Een ander regionaal project in 2018 was het zorgprogramma voor mensen met atriumfibrilleren. Voor dit programma worden onder meer in samenwerking met cardiologen verwijz- en terugverwijzingsafspraken gemaakt. Ook is een scholingsprogramma opgestart om de werkwijze in praktijk te brengen. Een soortgelijk zorgprogramma is opgestart voor hartfalen patiënten.

In 2018 is het project preventiecoalitie gestart, dat streeft naar een integrale domein overstijgende samenwerking tussen het sociaal en het medisch domein voor de doelgroepen jeugd, ouderen en mensen met een ernstige psychiatrische aandoening (EPA). Het project wordt bekostigd door de gemeenten in de Regio Alkmaar, de zorgverzekeraar VGZ en het ministerie van VWS. In 2018 is voor de doelgroep jeugd de patiënt- en verwijzers *journey* in kaart gebracht en zijn werkafspraken gemaakt op welke wijze de POH's GGZ Kind en Jeugd en de jeugdteams kunnen samenwerken. Ook is een start gemaakt met het oriënteren op de behoeften en mogelijkheden voor samenwerking voor de professionals uit het sociaal en medisch domein in de ouderenzorg en de psychiatrie.

De HONK Groep heeft in 2018 ook bijgedragen aan het daadwerkelijk realiseren van een krachtige samenwerking binnen de eerste lijn door het vernieuwen van de manier waarop binnen de eerste lijn in Noord-Holland-Noord met elkaar wordt samengewerkt. De samenwerking vormt de basis voor een in 2019 op te richten eerste lijn ondersteuningsorganisatie voor Noord Holland Noord. De huisartsenorganisaties HONK Groep, Zorgkoepel West-Friesland en HKN huisartsen, hebben in dit kader samen met ZONH (Zorg Optimalisatie Noord-Holland) en met ondersteuning van VGZ een achttal projecten ingericht. De acht projecten zijn Ouderenzorg, GGZ-zorg, Spoedzorg, Sociaal Domein, Organisatiekracht 1^e lijn, O&I, Regionale Capaciteitsplanning Noord-Holland-Noord en Regionale Zorgcentrale Noord-Holland-Noord. Het doel van deze projecten is om door samenwerking met elkaar voor de patiënt meerwaarde te bereiken door het verbeteren van communicatie, het delen van kennis, het tot stand brengen van effectievere werkwijzen of het oplossen van gezamenlijke vraagstukken.

2.4.6 Zorgverlening en kwaliteit

In 2017 zijn ten aanzien van zorgverlening en kwaliteit voor het jaarplan van 2018 een aantal doelstellingen geformuleerd:

- kwaliteitsverbetering en toetsing: o.a. patiënten participatie, onderzoek naar mogelijkheden omwerkdruk te verlagen (terugbelsysteem) en (her)certificering volgens de NEN 15224 (HaZo24).
- Doorontwikkeling en uitbreiding zorgactiviteiten: o.a. spoedzorg, advanced care planning medicatie beoordeling en Fto's.

Terugblik 2018

Het verbeteren van het proces van kwaliteitsbevordering en –toetsing is binnen de organisatie een doorlopend proces. Ook in 2018 zijn de audits van de verschillende entiteiten door Lloyds voor de certificering op basis van de HAZO24 certificeringssystematiek, succesvol verlopen.

In 2018 is de Cliëntenraad is geïnstalleerd. De verwachting is dat in de loop van 2019 een voltallige Cliëntenraad van 5 personen geformeerd is. Met zowel de Cliëntenraad als de Ondernemingsraad heeft de algemeen directeur in 2018 onder meer gesproken over de herstructurering van de organisatie, de meldregeling en vertrouwenspersoon, HealthConnected , de ontwikkelingen rondom de Spoedpost en vernieuwbouw van de Noordwest Ziekenhuisgroep.

De huisartsenpost heeft in 2018 de rol van omloopassistent breder ingezet om de ervaren werkdruk bij de huisartsen en medewerkers te verlagen. Ook is de huisartsenpost eind 2018 gestart met de call back module. De module biedt aan patiënten de gelegenheid om later teruggebeld te worden, in plaats van lang te wachten en draagt bij aan het verlagen van de werkdruk op de huisartsenpost. Het monitoren van werkdruk en maatregelen om de werkdruk op de huisartsenpost te beïnvloeden, vindt onder andere plaats via gesprekken op de werkvloer en het analyseren van data. Het streven is om deze monitoring middels spiegelgesprekken en spiegelinformatie verder uit te breiden, al dan niet samen met ouderenzorg en ketenzorg.

Ook in 2018 hebben HONK, Noordwest Ziekenhuisgroep en VGZ gezamenlijk de mogelijkheden verkend voor het vormen van een huisartsenpost in combinatie met de Spoedeisende Eerste Hulp (SEH) van het ziekenhuis. Dit blijkt niet haalbaar en de betrokken partijen hebben besloten dat de Huisartsenpost Alkmaar vooralsnog op haar huidige locatie blijft. De Noordwest Ziekenhuisgroep ‘vernieuwbouwt’ haar locatie in Alkmaar in verschillende fasen en gedurende meerdere jaren, dit heeft invloed op de inrichting van de 24/7 huisartsenzorg in de regio. HONK en Noordwest Ziekenhuisgroep blijven met elkaar in gesprek over de spoedzorg. De partijen verkennen gezamenlijk alternatieven om de samenwerking verder te intensiveren.

In het Ouderenzorg ketenprogramma organiseert een wijkverpleegkundige (of praktijkondersteuner) in nauwe samenwerking met de huisartsenpraktijk de zorg- en hulpverlening rondom kwetsbare ouderen. In het programma wordt samengewerkt met thuiszorgorganisatie Evean en Omring. In januari 2019 nam 58% HONK-huisartsenpraktijken deel aan het programma Ouderenzorg. In de Kop van Noord-Holland wordt samengewerkt met huisartsenorganisatie HKN, in dit gebied is de deelname in januari 2019 48% van de HKN-huisartsenpraktijken.

HONK Ketenzorg monitort een aantal indicatoren op het gebied van onder- en overbehandeling. Hierbij kijkt HONK Ketenzorg naar een aantal indicatoren uit de IVM Monitor Voorschrijfgedrag Huisartsen. Voor 2018 heeft HONK Ketenzorg er voor gekozen zich met name te richten op de behandeling van oudere Diabetes patiënten conform de richtlijnen, zodat onder- of overbehandeling wordt voorkomen.

Daarnaast heeft HONK Ketenzorg zich ook gericht op het voorschrijven van medicatie voor chronische ketenzorg conform de landelijke richtlijnen (NHG). De focus in 2018 lag op het voorschrijven van diabetes- en longmedicatie. Ook heeft HONK Ketenzorg de kwaliteit en beschikbaarheid van de management- en spiegelinformatie vergroot. De beschikbaarheid van spiegelinformatie is ingekort van

3 maanden tot 6 weken na peildatum. Daarnaast is nu ook spiegelinformatie beschikbaar van alle longpatiënten in het kader van de FTO's (farmacotherapeutisch overleg). De inleestijd kan met nieuwe software nog verder verkort worden, zodat voor praktijken met een HIS dat centraal ondersteund wordt, 4 extracties per jaar gemaakt kunnen worden.

Verder heeft HONK samen met de apothekers gewerkt aan een pilot om de effecten van onjuist medicijngebruik te verminderen. Ook is een pilot uitgevoerd voor de transmurale zorgbrug. Daarnaast is onderzocht middels een effectanalyse hoe de activiteiten van het ouderenzorgprogramma en de huisartsenpost elkaar kunnen versterken. De resultaten van de pilots en de effectanalyse worden in 2019 bekend.

2.4.7 Service en organisatie

In 2017 zijn ten aanzien van zorgverlening en kwaliteit voor het jaarplan van 2018 een aantal doelstellingen geformuleerd:

- Verder door ontwikkelen en optimaliseren van de activiteiten van de Back Office afdelingen waaronder Afas, strategische personeelsbeleid, RI&E en arbobeleid.
- Ondersteuning van de huisartsen onder andere op het gebied van ICT en de kwaliteitscertificering.

Terugblik 2018

De BackOffice van de organisatie, met functionaliteiten zoals P&O, ICT, financiën, secretariaat, beleid en communicatie zorgt voor goede serviceverlening, zowel intern als extern. In 2018 heeft de organisatie wederom gewerkt aan het verbeteren van de randvoorwaarden voor en resultaten van deze activiteiten. Zo is voor de financiële administratie de conversie naar een nieuw administratie systeem, Afas, afgerond. Een belangrijke mijlpaal in 2018 is ook dat de fiscale- en liquiditeitsrisico's voor de organisatie zijn herkend en aangepakt. Ook zijn voor bijna alle functies de functiebeschrijvingen geactualiseerd en is een grote slag gemaakt met het digitaliseren van alle personeelsdossiers. Verder is in 2018 een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) uitgevoerd. Veel collega's hebben gehoor gegeven aan het verzoek om de vragenlijst in te vullen. Op basis van de uitkomsten uit de vragenlijsten, de verrichtte rondgangen en de gehouden interviews, is een rapportage met aanbevelingen voor verbeteringen opgesteld. Zoals verwacht zijn er geen grote verbeterpunten geconstateerd, maar is er wel ruimte voor verbetering. Veel van de verbeterpunten betreffen de bekendheid met arbo-gerelateerde zaken, zoals de juiste instellingen van kantoorwerkplekken of hoe arbo-knelpunten bespreekbaar gemaakt kunnen worden.

HONK heeft in 2018 een eerstelijnsplatform ontwikkeld onder de naam HealthConnected, waarin (vanuit huisartsenperspectief) alle benodigde ICT voor communicatie en samenwerking met huisartsen en ketenpartners een plek heeft. Het systeem is geïmplementeerd binnen Vicino, HONK Ketenzorg en HONK Ouderenzorg. Door middel van een procesevaluatie heeft het HONK bestuur eind 2018 inzicht gegeven in het handelen en de cijfers ten aanzien van de ontwikkeling van HealthConnected en zijn conclusies en verbeterpunten geformuleerd. Het HONK bestuur, de directie en de RvC zijn positief gestemd dat de kosten en inspanningen hebben geleid tot een goed en verkoopbaar platform waarvoor serieuze interesse bestaat. Het is integraal, heel flexibel, kent een groot gebruikersgemak en de ontwikkelagenda wordt door regionale huisartsenorganisaties bepaald. Ook zijn de mogelijkheden om op nieuwe landelijke en regionale ontwikkelingen in te spelen groot. In 2019 wordt onderzocht op welke wijze verzelfstandiging van HealthConnected het beste kan plaatsvinden. Het streven is de verzelfstandiging per 1 juli 2019 te effectueren.

De HONK Groep streeft naar het ontwikkelen en realiseren van een pakket aan ondersteuning op het gebied van organisatie(ontwikkeling) en management voor huisartsenpraktijken. Zo ondersteunde de HONK Groep in 2018 twee huisartsen bij het certificeren van hun praktijken op basis van de norm HaZo24 en zijn 9 huisartsenpraktijken met vlag en wimpel door de surveillanc audit (2^e jaar-audit) gekomen met ondersteuning van de praktijkmanagers en/of afdeling kwaliteit. Het leveren van maatwerk in het kwaliteitsbeleid richting huisartsen(praktijken) is verder ontwikkeld door onder meer het leveren van praktijk specifieke informatie. In 2018 is een nieuw rapportage format aan de praktijken verstuurd, deze is door de praktijken positief ontvangen. Met de nieuwe indeling komt men sneller tot de kern van verbeterpunten. Er wordt een overzicht gemaakt van alle praktijken, waarin per speerpunt is aangegeven of hiermee ver onder, onder boven of ver boven het regio gemiddelde of boven of onder de norm scoort, zodat sneller duidelijk is welke praktijk meer aandacht behoeft of van wie juist geleerd kan worden.

In 2018 werd voor geheel HONK ervaren dat de krapte op de arbeidsmarkt een negatief effect heeft op het werven van nieuwe medewerkers voor het invullen van vacatures. Dit effect wordt onder meer aangepakt door het maken van een strategische personeelsplanning en daarnaast door het bovenregionaal en samen met andere (eerstelijns) ketenpartners in Noord-Holland-Noord organiseren van een project capaciteitsplanning. De eerste fase in het project capaciteitsplanning is gestart om te komen tot een structurele en duurzame aanpak tegen de arbeidskrapte in het aantal professionals binnen de 24 uurs-huisartsenzorg.

3. Financiële resultaten boekjaar 2018

Het jaar 2018 werd afgesloten met een positief groepsresultaat over het boekjaar van € 22.656 (2017: € 110.802). Een toelichting op dit resultaat wordt gegeven per entiteit.

De solvabiliteit van Honk Groep is door het positieve resultaat en lager balanstotaal gestegen van 29,0% naar 32,1%. De liquiditeitsratio is daarentegen gedaald van 1,1 naar 1,0. De liquide middelen zijn in 2018 gedaald door de investeringen in HealthConnected. Hoewel de daling werd voorzien is er extra aandacht geweest voor de sturing op kasstromen. De liquiditeitspositie mag in 2019 derhalve niet verder verslechteren.

In de onderstaande tabel worden de resultaten per individuele vennootschap weergegeven en vervolgens toegelicht.

Vennootschap	Resultaat 2018 in €	Resultaat 2017 in €
B.V. Huisartsenpost Alkmaar e.o. (HONK Huisartsenpost)	37.877	56.953
B.V. HZNK Ketenzorg (HONK Ketenzorg)	93.406	30.029
B.V. Ouderenzorg Noord-Kennemerland	0	30.029
B.V. HONK Personeel	(821)	(279)
B.V. HONK Facilitair Bedrijf	(126.066)	(151.952)
B.V. HONK Huisvesting	1.811	2.482
B.V. Vicino Noord-Holland Noord (Vicino)*	27.314	441.595

** De HONK Groep heeft een derde van de aandelen van Vicino in handen. Van de genoemde bedragen kan dus een derde worden toegerekend aan de HONK Groep als resultaat deelneming.*

Het resultaat van Honk Huisartsenpost is gedurende het jaar positief beïnvloed door een hogere productie en lagere kosten dan begroot. Aangezien de reserve aanvaardbare kosten (eigen vermogen) opgelopen is tot het maximaal toegestane bedrag wordt een groot deel van het positieve resultaat via nacalculatie met verzekeraars terugbetaald en is het financiële resultaat 2018 gemaximeerd op € 37.877.

Honk Ketenzorg heeft een positief resultaat behaald van € 93.406 doordat zorgkosten lager waren dan begroot. Een deel van deze onderbesteding wordt terugbetaald via nacalculatie met zorgverzekeraars, maar vanaf 2018 is ook een deel vrijgesteld van nacalculatie. Dit deel mag worden toegevoegd aan het eigen vermogen en veroorzaakt een positief financieel resultaat over 2018. De voormalige activiteiten van B.V. Ouderenzorg Noord-Kennemerland zijn vanaf 2018 gecontracteerd door Honk Ketenzorg. Het resultaat van B.V. Ouderenzorg Noord-Kennemerland is derhalve nihil.

Het resultaat van B.V. HONK Facilitair Bedrijf is € 126.066 negatief door de ontwikkeling van HealthConnected. Hoewel het platform bij zowel Vicino als Honk Ketenzorg is geïmplementeerd en daar inkomsten uit voortkomen is er in 2018 vooral nog ingezet op ontwikkeling. Door niet-activeerbare kosten en afschrijvingen is het financiële resultaat in 2018 negatief.

B.V. Honk Personeel is ondersteunend aan de operationele entiteiten en belast alle kosten door deze entiteiten. Derhalve is het resultaat van deze entiteiten nagenoeg nihil.

Voor een toelichting op B.V. Vicino Noord-Holland Noord wordt verwezen naar het jaarverslag van deze entiteit.

4. Verwachtingen boekjaar 2019

De mooie resultaten op het gebied van verbetering van zorg en dienstverlening en het ontwikkelen en implementeren van verschillende nieuwe initiatieven worden geborgd door blijvend aandacht te besteden aan kwaliteit, (patiënt)veiligheid en doelmatigheid. Een voorbeeld is dat de HONK Groep in 2019 samen met ketenpartners onderzoekt hoe de beschikbaarheid en bereikbaarheid van acute opvang (o.a. via eerstelijnsverblijf) voor ouderen kan worden verbeterd.

Enkele andere voorbeelden van activiteiten in 2019 zijn:

- De uitkomsten van de kernwaarden huisartsen discussie worden uitgewerkt in een plan van aanpak voor HONK Huisartsenpost.
- Het vormgeven van de uitvoering van de ambitie spoedzorg.
- HONK maakt een keuze voor de vervanging van het huidige patiënt informatie systeem van HONK Huisartsenpost.
- Eind 2019 heeft HONK Ketenzorg het zorgprogramma CVRM aangepast aan de nieuwe NHG-standaard.
- Medicatie voor chronische ketenzorg wordt voorgeschreven conform landelijke richtlijnen (NHG). De focus in 2019 ligt op het voorschrijven van longmedicatie o.b.v. het regionaal formularium.
- Samen met zorgverzekeraar VGZ verder invulling geven aan de betaaltitels Organisatie & Infrastructuur (O&I) en de organisatie en systemen voorbereiden op de omslag die deze verandering van de financieringswijze met zich mee brengt.
- Het uitvoeren door de HONK Groep, Zorgkoepel West-Friesland, HKN en ZONH de 8 afgesproken projectplannen 'samenwerking eerste lijn Noord-Holland-Noord', met ondersteuning van VGZ.
- Het implementeren van de organisatiewijziging.
- Het opstellen van een strategisch personeelsbeleid en het starten van de onderdelen opleidings- en stagebeleid en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.
- Het uitvoeren van een medewerkers tevredenheidsonderzoek.

Financiële verwachtingen boekjaar 2019

Honk Groep verwacht dat het financiële resultaat in 2019 nihil zal zijn. Hoewel kosten stijgen in verband met inflatie en cao stijgingen zijn de huidige contracten met verzekeraars dekkend voor de kosten.

In 2018 is de liquiditeitspositie verslechterd naar aanleiding van investeringen in HealthConnected. Deze verslechtering wordt in 2019 niet doorgezet. Er wordt gestreefd naar een balans tussen inkomsten en uitgaven. Een verzelfstandiging van HealthConnected moet ervoor zorgen dat de liquiditeitspositie van HealthConnected verbeterd.

5. Personele gegevens

Tijdens het boekjaar 2018 waren bij B.V. HONK Groep en haar dochtermaatschappijen gemiddeld 58,9 fte aan medewerkers in dienst (HONK Facilitair Bedrijf en Vicino zijn niet meegeteld). Door een deel van deze medewerkers zijn tevens werkzaamheden verricht voor Vicino. Voor 2019 wordt geen (substantiële) groei van het personeelsbestand verwacht.

De medewerkers van de HONK Groep hebben ook in 2018 een belangrijke bijdrage geleverd aan het succes van de HONK Groep. In hun dagelijkse werkzaamheden onderhouden zij persoonlijk contact met patiënten, huisartsen en andere ketenpartners en/of dragen zij zorg voor goede interne en externe dienstverlening. Afsluitend willen wij via deze weg alle medewerkers bedanken voor hun inzet het afgelopen jaar.

De directieraad:

Paul Witteman, algemeen directeur

Sandra Voerman, directeur acute zorg

Jacco Rempe, directeur ketenzorg

6. Jaarverslag van de Raad van Commissarissen HONK Groep 2018

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen (RvC) het Jaarverslag aan waarin de Jaarrekening over 2018 is opgenomen. De directie heeft het Jaarverslag opgesteld. De accountant heeft de Jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Wij verwijzen u hiervoor naar de Overige gegevens als onderdeel van de Financiële jaarrekening zoals opgenomen in dit verslag.

De Raad van Commissarissen heeft het Jaarverslag met de Raad van Bestuur (RvB) besproken. De discussies die in dat verband zijn gevoerd, hebben de Raad van Commissarissen ervan overtuigd dat dit verslag aan alle voorschriften en aan de eisen van governance en transparantie voldoet. Het vormt een goede basis voor de verantwoording die de Raad van Commissarissen aflegt over het gehouden toezicht.

De Raad van Commissarissen stemt in met de Jaarrekening en stelt voor dat aan de Raad van Bestuur decharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de Jaarrekening wordt vastgesteld.

In de onderhavige aanvulling wordt informatie gegeven over de overlegvormen waarin de Raad van Commissarissen betrokken is en wat de belangrijkste inhoudelijke zaken waren die besproken zijn.

In het verslagjaar is de Raad van Commissarissen vijfmaal in reguliere vergadering (RvC – RvB) bijeen geweest. Er heeft regelmatig ad hoc contact (telefonisch en in persoon) plaatsgevonden tussen de bestuurder en de RvC-voorzitter. Daarnaast heeft met de voltallige Raad op regelmatige basis afstemming per email plaatsgevonden over voorgekomen incidenten en de aanpak door de directie daarvan. Eenmaal per kwartaal heeft afstemmingsoverleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de Coöperatie HONK, de RvC-voorzitter en de bestuurder. Eind december hebben de voorzitter van de Coöperatie HONK en de RvC-voorzitter een functioneringsgesprek gehouden met de bestuurder; uiteraard is een en ander schriftelijk vastgelegd. Het jaarlijks overleg tussen het Coöperatiebestuur van HONK Groep en de Raad van Commissarissen heeft plaatsgevonden, alsmede het jaarlijkse overleg van de Ondernemingsraad (OR) met de Raad van Commissarissen. Tevens is het jaarlijkse overleg met de – in 2018 ingestelde – Cliëntenraad opgestart.

Voor het overige heeft de RvC meermaals geparticipeerd in de Algemene Ledenvergadering van de Coöperatie en in de zogenoemde 'hei-avond' met het Coöperatiebestuur. Ook in 2018 hebben met name de ontwikkelingen rondom het in eigen beheer ontwikkelen van integrale software voor de huisartsenpraktijken, het ICT-project HealthConnected, hierin centraal gestaan.

In de reguliere RvC-vergaderingen zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Jaaragenda en Jaarplanning RvC
- Zorgbrede Governance Code 2017
- Toepassing WNT en Beleid onkosten RvB
- Informatiebronnen en informatieset RvC
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)
- Personele aangelegenheden (algemeen)
- Besluit OR adviesaanvraag mb.t. aansturing ICT-afdelingen

- Adviesaanvraag wijziging algemene organisatiestructuur HONK Groep
- Beleid AVG
- Status nieuwbouw ziekenhuis / samenwerking SEH
- Reglement en besluit oprichting Cliëntenraad
- Risicoanalyse/ -rapportage RvC, risicomangement
- Contractering / onderhandelingen
- Ketenzorg
- Jaarstukken 2017 (goedgekeurd) en accountantscontrole
- Kwartaalcijfers en halfjaarcijfers
- ROS-gelden
- Proces wisselen accountant
- Uitkomst pilot taakherschikking
- HONK-vastgoed (afroning)
- Directiebeoordelingen
- Strategisch beleidsplan en strategische agenda HONK
- Jaarplannen en begrotingen 2018
- ICT-ontwikkelingen en –knelpunten, project HealthConnected
- Fraudezaak Vicino
- Huisvesting: huur kamers
- *Self-assessment* RvC, positiebepaling binnen NVTZ, accreditatie RvC
- Aan- en aftreedschema RvC, proces herbenoeming Douwe Lodewijk
- Afstemming deskundigheidsbevordering RvC.

mr drs Ludo Grégoire, voorzitter RvC
Alkmaar, 26 februari 2019.

Samenstelling Raad van Commissarissen

Naam	Benoemd/ herbenoemd	Aftredend	Portefeuille
Ludo Grégoire	mei 2012 / mei 2016	7 mei 2020, niet herbenoembaar.	Bestuurlijk Juridisch / Voorzitter.
Corine Houtzagers	mei 2013 / mei 2017	27 mei 2021, niet herbenoembaar.	Zorg / Vicevoorzitter.
Douwe Lodewijk	mei 2016 / mei 2018	23 mei 2022, herbenoembaar voor 2 jaar.	Financiën / RvC lid.

Overige functies RvC-leden gedurende het jaar 2018:

Naam	Functies
Ludo Grégoire	<ol style="list-style-type: none">1. Lid Geschillencommissie VVG, Den Haag2. Auteur Thieme Meulenhoff. Amersfoort
Corine Houtzagers	<ol style="list-style-type: none">1. DGA Houtzagers Beheer BV (CECconsult), Amstelveen2. Voorzitter RvT Kenter Jeugdhulp, Santpoort Noord3. Vicevoorzitter RvT Aafje, Rotterdam4. Lid RvC Naviva Kraamzorg, Deventer5. Lid RvT NSPOH (tot 1-7-2018), Utrecht
Douwe Lodewijk	<ol style="list-style-type: none">1. Partner Claassen, Moolenbeek & Partners, Amsterdam2. Lid RvT Cedergroep, Amsterdam3. Voorzitter RvT Vrije scholen Ithaka, Haarlem4. Lid RvT Almeerse Scholen Groep, Almere5. Lid RvT Koraal, Sittard6. Vicevoorzitter RvT Cato Wonen Welzijn Zorg, Den Haag7. Lid RvT Gezond op Zuid, Rotterdam

7. WNT verantwoording en onkostenregeling

De Raad van Commissarissen heeft klasse van zowel de B.V. HONK Huisartsenpost als van de B.V. HONK Ketenzorg in het kader van de WNT voor 2018 vastgesteld op Zorg en jeugdhulp klasse II. In B.V. Ouderenzorg Noord-Kennemerland is er in 2018 geen bezoldiging van de (toezichthoudende) topfunctionarissen uitbetaald.

7.1 WNT Verantwoording B.V. HONK Huisartsenpost

Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1	P. Witteman	S. Voerman
Funcctiegegevens	Algemeen directeur	Directeur Hapa
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,18	1,00
Dienstbetrekking?	nee	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	23.026	111.998
Beloningen betaalbaar op termijn	-	11.244
Subtotaal	23.026	123.242
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.026	125.000
Totale bezoldiging	23.026	123.242
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017		
Bedragen x € 1	P. Witteman	S. Voerman
Funcctiegegevens	Algemeen directeur	Directeur Hapa
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,20	1,00
Dienstbetrekking?	nee	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	24.200	108.107
Beloningen betaalbaar op termijn	-	10.963
Subtotaal	24.200	119.070
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.200	121.000
Totale bezoldiging	24.200	119.070

Toezichthoudende topfunctionarissen

	L. Gregoire	C.M.G.J. Houtzagers	D. Lodewijk
Bedragen x € 1			
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	4.575	3.301	3.340
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.313	4.875	4.875
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017			
Bedragen x € 1			
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	4.257	3.179	3.193
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.079	4.719	4.719

7.2 WNT verantwoording B.V. Honk Ketenzorg 2018

Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1	P. Witteman	J. Rempe
Functiegegevens	Algemeen directeur	Directeur Ketenzorg
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,18	1,00
Dienstbetrekking?	nee	nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	23.026	113.912
Beloningen betaalbaar op termijn	-	7.496
Subtotaal	23.026	121.408
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.026	125.000
Totale bezoldiging	23.026	121.408
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017		
Bedragen x € 1	P. Witteman	J. Rempe
Functiegegevens	Algemeen directeur	Directeur Ketenzorg
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,18	0,83
Dienstbetrekking?	nee	nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	24.200	100.829
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
Subtotaal	24.200	100.829
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.200	100.829
Totale bezoldiging	24.200	100.829

Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	L. Gregoire	C.M.G.J. Houtzagers	D. Lodewijk
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	7.155	5.164	5.224
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	11.438	7.625	7.625
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017			
Bedragen x € 1	L. Gregoire	C.M.G.J. Houtzagers	D. Lodewijk
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	6.112	4.565	4.585
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	10.164	6.776	6.776

7.3 WNT verantwoording B.V. Ouderenzorg Noord-Kennemerland 2018

In 2018 is er geen bezoldiging van de (toezichhoudende) topfunctionarissen uitbetaald.

7.4 Onkostenregeling bestuurder HONK Groep

Verantwoording

Jaarlijks verstrekt de raad van bestuur inzicht in de gemaakte onkosten gespecificeerd naar persoonlijke onkosten, representatiekosten, opleidingskosten en buitenlandse reiskosten. De Raad van Commissarissen heeft onderstaand schema getoetst aan de hand van de jaarrekening en door bespreking met de raad van bestuur. Hierbij zijn de redelijkheid van de uitgaven en de toewijsbaarheid van de uitgaven aan het uitoefenen van de functie getoetst.

Persoonlijke onkosten	Lease- auto 11.500 inclusief BTW
Representatiekosten	Nihil
Opleidingskosten Raad van Bestuur	Nihil
Buitenlandse reiskosten	Nihil
Ontvangen uitnodigingen van relaties	Nihil
Ontvangen relatiegeschenken	Worden verzameld en verloot onder alle medewerkers

