

JAARVERSLAG ZANOB 2013

Inleiding

In het verslagjaar 2013 heeft ZANOB flinke voortgang geboekt op diverse dossiers. Allereerst is de medicatie-overdracht in beide ziekenhuizen sterk verbeterd: opname- en ontslaggesprekken zijn inmiddels vast onderdeel van de farmaceutische dienstverlening. ZANOB maakte in de loop van 2013 een aantal nieuwe producten VTGM, Voor Toediening Gereed Maken. Er was vooruitgang bij interne kwesties zoals rolduidelijkheid, cultuur, ARBO-zaken, en HRM. Op het gebied van de AO/IC zijn de processen verbeterd en vastgelegd, en is een nieuwe accountant aangesteld. De doorbelasting aan vooral de leden van Apotheek Zorgpark Vught is over 2013 geanalyseerd en herzien. De systematiek van begroten en rapporteren is aangepast. Aanpassingen van Governance en organisatiestructuur leidden tot nieuwe Statuten en een onafhankelijk voorzitter van de Coöperatie per 1 januari 2014. ZANOB werd in de loop van 2013 geconfronteerd met 2 rechtszaken, die veel tijd, geld en energie kostten. Eén daarvan is inmiddels afgehandeld.

Al met al was 2013 een jaar waarin duidelijkheid ontstond over de vele erfenissen uit het verleden. Sommige erfenissen kwamen tot afronding, andere kregen contouren die een concrete aanpak en tijdslijn mogelijk maakten. Dit gaf ruimte voor nieuwe plannen.

Organisatiestructuur

In 2013 bestond ZANOB uit een Coöperatie ZANOB U.A. en de besloten vennootschap ZANOB BV. Voor zowel de omzetbelasting als de vennootschapsbelasting beschouwt de belastingdienst beiden als een fiscale eenheid.

De coöperatie had in 2013 nog A- en B-leden. A-leden zijn deelnemers die een participatie hebben gekocht in de coöperatie, B-leden participeren zonder geldelijke inbreng.

In 2013 kende de coöperatie de volgende leden:

- Jeroen Bosch Ziekenhuis te 's-Hertogenbosch (A-lid)
- Ziekenhuis Bernhoven te Oss en Veghel (A-lid)
- Reinier van Arkel Groep te Vught (A-lid)
- Zorggroep Elde te Boxtel (A-lid)
- Cello te Rosmalen (B-lid)

Bestuursverslag

De Algemene Vergadering van Leden, kortweg ALV, van de coöperatie is onder andere belast met het goedkeuren van de jaarrekening en begroting van zowel de coöperatie als de BV. De volgende personen vertegenwoordigden, in wisselende samenstelling, in 2013 hun instelling in de ALV:

- Dhr. P.M. Langenbach, Jeroen Bosch Ziekenhuis, voorzitter Coöperatie ZANOB U.A.
- Dhr. J. van der Heide, Ziekenhuis Bernhoven
- Dhr. M. de Keijzer, Zorggroep Elde
- Mw. J. Joppe, Zorggroep Elde
- Mw. M.L. van der Kruis, Reinier van Arkelgroep
- Dhr. G. Heyne, Reinier van Arkelgroep
- Dhr. J.B.H.G. Willems, Cello

De ALV benoemt de bestuursleden van de Coöperatie. Deze bestuursleden oefenen tevens het aandeelhouderschap van de Coöperatie in ZANOB B.V. uit, en vormen in die hoedanigheid de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, kortweg AVA. In het bestuur van de Coöperatie en daarmee in de AVA van ZANOB B.V. hadden in 2013 de volgende personen zitting:

- Dhr. P.M. Langenbach, Jeroen Bosch Ziekenhuis, voorzitter
- Dhr. J. van der Heide, Ziekenhuis Bernhoven
- Dhr. M.H.M. Meulemans, Zorggroep Elde

Het bestuur van ZANOB BV werd in 2013 ingevuld door mevrouw P.A.W. van Hessen. Zij werd ondersteund door het management team, de farmaceutische staf en de OR van ZANOB.

De AVA vergaderde in 2013 zes maal. Onderwerpen van de vergaderingen waren o.a. goederenbeweging / bijkomende kosten van geneesmiddelen 2012 en verder, jaarrekening 2012, begroting 2014, prognose 2013, liquiditeit, managementletter 2012, de accountant, nieuwe statuten, samenstelling van de AVA, de nieuwe voorzitter, uitzak van de JBA vanuit de Coöperatie in de BV, de lening van de Rabobank, de rechtszaak met de b.v. Cofacit over het geautomatiseerde Geneesmiddelen Distributie Systeem ('de verpakkingrobot'), de rechtszaak van Alert tegen o.a. ZANOB, samenwerking met de Ziekenhuisapotheek in Tilburg, ICT en Elektronisch Voorschrijf Systeem, en systematiek van doorbelasting van de kosten van ZANOB aan de Leden. Eind oktober koos de AVA voor een nieuwe accountant, ABAB, voor zowel de managementletter als de jaarrekening 2013.

De ALV vergaderde in 2013 twee maal. Onderwerpen van de vergaderingen waren o.a. de jaarrekening 2012, de begroting 2014, de Governance, beleid rond 'Samenwerking en Opschaling', de rechtszaken en dan met name de risico's voor de Leden van de claim van Alert jegens ZANOB.

In 2012 had de Coöperatie besloten het bestuur van de Coöperatie uit te breiden met een onafhankelijk voorzitter, dit ter bevordering van de onafhankelijkheid van het toezicht op de BV. Tevens dienden de statuten van de Coöperatie aangepast te worden aan deze verandering, en ook verder was updaten van de statuten nodig. Onderscheid tussen A- en B-leden zou moeten vervallen, zeggenschap en hoogte van de participaties zouden beide afhankelijk worden van de jaarlijkse bijdrage van het Lid aan ZANOB. De Jeroen Bosch Apotheek zou 'uitzakken' in ZANOB BV, en blijven functioneren onder rekening en risico van het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Uiteindelijk zijn alle veranderingen goedgekeurd in de ALV van 17 december 2013, en feitelijk ingegaan per 1 januari 2014. Per die datum fungeert dhr. Rutgers als onafhankelijk voorzitter van het bestuur van de Coöperatie

Directieverslag

Met ingang van 1 januari 2012 functioneert de nieuwe **organisatiestructuur** van ZANOB. Er zijn 4 apotheken, namelijk ZANOB Apotheek Jeroen Bosch Ziekenhuis, ZANOB Apotheek Ziekenhuis Bernhoven, ZANOB Apotheek Zorgpark Vught en ZANOB Apotheek Jeroen Bosch Apotheek. Aan het hoofd van iedere apotheek staat een gevestigd apotheker die tevens manager is. De gevestigd apothekers hebben ieder één of twee teamhoofden onder zich voor de operationele aansturing van de medewerkers van hun afdeling(en). Daarnaast zijn er een afdeling Kwaliteitszorg, en een afdeling Ondersteunende Dienst met daarbinnen 4 teams, namelijk secretariaat, applicatiebeheer, P&O en financiële administratie. De 4 gevestigd apothekers, het hoofd kwaliteit en de controller / manager Ondersteunende Dienst vormen het MT, dat samen met de directeur vergadert, en zorg draagt voor de aansturing van de organisatie. Het MT vergaderde in 2013 tweewekelijks.

Binnen deze organisatiestructuur werkt ZANOB BV met **domeinen en procesverantwoordelijkheid naast lijnverantwoordelijkheid**. Er zijn 10 gedefinieerde domeinen, waarvoor het beleid ZANOB-breed wordt ontwikkeld en bewaakt door een apotheker, die hiervoor als procesverantwoordelijke ca. 2 dagdelen per week is vrijgesteld. Een domein omvat één of meer samenhangende processen met eenzelfde procesverantwoordelijke. De domeinen zijn: logistiek, bereidingen, VTGM, farmaceutische ICT, opleiding, onderzoek, kwaliteit, laboratorium, medicatiebegeleiding en radiofarmacie. Ieder domein kent één of meer processen; ieder proces heeft een kernteam van betrokken medewerkers die het proces mee ontwikkelen en bewaken. In 2013 is een groot deel van de nog openstaande processen en procedures beschreven en vastgelegd in het kwaliteitssysteem DKS.

Desondanks ontstaat nog regelmatig onduidelijkheid over taken en rollen binnen en tussen lijn- en procesverantwoordelijkheid. Voor het verbeteren van deze **Rolduidelijkheid** ligt vooral een taak bij de apothekers. Zij zijn aan de slag gegaan in de Stuurgroep Kwaliteit. Daar spreken de procesverantwoordelijk apothekers af wie nu precies welke taken verricht. In 2013 zijn de processen Logistiek en Medicatiebegeleiding aan de orde geweest. Eén voor één zullen ook de andere processen aan de orde komen, inclusief hun procedures en voorschriften. De resultaten zijn o.a. beschikbaar via intranet.

Voorjaar 2013 vonden 4 bijeenkomsten plaats naar aanleiding van het **medewerkerstevredenheidsonderzoek**, het **MTO**, van september 2012. Uit dat MTO kwamen aandachtspunten voor het werken binnen ZANOB. Communicatie en de bovengenoemde Rolduidelijkheid bleken de grootste minpunten. Op de bijeenkomsten speelden de acteurs in een aantal scènes voor hoe het soms gaat binnen ZANOB, en hoe het niet zou moeten. De soms hilarische scènes leverden stof voor een levendige discussie. Inmiddels zijn met bescheiden begeleiding van een extern bureau in alle teams acties gestart voor een verdere cultuurverbetering. De Stuurgroep **Kernwaarden** houdt alle acties in de gaten, en bewaakt de overall voortgang. Ook in 2014 zal ZANOB doorgaan met dit traject.

Eén van de grootste uitdagingen van 2013 was de **verhuizing van de twee ziekenhuisapotheken van Bernhoven naar één**. De verhuizing verliep prima, met veel inzet van de medewerkers. De huisvesting in Bernhoven is nog niet ideaal. Belangrijke oorzaak is het ontbreken van een verpakkingsrobot, terwijl daar bij de bouw wel op was gerekend.

Inmiddels heeft ZANOB samen met de betrokken functionarissen van Bernhoven gekozen voor een nieuw distributie-model. De eerste bouwkundige aanpassingen in het zogeheten F-gebouw, een excentrische locatie in het ziekenhuis, zijn al gedaan. De eerste pilots met het aldaar uitzetten van medicatie liepen eind 2013. De benodigde nieuwe medicijnkarren zijn in bestelling. De huidige voorraad op de satelliet locatie zal vervolgens aanzienlijk krimpen tot een gezamenlijke afdelingsvoorraad voor het hele ziekenhuis, en er komt een noodkast.

Binnen het **JBZ** heeft ZANOB in 2013 veel energie gestoken in het verbeteren van de **medicatieveiligheid**. Dat was een antwoord op een audit eind 2012, die over de twee VeiligheidsManagementSysteem-thema's over geneesmiddelen een groot aantal verbeterpunten opleverde. ZANOB stelde een oud-verpleegkundige van het JBZ aan als medicatieveiligheidsfunctionaris. Samen met apothekers en het team Farmaceutische Dienstverlening heeft ze een degelijk systeem ingericht om op diverse manieren de medicatieveiligheid te monitoren en continu te verbeteren. De her-audit van DNV in november 2013 viel positief uit. Dat betekent een stevige uitgangspositie voor het traject van de zogeheten **JCI-accreditatie**, waarmee JBZ aan de slag gaat in 2014. De JCI is een prestigieuze accreditatie, en past bij de ambitie van het JBZ om het veiligste ziekenhuis te worden.

ZANOB heeft in 2013 grote vorderingen gemaakt bij VTGM, **Voor Toediening Gereed Maken**. Voor JBZ maakte ZANOB eind 2013, naast de risicovolle producten, 14 individuele producten en 3 op voorraad. De productie starten was een flinke klus met diverse validatie-stappen, waar vele medewerkers hard aan gewerkt hebben. De ambitie is om in 2014 5 tot 10 nieuwe producten op voorraad te gaan maken, voorlopig allemaal in de cleanroom in het JBZ. Uiteraard zal ZANOB het assortiment afstemmen tussen JBZ en Bernhoven. Eind 2013 is de cleanroom in Bernhoven gevalideerd. Begin 2014 zal ZANOB de eerste van de bovengenoemde 14 individuele VTGM-producten ook daar gaan maken. De voorkeur blijft om waar mogelijk te werken met VTGM op voorraad, vooral vanwege de efficiëntie.

Eind 2013 zijn de **productdossiers** voor de **cytostatica** afgerond. Ook het **Handboek Parenteralia** nadert voltooiing, hetgeen nogal wat achterstallig onderhoud betekende.

Opname- en ontslaggesprekken in beide ziekenhuizen zijn in 2013 verder uitgerold, en lopen nu goed. Deze gesprekken brachten een grote hoeveelheid nieuw werk met zich mee, en een uitbreiding van de personele inzet. In de eerste helft van 2014 zal ZANOB de laatste puntjes op de i zetten. Dan is dit afgerond als project, en gaat het door als reguliere activiteit.

In de huidige werkwijze maakt ZANOB bij opnamegesprekken gebruik van de zogeheten **OZIS-ringen**: netwerken van openbare apothekers waar ZANOB-medewerkers digitaal in mogen kijken om de thuismedicatie van een patiënt te weten te komen. Die OZIS-ringen dreigen te verdwijnen in de loop van 2014. De bedoeling is dat de digitale communicatie dan gaat verlopen via het LSP, het **Landelijk Schakel Punt**. ZANOB-medewerkers zullen dan een zogeheten **UZI-pas** nodig hebben om, voorlopig met behulp van een **viewer**, via het LSP de medicatiegeschiedenis van een patiënt te kunnen inzien. Stimuleren dat patiënten zich aanmelden bij het LSP en ingebruikname van een viewer, zijn zaken die op de agenda staan van het **regionale Zorg-ICT-platform Noord-Brabant Noord-Oost**. ZANOB is actief in dat platform vanwege het voor ZANOB grote belang om thuismedicatie te kunnen inzien.

In de **Jeroen Bosch Apotheek**, de JBA, nemen de hoeveelheid afgiften en de productiviteit nog steeds toe. Eind 2013 zijn twee nieuwe balies geplaatst om nog sneller en efficiënter klanten te kunnen helpen. Het **financiële resultaat staat onder druk**, net als bij de openbare apothekers. De JBA heeft immers als politheek en dienstapothek te maken met dezelfde regelgeving als de openbare apothekers. De JBA startte in juli met het aanmelden van patiënten voor het LSP, met hun toestemming.

De **Ziekenhuis Verplaatste Zorg**, of Overgeheveld medicatie, regelde de JBA in 2013 nog voor JBZ én voor Bernhoven. Bernhoven zal de ZVZ in de loop van 2014 op locatie gaan organiseren; de rol van ZANOB daarbij is nog onderwerp van gesprek. In 2014 breidt de Ziekenhuisverplaatste Zorg uit met fertiliteitshormonen. Het gaat inmiddels over een zeer forse omzet van in totaal circa € 13.200.000 in 2013.

In **ZANOB-Apotheek Zorgpark Vught** zijn in 2013 grote stappen gemaakt voor de **ISO-certificering**. De uiteindelijke certificering staat voor 2014 op de agenda. Voor de klanten van Zorgpark Vught, en daarmee ook voor ZANOB, breekt intussen een onzekere tijd aan. De vraag is wat alle veranderingen in de AWBZ, thuiszorg en WMO gaan betekenen. Veel cliënten zullen min of meer zelfstandig gaan wonen, niet meer binnen de muren van een instelling. Verzorgingshuizen worden ontmanteld. Diverse instellingen zien voor zichzelf ook dan verantwoordelijkheid op het gebied van de farmaceutische zorg voor hun extramuraal wonende cliënten. Deze kwestie is in 2013 o.a. besproken op een beleidsmiddag van het MT en in de ALV van 20 juni. Het beleid van ZANOB is in te spelen op deze nieuwe vorm van farmaceutische dienstverlening. Voor de jaren na 2014 zal ZANOB verder scenario's moeten gaan maken die rekening houden met intramurale krimp bij sommige AZV-Leden.

In 2010 richtte ZANOB samen met het bedrijfje Cofacit de joint venture **Salus Capere** op. Salus Capere zou winst gaan maken met het verpakken van medicatie voor de Care-sector, en intussen de **verpakkingsrobots** ook gebruiken voor de distributie in de beide ziekenhuizen. Sinds die tijd is er veel gebeurd, en heeft ZANOB de ambitie laten varen om te gaan ondernemen. Uiteindelijk is het ZANOB niet gelukt om met Cofacit tot overeenstemming te komen over een ander bedrijfsmodel. In juni diende een kort geding van Cofacit en Salus Capere tegen ZANOB, en eind 2013 dreigt men met een bodemprocedure. ZANOB streeft naar een schikking. Begin 2014 heeft ZANOB besloten het idee van een verpakkingsrobot helemaal te laten varen.

Met de ziekenhuisapothek **ZAMB** van de 2 ziekenhuizen in **Tilburg** is ZANOB in gesprek over wat samen beter en efficiënter is. Een concept-intentieverklaring over samenwerking was eind 2013 gereed.

Eind 2013 kocht ZANOB het **LCMS-apparaat** van de firma Shimadzu, dat al ruim een jaar in het laboratorium van de apotheek stond. Een zorgvuldig traject met businesscase, selectie en professionele inkoop ging aan deze aanschaf vooraf. ZANOB kan nu door met het up-to-date brengen van de analysetechnieken. Voorbereiding van de **ISO-certificatie van het laboratorium** is opgestart, en staat voor 2014 op de agenda.

Bij het team applicatiebeheer is eind 2013 een medewerker gestart met expertise op het gebied van **Crystal Reports** voor het maken van diverse overzichten van financiële kwesties en doelmatigheid van geneesmiddelengebruik. Dit geeft een stevige impuls aan de betrouwbaarheid van de goederenbeweging.

Begin 2013 werd ZANOB onverwacht geconfronteerd met een zeer forse claim van het Portugese bedrijf **Alert**, dat voor o.a. JBZ, Bernhoven en ZANOB een Ziekenhuis Informatie Systeem zou bouwen. Eind 2011 stopte ZANOB met deze organisatie. De juridische verdediging is complex en kostbaar.

In de managementletter 2013 bleek dat ook de nieuwe accountant ABAB meent dat ZANOB in 2012 en 2013 beter in control is gekomen van de **AO/IC**. De financiële administratie loopt soepeler, waardoor de liquiditeit is verbeterd en de rentekosten zijn gedaald. Er zijn nog wel enkele punten van verbetering, die ZANOB in 2014 zal oppakken. Dat laat onverlet dat de **financiële druk op de aangesloten instellingen** verder is toegenomen, en die druk zet zich begrijpelijkerwijs door richting ZANOB. Dat was aanleiding om in een kaderbrief in het najaar de formatie te bevroren, en nog eens te kijken naar diverse arbeidsvoorwaarden, o.a. op het gebied van flexibiliteit.

Voorlopig is de verwachting dat de diensten van ZANOB zullen voortgaan op hetzelfde pad als nu. De leden en klanten van ZANOB zullen op de korte en middellange termijn ongeveer dezelfde farmaceutische diensten nodig hebben. De beide ziekenhuizen zullen met toename van ziekenhuisverplaatste zorg meer geneesmiddelen afnemen van ZANOB; hetzelfde speelt bij de toename van inzet van (nieuwe) cytostatica. Dat heeft geen effecten op de begroting van de diensten, wel op de totale omzet: een stijging is aannemelijk. De klanten van Apotheek Zorgpark Vught zullen de komende jaren minder intramurale patiënten hebben, gezien de huidige transitie in de zorg. Dat geldt niet voor verpleeghuispatiënten, een belangrijke categorie voor ZANOB, en juist wel voor bewoners van verzorgingshuizen, een populatie die ZANOB nauwelijq bedient. Al met al is een geringe en uitgesmeerde krimp van diensten door AZV daarmee het perspectief, tegen ongeveer dezelfde benodigde inzet van ZANOB voor de andere apotheken. De personeelsbezetting zal daarmee naar verwachting een geringe krimp laten zien over de komende jaren.

Inmiddels hebben de leden van de Coöperatie uitgesproken dat zij geen draagvlak ervaren voor het op termijn handhaven de Coöperatie-structuur. Er zijn diverse alternatieven in beeld, waarover de Coöperatie zich nog nader zal beraden. Totdat de keuze voor een alternatief is gemaakt en geïmplementeerd, zal ZANOB de dienstverlening op de oude voet voortzetten. Bij stopzetting van de Coöperatie zullen de hieruit ontstane (extra) kosten en historische verplichtingen worden verrekend met de Leden.

Concluderend heeft ZANOB in 2013 laten zien over een grote hoeveelheid betrokkenheid, gedrevenheid en deskundigheid te beschikken. Het opruimen van erfenissen uit het verleden speelt nog steeds, zeker op financieel gebied, maar blijkt geen belemmering om kwaliteit, werkplezier en innovatie te laten zien. Dat geeft een groot vertrouwen in de toekomst.

Financieel jaarverslag

In deze geconsolideerde jaarrekening 2013 zijn de activiteiten van ZANOB BV en Coöperatie ZANOB UA in 2013 opgenomen.

ZANOB is er in 2013, in lijn met 2012, in geslaagd het jaar af te sluiten met een geconsolideerd positief resultaat na belasting van € 890.358. Er is veel tijd, arbeid en energie gestoken in de verbeterplannen die ZANOB weer tot een gezonde organisatie moeten maken. Het exploitatieresultaat is in grote lijnen als volgt te analyseren:

Opbrengsten dienstverlening

De doorbelastingsystematiek in 2013 was niet significant veranderd ten opzichte van 2012, maar wel meer verfijnd. De begrotingsbijdrage is met in totaal € 471k gestegen. In 2013 zijn diverse projecten aangaande VTGM, Opname & Ontslaggesprekken en Medicatieveiligheid in de beide ziekenhuizen verder uitgerold. De groeiende overheveling van geneesmiddelen in het kader van ziekenhuisverplaatste zorg leidt tot neerwaartse druk op de marge bij de JBA. Het annuleren van projecten en de continue toets op kosten in 2013 heeft geleid tot een onderschrijding op de begroting, die het hoge positieve resultaat verklaart.

Omzet geneesmiddelen

ZANOB levert geneesmiddelen aan de instellingen tegen netto inkoopprijs, dan wel directe kostprijs van eigen bereidingen. De omzet aan geneesmiddelen over 2013 nam toe met € 3,2 miljoen tot € 44,4 miljoen. Dat is een stijging van ruim 7,9%. Dit is met name te zien in het verbruik van de dure geneesmiddelen welke via JBA worden gedistribueerd (+3.996k). De toename bij de ziekenhuizen laat zich vooral bij Ziekenhuis Bernhoven zien met +5% (+328k) en bij JBZ met +0,5% (+81k). Voor de leden uit de Care-sector is er sprake van een stijging van 6%. Daarin heeft Zorggroep Elde het grootste aandeel. Voor een overzicht van de omzet per deelnemer wordt verwezen naar specificatie 2.2.7.

Bedrijfskosten

In het algemeen is ZANOB erin geslaagd, door een voortdurende analyse van noodzaak van kosten en een strakke kostenbeheersing, ruim binnen het ter beschikking gestelde budget te blijven.

De personeelskosten zijn met 3,25% (+255k) gestegen als gevolg van een CAO stijging van 1,5% per 1 juli 2013 en een lichte groei in de bezetting van gemiddeld 4%. Steevast worden vacatures beoordeeld in het licht van nut en noodzaak, hetgeen heeft geleid tot een minimale stijging van de bezetting. De stijging is vooral te zien in de bezetting van de farmaceutische dienstverlening, waar ten behoeve van met name meer Opname & Ontslaggesprekken meer apothekersassistenten zijn ingezet. Door o.a. de inzet van een extern bureau voor een verdere cultuurverbetering zijn de "diverse personeelskosten" wat hoger dan het afgelopen jaar.

Ten opzichte van 2012 daalde het ziekteverzuimpercentage van 3,5% in 2013 tot een percentage van 3,1%. De totale gemiddelde formatie 2013 is met 6 fte ten opzichte van 2012 gegroeid naar 148 fte, inclusief Jeroen Bosch Apotheek.

De advieskosten zijn dit jaar hoger (+18k) als gevolg van de inrichting van de vernieuwde governancestructuur en de voorbereiding van de uitzak van de JBA vanuit de Coöperatie ZANOB UA naar ZANOB BV per 1 januari 2014.

Opvallend zijn de fors lagere accountantskosten (-/-125k) die mede veroorzaakt worden door een efficiëntere inzet van de accountant door de verbeteringen in de administratieve organisatie. Per ultimo 2013 is een nieuwe accountant benoemd.

De diverse algemene kosten zijn aanmerkelijk lager (-/-544k) omdat de verpakkingskosten in de Care met ingang van 2013 direct in de kostprijs worden doorberekend in plaats van verwerkt in de organisatiekosten, zoals in eerdere jaren het geval was. Dit leverde uiteraard geen besparing op in de totale kosten.

In de overige bedrijfskosten valt m.n. de vrijval van de voorziening dubieuze debiteuren op. Als gevolg van een strakkere debiteurenbeheersing is de omvang van de voorziening naar beneden bijgesteld.

De inkoopkosten zijn in 2013 gestegen door bijkomende kosten op de inkoop zoals order-, factuur-, transport- en spoedkosten die door diverse leveranciers in rekening worden gebracht, vooral voor de ziekenhuizen. ZANOB financierde deze bijkomende inkoopkosten uit de 1.5% toeslag op de netto inkoopprijs van geneesmiddelen voor de ziekenhuizen.

De reguliere afschrijvingskosten lijken ogenschijnlijk fors hoger dan vorig jaar (+274k), maar dit wordt veroorzaakt door het in 2012 opnieuw activeren van het spookpand Hervensebaan, dat qua afschrijving in aanmerking komt voor de Garantieregeling Kapitaalslasten. Hierdoor zijn de afschrijvingen in 2012 lager gepresenteerd.

De kapitaalslasten zijn gedaald (-/-50k), waarbij m.n. door de sterk verbeterde liquiditeitspositie beter aan de betalingsverplichtingen werd voldaan. Daarmee is de rentelast uit hoofde van crediteuren aanmerkelijk lager dan vorig jaar. Tevens is door de reguliere aflossing op de externe financiering ook hier de rentelast lager.

Jeroen Bosch Apotheek

De Jeroen Bosch Apotheek (JBA) kende in 2013 een stijging van de omzet. Deze nam toe met € 2.682.000 tot een bedrag van € 19.568.000, waarvan ruim € 13.200.000 voor de 'ziekenhuisverplaatste zorg' zoals JBA die uitvoert voor JBZ en Bernhoven. Gecorrigeerd voor deze omzet daalde de omzet van JBA met 17% tot € 6.400.000. De exploitatie van de Jeroen Bosch Apotheek (JBA) sloot in 2013 met een negatief exploitatieresultaat van €173.958. Dit is o.a. toe te schrijven aan de neerwaartse druk op de marge als gevolg van de overheveling van geneesmiddelen uit de reguliere omzet naar ziekenhuisverplaatste zorg.

Investerings

In 2013 zijn vervangingsinvesteringen gedaan in een LCMS -apparaat ten behoeve van het laboratorium en een transportbus ten behoeve van de logistiek.

Nieuwbouw

Ziekenhuis Bernhoven heeft per 1 april 2013 haar nieuwbouw in de gemeente Uden betrokken. ZANOB is intensief bij de verhuizing betrokken geweest.

Verwachtingen

ZANOB zal in 2014 nog een periode van procesmatige veranderingen doormaken op het gebied van logistiek en financiën.

De externe financier heeft aangegeven dat de liquiditeitsontwikkeling en -beheersing geen reden tot zorg is. Er is vertrouwen dat de organisatie op de ingeslagen weg binnen de gestelde termijn kan groeien naar een positief eigen vermogen met een gezonde solvabiliteit. Het doel is het bereiken van een nog meer efficiënt werkende organisatie die kan bogen op een goede administratieve organisatie en interne beheersing. Stappen daartoe zijn gezet door o.a. het aannemen van deskundigheid op het gebied van Crystal Reports. De aanpassingen laten zien dat de aanwezige systemen (hoewel sterk verouderd) geen belemmering hoeven te zijn. Er zal wel verder geïnvesteerd moeten worden in applicaties, rapporten bouwen en opleiding van medewerkers. De automatisering van manuele werkzaamheden zal leiden tot meer efficiency, hogere kwaliteit van informatie en vooral meer stuurinformatie.

Voortschrijdend inzicht in de toekomstige activiteiten van ZANOB BV leert dat vele activa als "niet aan het productieproces dienstbare activa" bestempeld worden en derhalve vernield dienen te worden afgeschreven. Daarvoor is in het boekjaar 2013 een bijzondere waardevermindering van € 355k opgenomen.

's-Hertogenbosch, 17 december 2014

M. Rutgers
Voorzitter

P. Langenbach

M. van der Kruis