HVO-Querido
jaarverslag 2016

Inhoud

1 Voorwoord

2 Profiel
2.1 Algemeen
2.2 Organisatiestructuur
2.3 Kerngegevens
2.4 Belanghebbenden

3 Governance
3.1 Toezicht en bestuur
3.2 Bedrijfsvoering
3.3 Cliëntenraad
3.4 Ondernemingsraad

4 Beleid, inspanningen en prestaties
4.1 Meerjarenbeleid
4.2 Kwaliteitsbeleid
4.3 Personeelsbeleid
4.4 Financieel beleid

5 Jaarcijfers
5.1 Jaarrekening
5.2 Overige gegevens

1 Voorwoord

Vat maar eens een heel jaar HVO-Querido samen. In dit Jaarverslag 2016 (in formele zin het Bestuursverslag) wordt daartoe door verscheidene medewerkers van onze organisatie een dappere poging gedaan. We hebben twaalf intensieve en actieve maanden achter de rug.

HVO-Querido wordt steeds meer een netwerkorganisatie die samen met een groot aantal andere partijen samenwerkt en steeds zichtbaarder wordt in de wijken. Onze missie om kwetsbare mensen zo actief mogelijk als gelijkwaardige burgers te laten deelnemen aan de samenleving vullen we steeds concreter in. Ons streven dat cliënten zo gewoon mogelijk wonen, past daar helemaal bij. We zijn blij met de samenwerking met de gemeenten en met ketenpartners. In Amsterdam hebben we meerjarenafspraken gemaakt waardoor we, in samenwerking met de woningcorporaties, in staat zijn om nog meer cliënten die dat willen en kunnen zelfstandig te laten wonen. In Haarlem slagen we er in toenemende mate in om samen met de partners dakloze mensen een beter perspectief te bieden.

In Amsterdam werken Arkin, GGZ inGeest en HVO-Querido met vele andere partners samen om het perspectief op persoonlijk en maatschappelijk herstel voor cliënten met een ernstige psychische aandoening flink te verbeteren. De eerste resultaten hiervan zijn inmiddels zichtbaar. In 2016 openden we het Respijthuis Amerbos in Amsterdam Noord en een nieuwe forensische woonvoorziening in de Aalbersestraat in stadsdeel Nieuw-West. Deze laatste voorziening hebben wij in nauwe samenwerking met Inforsa vormgegeven.
Waar ik trots op ben, is dat in een tijd waarin problematische tegenstellingen tussen groepen mensen de boventoon lijken te voeren, de professionals van onze organisatie zich juist inzetten om de diversiteit in de organisatie te vergroten en vooroordelen te verkleinen.

Een poging dus, om een jaar samen te vatten. Een jaar waar we met tevredenheid en trots op terugkijken, terwijl we tegelijkertijd in alle nuchterheid beseffen dat ons werk nooit af is. Daarom besluit ik met een uitspraak van Norbert Wissing, de voorzitter van onze Centrale Cliëntenraad: ‘HVO-Querido houdt zich met heel veel verschillende onderwerpen bezig, het wordt eerder meer dan minder.’ En zo is het.

Natuurlijk ben ik benieuwd naar uw visie op ons jaar 2016. Laat u mij die weten? Ik zie uw bericht graag tegemoet op clemens.blaas@hvoquerido.nl.

Clemens Blaas
Bestuurder HVO-Querido

Cliënten

Aantal

3234 — 2015

3481 — 2016

Ambulant begeleid

59% — 2015

62% — 2016

Tevredenheid

Cliënten	7,5
Medewerkers	7,4
Stakeholders	8,4

Personeel in loondienst

Aantal

1008 — 2015

1091 — 2016

Fte

856 — 2015

932 — 2016

Stagiaires

58 — 2016

Ziekteverzuim

4,2 % — 2016

Innovatie

Nieuwe locaties: o.a. Aalbersestraat en Respijthuis Amerbos Uitbreiding De Aak met satellietwoningen

Deelname aan Nieuw Amsterdams Pijl: intensieve samenwerking met collega-instellingen Arkin en GGZ inGeest gericht op hervorming maatschappelijke opvang en beschermd wonen

Ontwikkeling doorstroomgids

My Red Light: begeleiding opzet prostitutiebedrijf in zelfbeheer door sekswerkers

Project Safe Return door Amsterdams Coördinatiepunt Mensenhandel (ACM)

Inzet FACT-teams ten behoeve van 50 cliënten

Milieu

17 Zilveren milieukeurmerken

Aangeboden woningen

2013	148
2014	159
2015	159
2016	236

Financiën in miljoenen euro's

	2013	2014	2015	2016
omzet	83	84	94	99
overschot	3,4	7,1	7,6	2,2

Na jaren waarin we het overschot op de begroting hebben zien oplopen, onder meer vanwege onvoldoende beschikbare woningen is het in 2016 gelukt om € 5,4 miljoen daarvan aan zorg voor cliënten te besteden.

2 Profiel van de organisatie

2.1 algemeen

HVO-Querido biedt opvang, woonbegeleiding en dagactiviteiten aan een brede groep kwetsbare burgers, waaronder dak- en thuislozen, mensen met psychiatrische en/of verslavingsproblemen, vrouwen en gezinnen in nood, vluchtelingen, asielzoekers en statushouders. Jong en oud, mannen en vrouwen. Het verzorgingsgebied bestrijkt de gemeentes Amsterdam, Diemen, Amstelveen, Haarlem en de Haarlemmermeer (zie onze kaart met vestigingen).

HVO-Querido is in 2001 ontstaan uit een fusie tussen twee Amsterdamse organisaties: Hulp voor Onbehuisden, dat sinds 1904 maatschappelijke opvang en vrouwenopvang biedt, en de Queridostichting, een regionale instelling voor beschermende woonvormen (RIBW), sinds 1969 opererend in de geestelijke gezondheidszorg. In HVO-Querido is het beste van twee werkvelden uit de welzijns- en gezondheidszorg verenigd om zo goed mogelijke zorg te leveren aan in veel opzichten overeenkomende doelgroepen.

HVO-Querido
Eerste Ringdijkstraat 5 1097 BC Amsterdam

telefoon	(020) 561 90 90	fax	(020) 561 90 91
e-mail	info@hvoquerido.nl	website	www.hvoquerido.nl
id NZa	300256	kvk nr	34148173

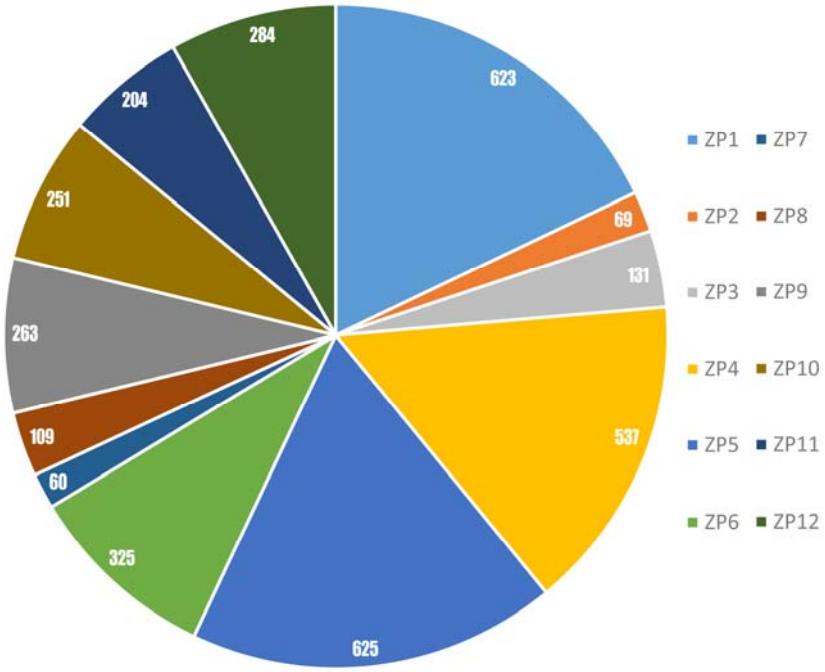
2.2 organisatiestructuur

HVO-Querido is een stichting met een bestuurder die belast is met de algemene leiding van de organisatie. De bestuurder legt over zijn doen en laten verantwoording af aan de Raad van Toezicht en geeft leiding aan het managementteam.
De zorgprogramma's zijn het leidende principe bij de organisatiestructuur van HVO-Querido (zie organigram).
De medezeggenschap van medewerkers is geformaliseerd in een centraal opererende ondernemingsraad met een aantal vaste commissies.
De medezeggenschap van cliënten functioneert op drie niveaus: cliëntencommissies voor de afdelingen, programmagebonden cliëntenraden, de zogeheten zorgraden, die adviseren aan de directie en een centrale cliëntenraad als gesprekspartner en adviseur van het bestuur.

2.3 kerngegevens

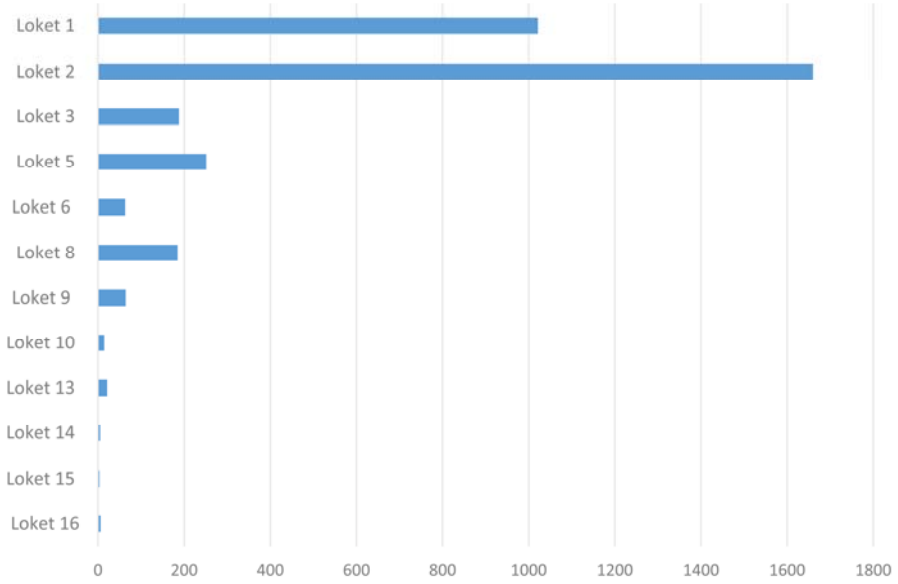
HVO-Querido had tot en met 2014 een toelating als instelling voor verblijf krachtens artikel 8 van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Het ging daarbij om de AWBZ-functies persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf. In het verlengde hiervan worden vanaf 2015 contracten gesloten in het kader van de Zorgverzekeringswet ZVW (voor verpleging en verzorging) en de Wet Langdurige Zorg. De overige functies vanuit de voormalige AWBZ worden vanaf 2015 door de gemeente geregisseerd en gecontracteerd: beschermd wonen en ambulante begeleiding, waaronder dagbesteding.
HVO-Querido biedt voorts maatschappelijke opvang (MO), variërend van enkele nachten tot langere tijd. Deze zorgvormen worden zowel intramuraal als ambulant, in de vorm van begeleid wonen, aangeboden. In 2016 zijn zestien zogeheten loketten te onderscheiden, waar een contract mee is gesloten, waarvan zeven bij de gemeente Amsterdam.
Op 31-12-2016 zijn er in totaal 3.481 cliënten in zorg, tegenover 3.234 eind 2015, een stijging van 247 oftewel 7,6%.
Dit is exclusief vluchtelingen en (uitgeprocedeerde) asielzoekers.

Aantal cliënten per zorgprogramma op 31-12-2016



ZP1 Volwassenen psychiatrische kwetsbaarheid
ZP2 Jongeren psychiatrische kwetsbaarheid
ZP3 Jongeren psychosociale kwetsbaarheid
ZP4 Volwassenen psychosociale kwetsbaarheid met/zonder verslaving
ZP5 Volwassenen psychiatrische kwetsbaarheid en verslaving
ZP6 Gezinnen psychosociale kwetsbaarheid
ZP7 Medische zorgvraag en meervoudige kwetsbaarheid
ZP8 Prostitutie en slachtoffers mensenhandel
ZP9 Opvang
ZP10 Dagbesteding
ZP11 Wijkzorg
ZP12 Prostitutie

Aantal cliënten per loket op 31-12-2016



Loket 1	Beschermd Wonen Amsterdam
Loket 2	Maatschappelijke Opvang Amsterdam
Loket 3	Jeugd Amsterdam
Loket 4	Kapitaallasten VWS
Loket 5	Dagbesteding Amsterdam
Loket 6	Haarlem
Loket 7	Openbare Orde en Veiligheid
Loket 8	Wijkzorg Amsterdam
Loket 9	Justitie
Loket 10	WLZ
Loket 11	Samen Doen
Loket 12	Wijkverpleging
Loket 13	DUO
Loket 14	Amstelveen
Loket 15	Externe opdrachtgever
Loket 16	Kortdurend verblijf

2.4 belanghebbenden en samenwerkingspartners

HVO-Querido ondervindt dat onderlinge afstemmingen met ketenpartners veel winst voor de cliënten oplevert, zowel zorginhoudelijk als logistiek. Daarom ontwikkelen wij ons steeds meer als een netwerkorganisatie en gaan verbindingen aan met andere organisaties.

HVO-Querido werkt intensief samen met een groot aantal partijen. In het Platform Opvanginstellingen Amsterdam (POA) wordt bestuurlijk samengewerkt met de organisaties in de maatschappelijke opvang en vrouwenopvang in de stad: Leger des Heils, Blijf Groep, De Regenboog Groep, de Volksbond, Oudezijds 100, Exodus, Stoelenproject, Streetcornerwork, Cordaan, GGZ inGeest en Arkin.

Veel van onze cliënten komen in aanmerking voor een gecombineerd aanbod van begeleiding en sociaalpsychiatrische of verslavingsgerichte behandeling. Dit laatste bieden onze ketenpartners Arkin en GGZ inGeest. Met beide organisaties zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten met het doel om de behandeling en begeleiding optimaal op elkaar af te stemmen.

HVO-Querido maakt deel uit van het Sigra Transformatieoverleg Jeugd, waarin een aantal jeugdzorgaanbieders in de regio Amsterdam zitting heeft, en neemt tevens deel aan het Bestuurlijk Overleg Zwerfjongeren.

Op het gebied van dagbesteding en sociale activering werkt HVO-Querido nauw samen met Cordaan en ROADS (Arkin) in de ontwikkeling van wijkgerichte activiteitencentra. Daarnaast werken we samen met tal van onderaannemers.

Op het gebied van prostitutie en de hulpverlening aan slachtoffers van mensenhandel werken wij onder andere samen met Comensha, Geisha, Equator, politie, advocatuur, GGD en het Ministerie van Justitie, onder meer aan terugkeer naar het land van herkomst.

Met de Protestantse Diaconie, De Regenboog Groep en Belangenbehartiging Amsterdamse Dak- en Thuislozen (BADT) werken we samen met het Juridisch Steunpunt voor dak- en thuislozen. Het Amsterdamse Drugspastoraat verzorgt de geestelijke verzorging voor onze cliënten.

Voor onze cliënten in Haarlem en omstreken werken wij onder meer samen met de gemeentes Haarlem (GGD, Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg) en Bloemendaal, politie Haarlem en zorgorganisaties Brijder, GGZ inGeest, RIBW K/AM, Humanitas, Stichting MEE, Leger des Heils en Stem in de Stad.

Verder werkt HVO-Querido op allerlei niveaus samen met het lokaal bestuur, de meldpunten Zorg en Woonoverlast, de wijkzorgteams, het programma Samen DOEN, politie, justitie, de GGD en diverse Amsterdamse woningcorporaties: De Alliantie, De Key Eigen Haard, Rochdale, Stadgenoot en Ymere.

HVO-Querido is lid van de SIGRA, de Samenwerkende Instellingen Gezondheidszorg Regio Amsterdam, van koepelorganisaties RIBW Alliantie en Federatie Opvang en van werkgeversorganisatie GGZ Nederland.

Op het gebied van onderzoek en ontwikkeling werkt HVO-Querido samen met de hogescholen van Amsterdam en Utrecht, de GGD, het Trimbos instituut en kenniscentrum Phrenos.
Voor aanvullende financiering van zaken ten behoeve van onze cliënten kan HVO-Querido rekenen op de steun van enkele fondsen zoals het Fonds Bijzondere Noden Amsterdam, het Nationaal Fonds Kinderhulp, het KANS-fonds, het Oranjefonds, het RCOAK, Het Vergeten Kind en het Jeugdsportfonds. Daarnaast heeft uitgeversconcern Elsevier ons werk financieel gesteund, evenals serviceclub Rotaract Amsterdam.
Op het niveau van de buurt en de wijk beschikken alle voorzieningen van HVO-Querido waar cliënten wonen over een zogeheten begeleidingscommissie, waarin buurtbewoners, winkeliers, wijkagent, woningcorporatie en andere lokale belanghebbenden zitting hebben, naast vertegenwoordigers van onze organisatie.

3 Governance

3.1 toezicht en bestuur

Toezicht
De Zorgbrede Governancecode van de brancheorganisaties in de zorg is de leidraad voor het handelen van de Raad van Toezicht van HVO-Querido.
De raad heeft in 2016 vijf maal voltallig vergaderd. Daarnaast waren er vier bijeenkomsten van de auditcommissie Financiën, vijf van de commissie Kwaliteit en Veiligheid en twee van de remuneratiecommissie. Deze commissies adviseren aan de Raad van Toezicht en het bestuur.

Na voorbereiding door en op basis van adviezen van de auditcommissie Financiën kon de Raad van Toezicht het bestuur goedkeuring verlenen voor de vaststelling van de jaarrekening en het jaarverslag 2016. Ook is goedkeuring verleend aan de door het bestuur vastgestelde begroting voor 2017. Verder zijn treasurybeheer en de driemaandelijkse managementrapportage vaste agendapunten van deze commissie. De managementletter en het eindverslag van de accountant zijn uitvoerig besproken. Ten slotte is aandacht besteed aan risicomanagement en ICT.
In de commissie Kwaliteit en Veiligheid zijn presentaties gehouden over de resultaten van de tweejaarlijkse veiligheidscultuurmeting, de taskforce terugdringen agressie, de bevindingen van het cliëntwaarderingsonderzoek dagbesteding en de visie en activiteiten van HVO-Querido op het gebied van de-stigmatisering. Daarnaast zijn het veiligheidsbeleid, de incidenten die zich in 2016 hebben voorgedaan en de rol die de GGD als toezichthouder daarbij heeft, nader besproken.
De remuneratiecommissie heeft onder meer de bezoldiging voor de bestuurder getoetst aan de nieuwe regeling sectorspecifieke Wet normering topinkomens die in 2016 is ingegaan, namelijk de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp. Voorts hebben de leden van de remuneratiecommissie het jaarlijkse beoordelingsgesprek met de bestuurder gehouden.

Een vast onderdeel tijdens vergaderingen van de Raad van Toezicht vormen de periodieke rapportages van de bestuurder, met beleidsmatige en operationele informatie over de cliënten, de organisatie en haar omgeving.
Daarnaast heeft de raad in 2016 zijn functioneren geëvalueerd. Voorafgaand hieraan hebben leden van de raad bij diverse stakeholders (managementteam, ondernemingsraad, cliëntenraad) feedback gevraagd. De evaluatie is door een onafhankelijke externe deskundige begeleid. Uit deze evaluatie zijn ontwikkelpunten naar voren gekomen die in 2017 nader worden uitgewerkt.
Het programma Hervorming Maatschappelijke Opvang/Beschermd Wonen is meerdere malen aandachtig besproken. Verder heeft er een presentatie plaatsgevonden over forensische zorg en is een nieuwe profielschets voor de raad vastgesteld.

Voor de uitoefening van zijn taken beschikt de raad, naast de informatievoorziening door het bestuur, over de verslagen van de vergaderingen van het managementteam, de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad en heeft tevens toegang tot het intranet van HVO-Querido. Leden van de raad gaan regelmatig op werkbezoek in de organisatie. In 2016 zijn bezoeken gebracht aan drie locaties, welke als uitermate leerzaam wordt ervaren. Bij twee bezoeken waren leden van de medezeggenschapsorganen aanwezig. Met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad hebben wederom halfjaarlijkse gesprekken plaatsgevonden.

Samenstelling
In oktober is, wegens het bereiken van de maximale zittingstermijn, onder dankzegging voor hun inzet gedurende acht jaar, afscheid genomen van Geert Dales en Ramón Lindauer. Twee nieuwe leden zijn aangetreden: Albert Blom en Jan Willem Grandia.
De Raad van Toezicht bestaat eind 2016 derhalve uit: **Iris van Bennekom** (voorzitter), **Ruud Kok**, **Judith Meijer**, **Jan Jacobs**, **Bert van Raalte**, **Albert Blom** en **Jan Willem Grandia** (voor nevenfuncties, zie het rooster van aftreden).

Bestuur
Voor het functioneren van het bestuur geldt een reglement waarin de bevoegd- en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Bestuurder **Clemens Blaas** geeft leiding aan het managementteam: directeuren zorg **Anita Schaaij**, **Paul Asberg** en **Nic Borghans**, controller **Cyriel Reestman**, manager HRM en directeur serviceorganisatie **Annet Kunz**, manager staf & innovatie **Louise Olij** en bestuurssecretaris **Conny Bruggeling**.
Onbezoldigde nevenfuncties van de bestuurder zijn: voorzitter SIGRA Care overleg, voorzitter bestuur Stichting SIGRA, bestuurslid Vereniging SIGRA, bestuurslid Stichting Leerstoel Geschiedenis van de Psychiatrie, bestuurslid Wensenambulance Amsterdam en omstreken, lid Raad van Toezicht Stichting My Red Light en bestuurder van de Stichting Vrienden van HVO-Querido.
Onze bestuurder is met ingang van 2016 ingeschreven in het accreditatieregister voor bestuurders van zorginstellingen.

3.2 bedrijfsvoering

Algemeen
De planning- en controlcyclus is leidend bij het opstellen van jaarplannen, begrotingen en rapportages. Directeuren zorg, leidinggevenden van de ondersteunende diensten en teammanagers zijn integraal verantwoordelijk voor hun organisatieonderdeel.
Directeuren zorg geven leiding aan teammanagers, die op hun beurt leiding geven aan ongeveer vijfentwintig formatieplaatsen in het primair proces. Daarnaast zijn er twee teams, die bij wijze van experiment zelforganiserend zijn en geen teammanager hebben.
Bestuur, directie en management worden ondersteund: secretarieel en juridisch door het bestuurssecretariaat, inhoudelijk door de afdeling staf & innovatie, op het gebied van personeelsbeleid door human resource management, bij de bedrijfsvoering door de serviceorganisatie en de afdeling planning & control en wat betreft in- en externe betrekkingen door de afdeling communicatie.
Maandelijks krijgt het management informatie over de financiële exploitatie, personeelsgegevens en de productie. Zo wordt het resultaat getoetst aan de begroting. Elk kwartaal bespreekt het managementteam het zogeheten kwartaalrapport, waarin onderwerpen aan de orde komen zoals het aantal nieuwe huurwoningen in beheer, klachten en de mate waarin onze cliënten ambulant of residentieel worden begeleid. Tegelijkertijd wordt elk kwartaal de status van de afzonderlijke projecten besproken.
Sturing op managementniveau vindt plaats op basis van wederzijds bindende gesprekken tussen bestuurder en zorgdirecteur dan wel leidinggevende van een ondersteunende dienst. Bij het middenkader gebeurt dit op basis van overleg tussen de teammanager en diens leidinggevende.
HVO-Querido heeft ook in 2016 veel inspanningen verricht om te komen tot een tijdige en complete verantwoording van de productie aan de opdrachtgevers. Onder meer door

de overgang van AWBZ naar de WMO is het aantal opdrachtgevers waaraan verantwoording moet worden afgelegd gegroeid naar zestien. HVO-Querido moet daarbij voldoen aan allerlei verschillende voorwaarden en kwaliteitscriteria, invoering in verschillende systemen en uiteenlopende registratievereisten. Dit is een landelijk beeld, waarbij de roep om uniformering blijft klinken, maar nog altijd weinig feitelijke navolging krijgt.
De controle op goede registratie, dat wil zeggen juist, tijdig en compleet, ligt primair in de lijn en secundair bij de serviceorganisatie. De afdeling planning & control controleert de bevindingen door middel van steekproeven en deelonderzoeken.
Er is sprake van gecoördineerde inkoop volgens het inkoopbeleid, waarin ook criteria zijn opgenomen voor de gunning van contracten.

Financieel vermogensbeleid en risicomanagement
Gezien de toegenomen risico's streven we naar een weerstandsvermogen van 25% van de omzet. In 2016 is een bescheiden overschot behaald (zie paragraaf 4.4). Dit wordt mede veroorzaakt door de hogere tarieven die voor beschermd wonen worden vergoed, terwijl wij efficiënter hebben kunnen werken, onder meer door een daling van centrale kosten, een lager verzuimpercentage en verbeterde bedrijfsvoering. Hiermee is ons weerstandsvermogen boven de 25% beland.
Alles boven deze 25% beschouwen we als extra budget om meer cliënten in zorg te nemen dan is afgesproken. In 2016 heeft HVO-Querido op dit gebied een forse stap voorwaarts gezet. Het aantal cliënten in zorg zal de komende jaren nog hoger worden omdat de gemeente Amsterdam heeft ingestemd met de door ons geambieerde meerjarenafspraken. Het afgesloten contract 2017-2020 biedt voor 2017 ruimte om meer cliënten in ambulante begeleiding te nemen. Samen met de gemeente kijken we naar de toekomstige behoefte aan residentiële capaciteit. Als het beleid van ambulantisering en de oplevering van de daarbij behorende woningaantallen gaat lukken, kan gefaseerd een bescheiden afbouw in ons residentiële aanbod plaatsvinden. Met het inzetten van de daartoe beschikbare reserves in de periode 2017-2020 achten wij een bescheiden boekhoudkundig verlies in deze jaren verantwoord. Hierbij blijft het weerstandsvermogen van 25% gehandhaafd.

HVO-Querido heeft een aantal risicobeperkende maatregelen genomen. Zo worden zo min mogelijk langdurige huurcontracten afgesloten en zetten we investeringen in gebouwen af tegen de resterende huurtermijn en geschatte gebruiksduur. Medewerkers krijgen na twee jaar een vast arbeidscontract, zodat de organisatie flexibel kan inspelen op ontwikkelingen. Het voorlopige resultaat hiervan is dat de flexibele schil inmiddels groter is dan de nagestreefde 25%. Het streven is om deze in 2017 te verlagen naar 20%.

Het financiële risico van de balansposten van HVO-Querido is beperkt. De vorderingen beslaan een betrekkelijk gering deel van de balans en de debiteuren bij de opdrachtgevers (voornamelijk gemeenten) zijn solide. Hiermee is het kredietrisico uiterst gering te achten. Voor wat betreft het beheer van de liquide middelen is het beleggingsstatuut leidend, waarin waardehandhaving en zeer risicoarme waardegroei worden nagestreefd. Daarom zijn overtollige liquiditeiten, voor zover niet als banksaldo op de balans, aan de hand van de liquiditeitsplanning van de financiële administratie, op spaarrekeningen bij Nederlandse systeembanken geplaatst, veelal direct opeisbaar. Door de verdere groei van het vermogen was, conform ons beleggingsstatuut, een deel hiervan in obligaties van de Nederlandse staat belegd en een deel in aan inflatie gelinkte Duitse staatsobligaties. In het laatste kwartaal van 2016 is er voor gekozen om deze obligatieportefeuille geheel af te bouwen wegens de verminderde rentebaten én het koersrisico bij een rentestijging. HVO-Querido bezit noch belegt in financiële derivaten. Financiële verslaggeving, zoals complexe toerekeningsproblemen, subjectiviteit bij waarderingsvraagstukken en risico's rond de financiële verslaggevingssystemen spelen geen grote rol bij HVO-Querido. We voldoen aan de wet- en regelgeving in het kader van (financieel) toezicht en belastingwetgeving (waaronder de vennootschapsbelasting).

Zie paragraaf 4.2 voor het risicomanagement.

3.3 cliëntenraad

De cliëntenraad van HVO-Querido zet zich binnen en buiten de organisatie in voor de belangen van de cliënten. De cliëntenraad bestaat uit een centrale cliëntenraad, drie zorgraden en ongeveer dertig cliëntencommissies.

Medezeggenschap op verschillende niveaus

Bij dertig afdelingen van HVO-Querido spelen cliëntencommissies een constructieve rol bij de afstemming van het zorgaanbod op de vraag. Deze commissies overleggen met de teammanager over praktische zaken en initiatieven die het wonen veraangenamen. Commissieleden vormen de ruggengraat van de cliëntenparticipatie. Als een kwestie de bevoegdheid van een teammanager te boven gaat, komen de zorgraden in actie die overleggen met de directeuren zorg. Sommige zaken kunnen het beste worden besproken op bestuursniveau. De aangewezen gesprekspartner is dan de centrale cliëntenraad (CCR), die elke maand met de bestuurder vergadert.
De CCR heeft in 2016 eenmaal met de Raad van Toezicht overlegd en op verzoek van deze raad meegewerkt aan de beoordeling van de bestuurder.

Ontwikkelingen

In 2016 was ambulantisering het grote thema. De CCR steunt het streven om zoveel mogelijk cliënten zelfstandig te laten wonen, maar maakt zich ook zorgen over vereenzaming en terugval van cliënten die het niet aan kunnen. De ambulantisering heeft ook zijn weerslag op de cliëntenmedezeggenschap. Zelfstandig wonende cliënten hebben minder belangstelling om zich in te zetten voor de medezeggenschap. De CCR is op zoek naar methoden om die cliënten te bereiken. Er is een online forum voor cliënten in ontwikkeling en in 2017 start hiermee een proef bij Beschermd wonen Zuid.

Een wijde blik

Omdat HVO-Querido geen eiland is, onderhoudt de CCR veel contacten buiten de organisatie. Zo neemt de CCR deel aan het overleg van de cliëntenorganisaties in de maatschappelijke opvang van de vier grote steden, het clusteroverleg maatschappelijke opvang met de gemeente Amsterdam, werkt samen met Cliëntenbelang Amsterdam en de Participatieraad van DWI en is betrokken bij de zorginkoop door de gemeente.
Intern neemt de CCR deel aan werkgroepen van het Herstelbureau, de cliëntvertrouwenspersoon, het cliëntwaarderingsonderzoek, de verbindingsdagen en de stuurgroep van het Programma Hervorming MO/BW.

Wat speelde er?

De CCR heeft in 2016 op verschillende gebieden advies gegeven: het Respijthuis Amerbos, voedingsgeld, sluiting van Noordzijde en Het Vestzak.
Steeds vaker wordt de CCR in een vroeg stadium bij beleid betrokken, zoals bij de nieuwe voorziening aan de Aalbersestraat en bij het cliëntwaarderingsonderzoek.
De CCR heeft twee belangrijke zaken op de agenda gezet: cameratoezicht en de autorisatielijst voor het elektronisch cliëntendossier (ECD). Deze onderwerpen worden besproken in werkgroepen met medewerkers, leidinggevenden en de ondernemingsraad. Het gaat in beide gevallen om het spanningsveld tussen veiligheid en continuïteit van zorg en de privacy van cliënten.
In de cliëntencommissies op de locaties kwamen zaken aan de orde rond veiligheid, huisregels, financiële regelingen, werkdruk van personeel, bejegening en hygiëne. Op alle niveaus zijn er zorgen over de toekomst. Blijft de kwaliteit van de zorg gewaarborgd? Blijft er een vangnet voor cliënten die dat nodig hebben? Komen de woningen die de gemeente heeft beloofd er echt en komt de doorstroom op gang?

Samenstelling

De Centrale Cliëntenraad bestaat eind 2016 uit: **Norbert Wissing** (voorzitter), **Renco Sikkes** (vicevoorzitter), **Hans van der Kolk** (secretaris), **Cor van der Wurf**, **Arthur**

Guerreiro Rodriges, **Bianca Baks**, **Ria Mulder** en **Afra van Dijen**. Er zijn drie aspirantleden: **Naomi Doevendans**, **Kevin Nobel** en **Shaune Porter**. **Theo Warner** is vrijwilliger als uitvoerend penningmeester, onder verantwoordelijkheid van de voorzitter.

3.4 ondernemingsraad

Voor de ondernemingsraad (OR) van HVO-Querido was 2016 een mooi jaar. Na succesvolle verkiezingen, met maar liefst negentien kandidaten, zijn we in mei gestart met een OR die bestaat uit negen nieuwe en zes zittende leden.
De OR heeft zich ten doel gesteld om de zichtbaarheid in de organisatie te vergroten en om beleid samen vorm geven met collega's uit alle geledingen van de hele organisatie. Samen is waar de nieuwe medezeggenschap om draait: in een vroeg stadium samen komen tot passende voorstellen en beleid. De OR stimuleert initiatieven vanuit de teams en vraagt alle collega's om mee te denken over veranderingen of met eigen ideeën naar voren te komen.
De OR is in 2016 met vier speerpunten aan de slag gegaan: duurzame inzetbaarheid, functiedifferentiatie, ervaringsdeskundigheid en zelforganiserende teams.

Instemming

De bestuurder heeft volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) instemming van de OR nodig bij het invoeren, wijzigen of intrekken van regelingen die van invloed zijn op het sociaal beleid, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. In 2016 heeft de OR ingestemd met de volgende aanvragen:

- Verlenging van het jaarcontract met de bedrijfsarts;
- Opleidingsjaarplan;
- Aanpassing van beleid rond de Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) en de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz);
- Kwaliteitsregister verpleging en verzorging en collectieve overeenkomst V&VN;
- Samenstelling Klachtencommissie ongewenst gedrag;
- Onderdelen uit het Plan van aanpak Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E), te weten beleid zwangerschap en bevalling, veilig ambulant werken, beeldschermwerk en de RI&E als onderdeel van het jaarplan.

De OR heeft in 2016 niet ingestemd met het protocol cameratoezicht. In 2017 gaan OR, CCR en bestuur in gesprek om hierover tot overeenstemming te komen.

Gevraagd en ongevraagd advies

In 2016 heeft de OR onder meer de volgende adviesaanvragen behandeld:

- Respijthuis Amerbos;
- Nieuwe kansen bewoners Noordzijde;
- Verhuizing Het Vestzak naar Centrum Robert Koch;
- Opnemen functie Verpleegkundige HBO 5 in het loon-functiegebouw;
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Reorganisatie Bureau Aanmelding en Plaatsing;
- Begroting HVO-Querido 2017.

Daarnaast zijn nog andere onderwerpen door de OR behandeld, met name naar aanleiding van signalen van de werkvloer, want daar blijkt of beleid in de praktijk werkt.

Communicatie met de achterban

Collega's kunnen informatie van en over de OR raadplegen op het intranet. Ze vinden daar onder meer wie hun contactpersoon bij de OR is.
Regelmatig gaan OR-leden op bezoek bij teams van HVO-Querido. Ter voorbereiding op advies- of instemmingsaanvragen, maar ook om een goed beeld te krijgen van wat er op locaties speelt.

Overleg met de Raad van Toezicht

Elk half jaar vergadert de OR met de bestuurder en twee leden van de Raad van Toezicht over de algemene gang van zaken. Aan de orde kwamen beleidsontwikkelingen bij HVO-Querido en de vernieuwde medezeggenschap. De RvT wil de samenwerking met de

medezeggenschapsorganen vergroten. Dit gebeurt al door het gezamenlijk afleggen van werkbezoeken aan voorzieningen.

Samenstelling
De ondernemingsraad bestaat in 2016 uit: **Christina van der Ziel** (voorzitter), trajecthouder MO Centrale toegang, **Rick Eigenhuis** (vicevoorzitter), maatschappelijk werker Wilhelminastraat Haarlem, **Ingrid Grootveld**, instroomfunctionaris Bureau Aanmelding en Plaatsing, **Marc Onnen**, beleidsmedewerker Jeugd Staf en Innovatie, **Marc Wortel**, persoonlijk begeleider en verpleegkundige Judith van Swethuis, **Tjerk Jonker**, teammanager Staf en Innovatie, **Thomas van der Hulst**, maatschappelijk werker Ambulant team Psychosociaal, **Alies Schuurhuis**, receptioniste Centraal Bureau, **Esmaralda Meijer**, maatschappelijk werker Aalbersestraat, **Rob Versteeg**, ondersteunend begeleider Alexanderkade, **Jeroen Habes**, persoonlijk begeleider Beschermd wonen Nieuw-West, **Selim Ilkin**, maatschappelijk werker Veldtafel Uitstroom en Samen Doen Team Centrum, **Madoc Reitsma**, maatschappelijk werker Ambulant team Psychiatrie, **Robert Wedemeijer**, persoonlijk begeleider Rijswijk, **Ton Jeup**, persoonlijk begeleider Alexanderkade.
Bep van Mil ondersteunt de OR als ambtelijk secretaris.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 meerjarenbeleid

In 2016 heeft HVO-Querido het meerjarenbeleid De kracht van samen 2016-2018 naar aanleiding van de stedelijke hervorming van de maatschappelijke opvang en het beschermd wonen op onderdelen nader uitgewerkt en aangescherpt in lijn met het gemeentelijke koersbesluit. Met het Amsterdamse Programma Huisvesting Kwetsbare Doelgroepen is een enorme impuls gegeven aan de ambitie om te ambulantiseren. Met de gemeente Amsterdam zijn afspraken gemaakt over innovaties in de maatschappelijke opvang en het beschermd wonen zoals afbouw van residentiële zorg, de inzet van ervaringsdeskundigen, samenwerking met informele hulp, social return en community building.
Om de hervormingen van de maatschappelijke opvang en het beschermd wonen te realiseren zijn we intensieve samenwerkingsverbanden aangegaan met collega-instellingen Arkin en GGZ inGeest (bestuurlijk initiatief Nieuw Amsterdams Pijl). Daarnaast zijn we steeds actiever in Haarlem om ook daar onze bijdrage te leveren. We volgen de lijn van landelijke beleidsontwikkelingen en de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) waarbij wij bijdragen aan de eigen kracht van onze cliënten, burgerschap en participatie. In 2016 hebben we specifiek aandacht besteed aan het oplossen van knelpunten op het gebied van door- en uitstroom in de GGZ-keten.

De vijf algemene doelen uit ons meerjarenbeleid zijn onveranderd gebleven:
- Wij streven naar goede kwaliteit van zorg waarbij persoonlijk en maatschappelijk herstel en empowerment van cliënten doelen zijn.
- Actief bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken rond kwetsbare groepen in de samenleving door belangenbehartiging, het beïnvloeden van de omgeving en (zorg-)innovatie.
- Streven naar goed werkgeverschap door een professionele, lerende organisatie te zijn en medewerkers ruimte te bieden voor zelforganisatie, creativiteit en ondernemerschap.
- Vereenvoudigen van logistieke en bedrijfsprocessen waardoor we de administratieve lasten voor cliënten en medewerkers verminderen.
- Streven naar een optimale organisatievorm. Ongeacht de omvang werken we aan doelmatigheid, kleinschaligheid en flexibiliteit voor de beste aansluiting op (nieuwe) vragen van cliëntgroepen, ketenpartners en de samenleving.

Aan de hand van deze pijlers geven we hieronder de resultaten weer die in 2016 zijn geboekt.

Resultaten kwaliteit van zorg (1)
Resultaten van de zorg meten we onder meer af aan de tevredenheid van onze cliënten over de dienstverlening. Het laatste tevredenheidsonderzoek uit 2014 geeft een 7,5 als cijfer. Eind 2016 is de voorbereiding voor de vervolgmeting gestart. De resultaten zijn begin 2017 beschikbaar.
Vanuit de praktijk zijn diverse initiatieven genomen tot kwaliteitsverbetering. Zo werken enkele teams met een zogeheten Doorstroomgids, als alternatief voor het begeleidingsplan, waardoor cliënten meer regie krijgen op hun traject. In 2016 zijn we gestart met de verdere ontwikkeling van onze methodiek: we evalueren de krachtgerichte basismethodiek en zoeken aanvullende methodieken en werkwijzen die aansluiten bij de diversiteit van onze doelgroepen. Dit levert in 2017 een toolbox methodiek op waar ervaringsdeskundigheid onderdeel van is.
Op beleidsniveau is in 2016 vooral vanuit het samenwerkingsverband met Arkin en GGZ inGeest aan kwaliteitsverbetering gewerkt. De uitgangspunten voor deze kwaliteit zijn verwoord in de notitie Nieuw Amsterdams Pijl en worden ook omarmd door de Taskforce EPA (ernstige psychiatrische aandoening). Belangrijke elementen zijn: de logistiek verbeteren, toegankelijke behandeling organiseren, herstel als leidend principe hanteren en ervaringsdeskundigheid inzetten.

Resultaten maatschappelijke rol (2)
De resultaten van onze maatschappelijke rol zijn in 2015 gemeten met een stakeholdersonderzoek. Opdrachtgevers, gemeenten, ketenpartners, woningcorporaties en kennispartners zijn gevraagd om feedback. De algehele tevredenheid over de samenwerking werd beoordeeld met een 8,4. Sindsdien is de samenwerking met vele partijen verder aangehaald en versterkt. Zo is overleg gestart met de GGD om de samenwerking op gebied van onderzoek en e-health te versterken.
Op strategisch niveau participeert HVO-Querido, naast de reguliere gemeentelijke overleggen, in vele stedelijke initiatieven. Zo wordt in SIGRA-verband de inzet van informele hulp bevorderd.
Naast de maatschappelijke rol die HVO-Querido van oudsher vervult, zijn er in 2016 diverse bijzondere inspanningen. We zijn actief geweest bij het oprichten van het netwerk Samen Sterk zonder Stigma waarin zeven partners zich hebben verbonden, waaronder de gemeente Amsterdam. Dat betekent dat deze organisaties zich actief inzetten om stigmatisering en discriminatie van onze doelgroepen tegen te gaan. HVO-Querido heeft in dit kader ook een publiekscampagne in Amsterdam gevoerd met krachtige beelden en verhalen van onze cliënten.
Voor de empowerment van sekswerkers heeft HVO-Querido, op verzoek van de gemeente Amsterdam, hulp geboden bij de oprichting van My Red Light, een bedrijf in zelfbeheer van sekswerkers.
HVO-Querido wil als zorginstelling en maatschappelijk ondernemer voorop lopen op het gebied van duurzaamheid. In 2016 is meer dan € 1 mln. besteed aan de aanpassing van gebouwen en installaties, waarmee we een besparing aan energie en water bereiken en de bewustwording van een duurzame omgang met ons milieu bij cliënten en medewerkers verhogen. Als resultaat hiervan ontvangen zeventien van onze locaties in april 2016 het zilveren milieukeurmerk van het Milieuplatform Zorgsector.

Resultaten ambulantisering (2)
Passend binnen landelijk, stedelijk en organisatiebeleid gaat HVO-Querido uit van ‘ambulant waar het kan, residentieel waar het moet.’ We zijn al jaren actief om doorstroom, uitstroom en ambulantisering te bevorderen, maar in 2016 is deze beweging in een stroomversnelling gekomen door het gemeentelijke Programma Huisvesting Kwetsbare Doelgroepen. Want in een periode van drie jaar (2016-2018) komen 1000 woonplekken beschikbaar voor cliënten uit de maatschappelijke opvang en het beschermd wonen of de wachtlijst daarvoor. Dit is aanvullend op de reguliere 350 plekken (woningen) uitstroom maatschappelijk opvang (UMO) per jaar. Niet alleen wordt de uitstroom versneld, maar ook de instroom. Zo kunnen we tot een afbouw van residentiële zorgcapaciteit komen.

Eind 2016 bedraagt het aandeel ambulante begeleiding ruim 62% van ons aanbod, een stijging ten opzichte van 2015 (59%).
Onze nieuwe ambulante teams zijn getraind in het toepassen van de Housing First methodiek. Met onze krachtgerichte benadering en actieve samenwerking met behandelaren, woningcorporaties en dagbesteding, slagen wij er in om steeds meer cliënten succesvol in hun eigen woning te ondersteunen.
Sinds de invoering van de WMO participeert HVO-Querido ook in toenemende mate in de wijkzorgteams en Samen DOEN teams die opereren onder gemeentelijke regie.

Resultaten zorginnovatie (2)
Vanuit diverse zorgprogramma's zijn innovaties ingezet.

Programma Volwassenen psychiatrische kwetsbaarheid
Op 1 mei 2016 heeft Respijthuis Amerbos zijn deuren geopend. Deze kleinschalige voorziening met tien plaatsen biedt gedurende maximaal twee weken laagdrempelige en kortdurende opvang en herstelgerichte ondersteuning aan zelfstandig wonende mensen met psychische en/of psychosociale kwetsbaarheid. Zij kunnen een beroep doen op dit Respijthuis als zij het thuis even niet redden of omdat hun steunsysteem tijdelijk ontoereikend is. Zowel de professionals als vrijwilligers zijn hier ervaringsdeskundig.
Samen met Arkin neemt HVO-Querido deel aan een kleinschalige pilot van circa vijftig cliënten met zogeheten FACT-teams in Amsterdam Oost, waarbij FACT staat voor Flexible Assertive Community Treatment. Deze proef wordt in november 2016 positief geëvalueerd.

Programma Volwassenen psychiatrische kwetsbaarheid en verslaving
De nieuwe woonvoorziening Aalbersestraat is vanaf april 2016 operationeel en biedt plaats aan 30 cliënten met veelal een justitiële achtergrond. Hier wordt intensief samengewerkt met Inforsa voor de behandeling van cliënten. In de voorziening wordt gewerkt volgens het Leefklimaatmodel.

Programma Medische zorgvraag en meervoudige kwetsbaarheid
De Aak is uitgebreid met elf satellietwoningen voor cliënten met chronische aandoeningen. Zes appartementen zijn voor permanente bewoning, de andere vijf woningen zijn bestemd voor cliënten die op een wachtlijst staan voor andere huisvesting en hier alvast kunnen wennen aan meer zelfstandigheid. Zij kunnen hier langer verblijven en beschikken over een eigen wc, douche en keuken.

Programma Slachtoffers mensenhandel
Onze inschrijving op de Europese aanbesteding, EU-AMIF (Asylum Migration and Integration Fund) is gehonoreerd. Dat betekent dat wij vanaf eind 2016 een vervolg kunnen geven aan het Safe Return project. Samen met internationale partners ontwikkelen wij ons verder op het gebied van vroegsignalering van mensenhandel en op het aanbod van terugkeerprogramma's.

Programma Opvang
Voor de gemeente Haarlemmermeer biedt HVO-Querido vanaf december 2016 fasegewijs begeleiding aan veertig Statushouders in twintig woningen.

Resultaat werkgeverschap (3)
Goed werkgeverschap meten we onder meer af aan de tevredenheid van onze medewerkers. Het in 2016 gehouden tevredenheidsonderzoek geeft een 7,4 als algemeen cijfer, ten opzichte van een 7,1 bij de vorige meting. Kernwaarden zoals bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers laten een stijging zien. Bevlogenheid scoort een 7,6 en betrokkenheid zelfs een 8,1. HVO-Querido is trots op haar medewerkers en dat is wederzijds!
Als vervolg op de proef met zelforganisatie in teams heeft in 2016 een uitgebreide verkenning plaatsgevonden, resulterend in het voornemen om zelforganisatie van teams

meer en organisatiebreed ruimte te bieden. Het gaat hier niet om een reorganisatie met het doel bepaalde managementlagen op te heffen. We geven deze verandering vorm als een organisch proces, waarbij de kwaliteit van zorg en de professionele handelingsruimte voorop staan. We hebben alle medewerkers nodig, wel zal mogelijk in de komende jaren een taak- en rolverandering plaatsvinden.
Medewerkers zijn opnieuw tevreden over onze interne opleidingen. In 2016 is specifiek aandacht besteed aan trainingen op het gebied van veiligheid en leerlijnen per zorgprogramma.
Tot slot zijn wij trots op twee bottom-up initiatieven van onze medewerkers, zoals de oprichting van het platform LHTB Proud People HVO-Querido, dat empowerment en kennisdeling hierover tot doel heeft en het platform (in oprichting) Medewerkers met ervaringsdeskundigheid, dat meer openheid, empowerment en inzet van deze ervaringsdeskundigheid beoogt. In 2017 willen wij nog meer steun bieden aan initiatieven die de diversiteit in onze organisatie ruimte geven.

Resultaten procesoptimalisatie en organisatieontwikkeling (4 en 5)
De inrichting van de organisatie naar zorgprogramma's is nu twee jaar in uitvoering en loopt naar tevredenheid. We hebben meer inhoudelijke samenhang in visie en begeleiding en meer eenduidigheid bewerkstelligd. De logistiek, efficiency en transparantie zijn verbeterd, mede dankzij ons ECD. Het is echter een uitdaging gebleken om de achterliggende ondersteunende processen en externe verantwoordingskaders aan te laten sluiten op deze inrichting (zoals de gemeentelijke clusterindeling en de loketten) en in onze systemen te organiseren. In 2016 is gestart met het opnieuw beschrijven van vele ondersteunde processen, een traject dat doorloopt in 2017.
In de samenwerking met ketenpartners op gebied van zorg en behandeling leidt de zorgprogrammering juist tot verbetering in de herkenbaarheid, samenwerking en logistiek. Het portfoliobeheer van de zorgprogramma's van HVO-Querido biedt flexibiliteit en aanpassingsvermogen om goed aan te sluiten op externe ontwikkelingen.
In het primaire proces wordt, net als bij andere organisaties, hinder ondervonden van administratieve lasten en bureaucratie. Ook in 2016 heeft HVO-Querido medewerkers de ruimte gegeven om zelf met oplossingen te komen om dit te verminderen. Het project 'Tante Louise ruimt op!' heeft geleid tot veel enthousiaste opruimacties. In 2017 stopt dit project; de werkwijze wordt echter structureel geborgd en blijvend ondersteund door de kwaliteitsafdeling van HVO-Querido.
Organisatieontwikkeling op strategisch niveau vindt plaats langs twee lijnen. Enerzijds door netwerkvorming, samenwerkingsovereenkomsten en partnerschap. Zo ontstaan gezamenlijke zorgconcepten, waarbij organisaties vanuit hun expertise een bijdrage leveren voor onze doelgroepen. Anderzijds hebben wij op kleine schaal marktverkenningen uitgevoerd buiten Amsterdam. In Haarlem zijn wij inmiddels een groeiende partij op gebied van maatschappelijke opvang.

4.2 kwaliteitsbeleid
Kwaliteit is het streven naar dienstverlening die met succes (resultaatgericht) en naar tevredenheid (van de cliënt, de medewerker, financiers en de samenleving) wordt uitgevoerd. Bij de uitvoering van het kwaliteitsbeleid is het continu doorlopen van de cyclus plan-do-check-act belangrijk voor het sturen, toetsen en borgen van het beleid. Het kwaliteitsbeleid voor de komende jaren is herschreven. Op hoofdlijnen zijn de kwaliteitsdoelen zo concreet mogelijk weergegeven. De uitvoering betreft het transparant maken, toetsen, verantwoorden en verder ontwikkelen van het kwaliteitsniveau van de zorg die HVO-Querido biedt.
In 2016 is het werken volgens de processen van de zorgprogramma’s aangescherpt. Hierin staat wie wat op welk moment doet, vanaf de aanmelding van een cliënt bij HVO-Querido tot het moment dat de cliënt ons weer verlaat. Door het gebruik van processen werken we zo eenduidig mogelijk. Daarnaast zijn de procesbeschrijvingen opgenomen in ons kwaliteitshandboek. De overgang naar de WMO, waarbij de aanmelding en plaatsing

naar de gemeente is overgeheveld, is hierin verwerkt. Ook het ECD is hier op aangepast en op loketten, financiers en geleverde diensten.

HKZ
Ons kwaliteitsmanagementsysteem is ingericht volgens HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) en vastgelegd in het kwaliteitshandboek, waarin de afspraken staan beschreven, plus detaillering per locatie, Zo weet iedereen wie wat doet en hoe het moet. Vanaf 2007 tot heden is HVO-Querido HKZ-gecertificeerd in de schema's geestelijke gezondheidszorg en welzijn en maatschappelijke dienstverlening, deelschema maatschappelijke opvang en vrouwenopvang.
De certificerende instelling KIWA heeft in 2016 een hercertificeringsaudit uitgevoerd. Hierbij zijn twee tekortkomingen geconstateerd, incompleetheid van personeelsdossiers en het niet voldoende inventariseren van risico's voor onze activiteitencentra. Deze zijn direct opgepakt en daarmee behouden wij het HKZ-keurmerk. Als bijzonderheid werd door KIWA de betrokkenheid en bevlogenheid van onze medewerkers vermeld.

Interne audits
Audits zijn belangrijk om te meten hoe ons kwaliteitsmanagementsysteem functioneert. In 2016 zijn drie interne audits geweest, waar circa driekwart van de locaties en ondersteunende diensten aan bod is gekomen. Hierbij ging het om:
1. Medicatiebeleid/-veiligheid;
2. Informatievoorziening en beheer documentatie cliënteninformatie;
3. Prospectieve risico-inventarisatie;
4. Inwerken nieuwe medewerkers;
5. Evaluatie nazorg cliënten in het primaire proces;
6. Crisis en calamiteitenprotocol;
7. Documentenbeheer.

Deze audits zijn uitgevoerd door onze eigen medewerkers, van wie meer dan de helft in het primaire proces werkt. De uitkomsten van audits en andere kwaliteitsinstrumenten komen terug in de planning- en controlcyclus, zoals jaarplannen op organisatie-, zorgprogramma- en locatieniveau.

Risicomanagement
Het risicomanagement is bij HVO-Querido ingericht op drie niveaus: cliënt, zorgproces en organisatie. Hierbij wordt de methode SAFER (Scenario Analyse Faalwijzen Effecten en Risico's) gehanteerd om risico's systematisch en multidisciplinair te benaderen. Op cliëntniveau werken we met een begeleidingsmethode waarmee we periodiek de risico's inschatten die van invloed zijn op zijn of haar zelfstandig functioneren en/of veiligheid, bij binnenkomst en tijdens de begeleiding. Deze methode is verankerd in het ECD. Hierdoor zijn risico's over zorgprogramma's te vergelijken. Dit heeft een positief effect op het delen van kennis binnen HVO-Querido.
Aan de hand van interne audits is de werking van risicomanagement op procesniveau getoetst. In 2016 zijn de risico's op organisatie- en zorgprocesniveau herijkt. De actiepunten hieruit zijn verwerkt in de jaarplannen van 2017.
In 2016 zijn op onderstaande risico's passende maatregelen genomen.

1. Onvoldoende woningen beschikbaar
HVO-Querido heeft een actieve rol gespeeld in het ontwikkelen van het gemeentelijk Programma Huisvesting Kwetsbare Doelgroepen. In 2016 hebben wij 180 woningen (van de eerste tranche van de extra 300 woningen) aangevraagd bij de gemeente Amsterdam. De uitvoering om de uitstroom te versnellen pakken we projectmatig aan. In onze methodiek en werkwijze richten we ons actief op door- en uitstroom. Daarnaast zijn de afspraken en samenwerking met de corporaties verbeterd, onder meer in de vorm van vaste contactpersonen.
Het proces van de reguliere uitstroom via de UMO is verbeterd en de toegezegde woningen worden daadwerkelijk geleverd.

Het strategisch huisvestingsbeleid is herijkt, we zoeken actief naar alternatieve opties om uitstroom mogelijk te maken.

2. Productieafspraken en bezuinigingen opdrachtgevers
In 2016 is een meerjarencontract MO/BW opgesteld. De productieafspraken voor forensische cliënten en voor Haarlem zijn vergroot. Bezuinigingen vangen we op vanuit ons surplus. Het belangrijkste resultaat voor 2016 is dat we meer cliënten hebben kunnen bedienen voor hetzelfde budget.

3. ICT-storingen
Er is onderzoek gedaan naar de performance van het ICT-platform, de berichtgeving over storingen is verbeterd en er zijn capaciteitsaanpassingen gedaan. De performance is verbeterd en het aantal klachten is gedaald.

4. Informatiebeveiliging
In samenwerking met de RIBW Alliantie en de SIGRA willen we komen tot een dekkend plan met acties om te voldoen aan de Wet bescherming persoonsgegevens. Hiervoor is onderzoek gedaan door een externe partij, daarmee is een verbetertraject gestart om het bewustzijn te vergroten. De opgeleverde gap-analyse en het plan van aanpak worden gebruikt in bovengenoemde samenwerking. Het onderwerp is onder de aandacht gebracht bij de stedelijke partners, waaronder de gemeente Amsterdam.

5. Veiligheid cliënten en medewerkers
In 2016 is het project Samen veilig werken gestart om het veiligheidsbewustzijn te stimuleren en handvatten aan te reiken om hiermee in de praktijk te werken. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de ervaren veiligheid is toegenomen.

Een financiële vertaling van deze risico's is moeilijk te calculeren. Onvoldoende woningen leidt tot het meer residentiële opvang, wat de maatschappij meer geld kost, maar de organisatie eerder groter dan kleiner maakt. Productieafspraken kunnen lager uitpakken, maar met het perspectief van het meerjarencontract tot 2020 speelt dat niet op korte termijn. Om de overige risico’s het hoofd te bieden, moeten we blijven investeren in geld, aandacht en energie.
Een heldere financiële vertaling kan worden gevonden in een eventuele overtreding van de Wet datalekken, die een boete kan opleveren van maximaal € 0,8 mln. Niet alleen om deze reden, maar vooral uit respect voor de privacy van cliënten en medewerkers wordt de aandacht hiervoor, en zo nodig ook de bestedingen, geïntensiveerd.
Om het risico van fraude en corruptie tegen te gaan zijn diverse beheersmaatregelen getroffen. In voorkomende gevallen wordt getoetst welke aanvullende maatregelen opportuun zijn.

Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling
HVO-Querido werkt met een meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling. De betreffende aandachtsfunctionarissen op afdelingen met gezinnen en jongeren komen drie keer per jaar bijeen om ontwikkelingen in het vakgebied en casussen te bespreken, bij afdelingen voor volwassenen is dit eenmaal per jaar. Deskundigheidsbevordering vindt elk jaar plaats. Aandachtsfunctionarissen ondersteunen het werken met de meldcode door gerelateerde onderwerpen te agenderen en in casuïstiekbesprekingen te wijzen op de meldcode. Nieuwe aandachtsfunctionarissen volgen de e-learningmodules 'huiselijk geweld en kindermishandeling' en 'kindcheck' van Augeo. Teams die met gezinnen werken worden hierin jaarlijks getraind.
In 2016 is een intranetsite ingericht waar medewerkers terecht kunnen voor alle informatie en documentatie over het werken met de meldcode.
De kindcheck is onderdeel van de meldcode en ingebed in het werkproces. Bij gesignaleerde risico's bij volwassenen voeren medewerkers de kindcheck uit.
Onze aandachtsfunctionarissen bezoeken regelmatig netwerkbijeenkomsten over huiselijk geweld en kindermishandeling in de stad.

HVO-Querido is sinds 2012 aangesloten bij Matchpoint, de Amsterdamse variant van de Verwijsindex Risicojongeren (VIR). Eind 2016 had HVO-Querido 15 actieve ketenregistraties.
In de residentiële gezinsopvang en bij het Amsterdams Coördinatiepunt Mensenhandel werken we structureel samen met Altra, dat in alle nieuw-opgenomen gezinnen een inschatting maakt van het functioneren van het gezin en waar nodig betrokken blijft. Zo dragen we gezamenlijk zorg voor de veiligheid in de gezinnen.

Over 70% van de gezinnen uit het zorgprogramma Gezinnen psychosociale kwetsbaarheid worden zorgen gerapporteerd. Deze zorgen betreffen verwaarlozing, onvoldoende structuur, (bijwonen van) huiselijk geweld (zowel verbaal als fysiek) en gebrekkige pedagogische vaardigheden van de ouders. De zorgen worden versterkt door de aanwezigheid van psychische, gedrags- en/of verslavingsproblemen. Afdelingen die met jongeren werken rapporteren vaker over huiselijk geweld. Bij zorgen volgen wij de stappen van de meldcode en zetten we in op het verbeteren van de veiligheidssituatie. Wanneer het niet lukt de veiligheid te verbeteren doen we een melding bij Veilig Thuis.

Incidenten
In het verslagjaar zijn 1049 incidenten gemeld, een toename van 14,5% ten opzichte van 2015 (916 incidenten). Bijna 40% (428) hiervan had betrekking op agressie.
In 2016 heeft HVO-Querido besloten om de activiteiten gericht op de terugdringing van agressie verder uit te breiden en deze onder te brengen in een organisatiebreed project: Samen veilig werken. Hierbij staan vier doelen centraal:

- De vaardigheden versterken van onze medewerkers in het omgaan met agressie en ander grensoverschrijdend gedrag;
- Normvervaging terugdringen;
- Nazorg aan medewerkers verbeteren;
- Ons aangiftebeleid verbeteren en medewerkers beter beschermen en ondersteunen.

Alle medewerkers worden getraind in veilig werken. Deze trainingen worden zeer positief geëvalueerd. Samen veilig werken is begin 2016 gestart en loopt door tot eind 2017.

Calamiteiten en ernstige geweldsincidenten moeten worden gemeld bij de toezichthouder, de GGD. In 2016 heeft HVO-Querido twee keer melding gemaakt van een dergelijk feit (tegen negen keer in 2015). Een geval betrof het overlijden van een cliënt, een andere keer was er sprake van ernstig geweld waarbij cliënten van HVO-Querido betrokken waren, als daders en slachtoffers. Naar aanleiding hiervan heeft de toezichthouder geconcludeerd dat beide gevallen door ons zorgvuldig zijn onderzocht en dat HVO-Querido niet onzorgvuldig, onjuist of nalatig heeft gehandeld.
In 2016 hebben we Triasweb verbeterd en gebruiksvriendelijker gemaakt. In deze applicatie melden medewerkers alle incidenten, inclusief analyse en suggesties voor verbeteringen. We streven daarbij naar een cultuur van veilig melden, waarbij de melder wordt beschermd en er vanuit kan gaan dat er tegen hem of haar geen individuele maatregelen worden getroffen. Hierdoor neemt de bereidheid om een melding te maken toe en kunnen we blijven werken aan de verbetering van onze veiligheid.

Vertrouwenspersonen
Cliënten kunnen met vragen, twijfels en andere kwesties in eerste instantie terecht bij hun begeleider of de leidinggevende van de voorziening. Daarnaast kunnen zij een beroep doen op de cliëntvertrouwenspersoon (CVP), een functie die sinds 2004 wordt uitgeoefend door een onafhankelijk opererende functionaris.
Aangezien een toenemend aantal cliënten een beroep doet op de CVP, is begin 2016 een tweede functionaris aangesteld. Deze toename komt door de groei van het aantal cliënten in zorg, maar ook doordat cliënten meer opkomen voor hun rechten en de weg naar de CVP steeds beter weten te vinden.

In 2016 hebben 181 cliënten met de CVP contact gezocht met vragen over de hulpverlening of de wijze waarop deze door de begeleiding werd uitgeoefend. Ten opzichte van 2015 is dat een toename van ruim 40%.
De kwesties waarmee cliënten een beroep op de CVP deden, hadden vooral betrekking op bejegening, regels en procedures rond woningtoewijzing, in- en uitplaatsing en schuldhulpverlening. In vrijwel alle gevallen kon door tussenkomst van de CVP opheldering worden verschaft.
Ook familieleden en andere naastbetrokkenen van onze cliënten kunnen een beroep doen op een vertrouwenspersoon. De familievertrouwenspersoon (FVP) is sinds 2008 werkzaam voor zowel HVO-Querido als voor twee collega-zorginstellingen in de stad en is in dienst van de Landelijke Stichting Familievertrouwenspersonen (LSFVP).
In 2016 hebben 9 naastbetrokkenen contact gezocht met de FVP met vragen over het aanbod en de werkwijze van onze organisatie (3), met een klacht over de wijze waarop de hulp werd verleend (4) of over de bejegening door medewerkers (2). In alle gevallen is naar tevredenheid voorzien in de gevraagde informatie of bemiddeld naar een werkbare samenwerking.

Klachten
HVO-Querido is aangesloten bij het Platform Opvanginstellingen Amsterdam (POA), waar een onafhankelijke klachtencommissie klachten behandelt van cliënten. Deze commissie bestaat uit drie leden, bijgestaan door een ambtelijk secretaris. In 2016 kwamen bij de POA-klachtencommissie 38 klachten binnen van of namens cliënten van HVO-Querido, dertien meer dan in het jaar daarvoor.
De klachten hadden onder andere betrekking op onvrede met de kwaliteit van hulpverlening, bejegening door medewerkers en de omgang met privacy.
De klachtencommissie voor familie en naastbetrokkenen heeft in 2016 twee keer een klacht over onze organisatie behandeld. Een zaak is afgebroken nadat de klager zich terugtrok, in het andere geval is aan familie nadere uitleg gegeven over onze werkwijze.
Cliënten van HVO-Querido, maar ook andere betrokkenen, kunnen hun klacht uiteraard ook direct bij onze organisatie kenbaar maken. Dat kan bij de leidinggevende van de afdeling, bij directie of bij het bestuur. In 2016 hebben elf cliënten, of hun vertegenwoordigers, van die gelegenheid gebruik gemaakt, evenveel als in 2015. De klachten waren van uiteenlopende aard, het gros ging over bejegening door medewerkers en informatievoorziening.

4.3 personeelsbeleid
De afdeling Human Resource Management (HRM) adviseert het management bij ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid, zodat medewerkers optimaal kunnen functioneren en HVO-Querido zijn doelstellingen kan realiseren.

Personeel in loondienst op 31-12	**2016**	**2015**
Aantal medewerkers	1091	1008
Aantal fte	932	856

Instroom	**2016**	**2015**
Aantal medewerkers	195	143
Aantal fte	149	114

Uitstroom	**2016**	**2015**
Aantal medewerkers	112	92
Aantal fte	73	63

Leeftijdsopbouw	%	%
Leeftijd	**2016**	**2015**
18-25	5,6	5,9
26-35	29,3	29,2

36-45	23,5	22,9
46-55	24,1	24,8
55-67	17,2	16,7
pensioengerechtigd	0,3	0,5
	100%	100%

Percentage m/v	**2016**	**2015**
man	36,7	37,7
vrouw	63,3	62,3

Van de 1091 medewerkers werken er 238 (206 fte/22%) in de cao GGZ (Geestelijke Gezondheidszorg) en 853 (726 fte/78%) in de cao WMD (Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening).
De omvang van het personeelsbestand is in 2016 toegenomen met ruim 8%. Dit is meer dan voorgaande jaren. Hiervoor zijn drie redenen:

- 0-urencontracten zijn omgezet naar een contract met een vast aantal werkuren per week. Dit beïnvloedt het aantal fte, maar niet het aantal medewerkers;
- HVO-Querido heeft nieuwe voorzieningen geopend zoals de Aalbersestraat, het Respijthuis Amerbos en tijdelijke opvanglocaties in Haarlem en Amsterdam;
- De omvang van onze ambulante begeleiding is toegenomen.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek
Uit het tweejaarlijkse onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers (zie paragraaf 4.1) in 2016 blijkt dat medewerkers met name de begeleiding bij het omgaan met veranderingen op prijs stellen, vinden dat ze passen bij HVO-Querido en zich door de organisatie gewaardeerd achten.
Van de collega's heeft 90,3% het afgelopen jaar niet te maken gehad met ongewenst gedrag, 9,2% soms en 0,5% regelmatig. Dit krijgt uiteraard de aandacht die het verdient op de betreffende locaties.
Bij de laatste meting ervaart 21,1% van de respondenten een te hoge werkdruk, een daling met ruim 7%.

Ervaringsdeskundigheid
In 2016 is voor de inzet van medewerkers met ervaringsdeskundigheid beleid ontwikkeld, gericht op bestaande en nieuwe medewerkers, waarbij de basis een reguliere functiebeschrijving blijft. Het doel is de taak- en functieomschrijving duidelijk te maken, gelijkwaardige kwaliteit te vragen, gelijkwaardige salariëring te bieden en de meerwaarde van ervaringsdeskundigheid goed in te zetten.

Herplaatsing boventalligen
Als gevolg van een reorganisatie bij Bureau Aanmelding & Plaatsing in 2015 zijn de boventallige medewerkers in tijdelijke functies geplaatst, in afwachting van definitieve plannen. Eind 2016 zijn de reorganisatieplannen voor het BAP goedgekeurd, de uitvoering vindt in 2017 plaats.

Arbo en verzuim
De onderwerpen op het gebied van Arbo en verzuim worden in goede samenwerking met de adviesgroep VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu) van de OR, bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werk opgepakt en uitgevoerd.

Arbobeleid
Uit het organisatiebrede plan van aanpak zijn de volgende onderwerpen vastgesteld en geïmplementeerd: beleid zwangerschap en bevalling, veilig ambulant werken en beeldschermwerk.

RI&E

Op enkele locaties zijn Risico Inventarisatie & Evaluaties uitgevoerd. Op het Centraal Bureau speelde de veiligheid van de receptiemedewerkers een belangrijke rol. Op basis van de aanbevelingen is de werkplek inmiddels zodanig aangepast dat er een vluchtweg is in geval van nood. Ook zullen de receptiemedewerkers in 2017 worden getraind.

Pilot schuldhulpverlening
Aan de pilot schuldhulpverlening voor medewerkers heeft een beperkt aantal medewerkers deelgenomen. Het aanbieden van schuldhulpverlening wordt voortgezet waar nodig en gewenst. Bij de inzet van een coach van het Nibud is afgesproken vooraf een goede inschatting te maken of begeleiding zinvol is.

Eigen risicodragerschap WGA (en WGA-flex)
Er is in 2016 voor gekozen om het eigen risicodragerschap voor de WGA te continueren en tevens eigenrisicodrager te worden voor de WGA-flex. Om het WGA-risico te verzekeren is er een contract afgesloten bij Loyalis.

Verzuimcijfers
Het verzuimcijfer voor 2016 is 4,2%. De targets voor 2016 waren 4,5% voor verzuim en een meldingsfrequentie van 1,00.

	2016	2015
Verzuim	4,2%	4,5%
Meldingsfrequentie	0,99	0,97

HRM-regelingen en cao's
Regelingen en procedures van HRM moeten aansluiten op de wet- en regelgeving en de cao's. In 2016 is een nieuwe cao WMD ingegaan met twee belangrijke wijzigingen:
1) Een herziening van de ORT-regeling (onregelmatigheidstoeslag) die in 2015 was ingevoerd. De negatieve effecten ervan zijn (gedeeltelijk) gecompenseerd.
2) De invoering van het Individuele Keuze Budget per 1 januari 2016. In plaats van vakantietoeslag, eindejaarsuitkering en bovenwettelijke verlofuren ontvangen medewerkers een persoonlijk budget dat gelijk is aan ongeveer 18% van het salaris. Medewerkers bepalen zelf hoe dit budget wordt ingezet: kopen van vrije tijd, investeren in de eigen ontwikkeling of extra salaris. Deze keuzevrijheid moet ten goede komen aan een goede balans tussen werk en privé. Maandelijks kan de medewerker aangeven of en hoe hij een deel van het budget wil inzetten. In december wordt het niet benutte budget uitgekeerd.

Implementatie roosterpakket
Voor het maken van dienstroosters is het pakket Aysist aangeschaft. Zo kunnen locaties de vragen van cliënten op inzichtelijk wijze vertalen naar te werken diensten en de inzet van medewerkers. Met dit pakket kunnen ook randvoorwaarden worden bewaakt, zoals het voldoen aan de arbeidstijdenwet. Na enige opstartproblemen is het werken met het roosterpakket in 2016 goed van de grond gekomen, onder meer door de training van teammanagers, roosteraars en medewerkers.

Opleiden & Ontwikkelen
In 2016 zijn diverse activiteiten ondernomen om de ontwikkeling naar een lerende organisatie te stimuleren. Meer kennisdelen en gebruikmaken van interne krachten en kwaliteiten zijn belangrijke speerpunten in deze ontwikkeling. Het organiseren van een methodiekwedstrijd is hiervan in 2016 een voorbeeld. Zo zijn op speelse wijze zelf ontwikkelde succesvolle werkwijzen en instrumenten vanuit de verschillende teams centraal onder de aandacht gebracht.
Daarnaast is er in het opleidingsbeleid een aantal koerswijzigingen ingezet waarbij we zoveel mogelijk kiezen voor integraal leren in de praktijk. De uitbreiding van de opleidingsplaatsen leerling-verpleegkunde in de psychiatrie van 7 naar 19 is hiervan een

voorbeeld. Door de veranderingen in de doelgroep is er behoefte ontstaan aan het versterken van somatische kennis en vaardigheden.

Er zijn nieuwe leertrajecten toegevoegd om vakkundig in te kunnen blijven spelen op een veranderende context:

- radicalisering, in gesprek komen en blijven met mensen met extreme opvattingen;
- betrekken van het netwerk cliënt, in het kader van de kanteling van de zorg;
- schuldhulpverlening, informeren over en voorbereiden op schuldhulpverlening;
- suïcidepreventie, vroegtijdig herkennen en bespreekbaar maken van signalen van suïcidaliteit.

HVO-Querido is een erkend leerbedrijf en biedt stageplaatsen aan stagiairs afkomstig van diverse opleidingen. In 2016 zijn 755 sollicitaties ontvangen en 58 stagiairs geplaatst, dat is drie meer dan het jaar daarvoor. Zij zijn afkomstig van vijftien verschillende opleidingen in en rond Amsterdam. Daarnaast zijn er ook drie leerlingen van een beroepsbegeleidende leerweg (BBL) begeleid. Door het bieden van stageplaatsen is HVO-Querido een goede kweekvijver voor het opleiden van nieuwe professionals.

4.4 financieel beleid

Operationeel beleid en productie

In 2016 is in de bedrijfsvoering opnieuw gestreefd naar een optimale dienstverlening aan onze cliënten. Zorg die aansluit op de wensen en mogelijkheden van de individuele cliënt en niet meer biedt dan nodig is, spreekt opdrachtgevers aan, die meer en meer met bezuinigingen te maken hebben. Zo kunnen we de goede en zakelijke verhouding met onze opdrachtgevers, die wordt gekenmerkt door betrouwbaarheid, degelijkheid en flexibiliteit, verder uitbouwen. Dit is in lijn met onze strategie van betaalbare zorg gericht op de uitstroom van cliënten voor wie dat mogelijk is.
Het aantal cliënten Beschermd Wonen in zorg is opnieuw gegroeid. Begin 2016 is dit 990 cliënten, aan het eind van het jaar is dit opgelopen tot 1.070. Dit is in lijn met onze missie: meer cliënten in zorg voor hetzelfde budget. We hadden productieafspraken in 2016 voor ca. 980 cliënten, inclusief Justitie en Wet Langdurige Zorg. Uiteraard was het onze ambitie om nog meer cliënten in zorg te hebben, gezien de nog altijd lange wachtlijst. Ondanks al onze, ook onorthodoxe, pogingen om meer woningen c.q. panden te bemachtigen, is onze uitbreiding niet verder gekomen dan het toch respectabele aantal van 90 (vorig jaar 60) cliënten. Dit is mogelijk geworden door de opening van de Aalbersestraat en Funenpark en uitbreiding van de Aak. Daarnaast zijn de woningbouwverenigingen in het laatste kwartaal 2016 echt begonnen met het leveren van woningen. Behalve de stijging van het aantal cliënten Beschermd Wonen hebben onze ambulante teams ook ca. 60 psychosociale cliënten meer in zorg kunnen nemen dan was afgesproken.
Zo blijkt 2016 dus inderdaad het kanteljaar te zijn dat zich vorig jaar aankondigde. Met ons surplus en de huisvestingsinspanningen van woningcorporaties en onszelf weten we een substantieel aantal meer cliënten Beschermd Wonen en ambulant psychosociaal in zorg te nemen dan afgesproken (ca. 150). Daarnaast is op incidentele basis ook nog ca. € 1 mln. geïnvesteerd ten laste van dit surplus. Dit is ook de reden dat het overschot 2016 met € 2 mln. naar verhouding bescheiden kan worden genoemd (in 2014 en 2015 bedroeg het overschot € 7 mln.).

Resultaat, duiding en bestemming

Het jaarresultaat 2016 is weliswaar wederom positief, maar met € 2 mln. substantieel lager dan de resultaten 2014 en 2015. Zo blijkt 2016 dus inderdaad het kanteljaar te zijn zoals vorig jaar beleidsmatig was voorgenomen. Met ons structurele surplus en de huisvestingsinspanningen van woningcorporaties en onszelf weten we een substantieel aantal (ca. 150) meer cliënten beschermd wonen en ambulant psychosociaal in zorg te nemen dan afgesproken. Dit heeft geleid tot een hoger uitgavenniveau. Daarnaast is op

incidentele basis ca. € 1 mln. geïnvesteerd in verduurzaming van panden ten laste van dit surplus. Dit is ook de reden dat het overschot 2016 met € 2 mln. naar verhouding bescheiden kan worden genoemd (in 2014 en 2015 bedroeg het overschot € 7 mln.).
In algemene zin is het structurele surplus bereikt door al jaren geleden te starten met hervormen door enerzijds vroeg te zijn begonnen met ambulante begeleiding, anderzijds door een strakke bedrijfsvoering met verlaging van de centrale lasten en het verzuim. Hiermee is onze kostprijs van vooral Beschermd Wonen lager dan de door de gemeente gehanteerde, uit de AWBZ overgenomen, tarieven. De totaalopbrengsten zijn ca. € 99 mln., een ongekend piekjaar.
De opvallendste zaken in 2016 in vergelijking met 2015 zijn:

- hogere opbrengsten van € 5 mln. door een stijging van productieafspraken met gemeenten en Justitie. Voor de gemeente Haarlem is, na de start in 2015, de dienstverlening uitgebreid naar meerdere locaties en begeleidingsintensiteit. Met Justitie is het contractvolume ook blijven stijgen. Voor Amsterdam is de noodopvang van vluchtelingen vermeldenswaard: vanaf september 2015 tot april 2016 zijn hiervoor grote uitgaven gedaan, die één op één konden worden gedeclareerd. De hiermee gemoeide omzet van ca. € 6 mln. in zowel 2015 als 2016 is daarmee resultaatneutraal. Hetzelfde gold in 2016 voor de bed-bad-brood-opvang in de Walborg. Vanaf de Winteropvang 2016/2017 heeft de gemeente ons subsidie verstrekt, daarvoor vergoedde de gemeente onze declaraties.
- Hogere personele lasten van € 6 mln. door een hogere formatie voor de reguliere productie (ca. 80 fte) en meer inleenpersoneel, voornamelijk voor de tijdelijke opvang van vluchtelingen.
- Hogere algemene kosten van ca. € 4 mln., vooral voor voeding, schoonmaak, beveiliging, klein onderhoud (opvang vluchtelingen en overige uitbreiding productie, waartegenover ook opbrengsten staan). Voor € 1 mln. is geïnvesteerd in de verduurzaming van panden, opdat we de komende jaren minder energie en water verbruiken.

Met het overschot groeit het eigen vermogen naar € 34 mln., waarvan € 2,8 mln. niet collectief is gefinancierd. Om dit eigen vermogen te kunnen vergelijken met ons streefvermogen dient dit bedrag te worden afgezet tegen de omzet. De omzet is gestegen van € 94 mln. in 2015 naar € 99 mln. in 2016. Hiermee is de vermogensratio eind 2016 gelijk gebleven op 33% (=34 mln./99 mln.).
Na balansdatum hebben zich geen bijzondere gebeurtenissen voorgedaan die het hier beschreven, of het in de jaarrekening geschetste, beeld beïnvloeden.

Vermogensbeleid
Voor ons vermogensbeleid verwijzen we naar paragraaf 3.2. Kort gezegd streven we naar een vermogen van 25% van onze totaalopbrengsten. Het meerdere is beschikbaar om meer cliënten in zorg te nemen c.q. te houden. Met het resultaat 2016 is ons vermogen nu gegroeid naar 34 mln. Bij een omzet van € 99 mln. is het streefvermogen te bepalen op € 25 mln., waardoor er € 9 mln. beschikbaar is voor extra zorg aan cliënten.

Investeringen en liquiditeit
De liquiditeit van HVO-Querido is op dit moment uitstekend, enerzijds door het relatief grote eigen vermogen, anderzijds door het niet in eigendom hebben van panden. Onze totale investeringen bedragen in 2016 € 2 mln. Deze kunnen grotendeels worden gefinancierd via de cashflow van de afschrijvingen waartegenover de vergoedingen van onze opdrachtgevers staan.
Het beleid blijft om bij investeringen (in apparatuur en verbouwingen in huurpanden) intern te financieren, tenzij deze een bedrag van € 2 mln. te boven gaan. In het beleggingsstatuut streeft HVO-Querido naar waardebehoud en waar mogelijk risicoarme waardegroei. Dit komt tot uitdrukking in een forse positie in deposito's/spaarrekeningen aan het eind van 2016 van ca. € 26 mln. Deze positie is fors groter dan in 2015 door het verkopen van de obligaties van ca. € 6 mln.

5. Jaarrekening

Jaarrekening 2016

Stichting HVO-Querido

INHOUDSOPGAVE **Pagina**

5.1	**Jaarrekening 2016**	
5.1.1	Balans per 31 december 2016	26
5.1.2	Resultatenrekening over 2016	27
5.1.3	Kasstroomoverzicht over 2016	28
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	29
5.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2016	36
5.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	43
5.1.7	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	44
5.1.8	Toelichting op de resultatenrekening over 2016	45
5.2	**Overige gegevens**	
5.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	57
5.2.2	Nevenvestigingen	57
5.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	59

5.1 JAARREKENING

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2016
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-16	31-dec-15
		€ 000	€ 000
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	7.539	7.809
Financiële vaste activa	2	-	5.682
Totaal vaste activa		7.539	13.491
Vlottende activa			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	3	-	264
Debiteuren en overige vorderingen	4	12.858	8.055
Liquide middelen	5	29.326	24.505
Totaal vlottende activa		42.184	32.824
Totaal activa		49.723	46.315

	Ref.	31-dec-16	31-dec-15
PASSIVA		€ 000	€ 000
Eigen vermogen	6		
Kapitaal		18	18
Bestemmingsfondsen		30.856	30.217
Algemene en overige reserves		2.873	1.508
Totaal eigen vermogen		33.748	31.743
Voorzieningen	7	669	1.058
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8	286	269
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	3	109	-
Overige kortlopende schulden	9	14.911	13.245
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		15.020	13.245
Totaal passiva		49.723	46.315

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2016

	Ref.	2016 € 000	2015 € 000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11	86.926	81.342
Subsidies (exclusief WMO en Jeugdwet)	12	2.941	3.931
Overige bedrijfsopbrengsten	13	9.269	8.559
Som der bedrijfsopbrengsten		99.136	93.832
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	14	58.217	51.931
Afschrijvingen op materiële vaste activa	15	2.158	1.855
Overige bedrijfskosten	16	36.945	32.640
Som der bedrijfslasten		97.320	86.427
BEDRIJFSRESULTAAT		1.816	7.405
Financiële baten en lasten	17	189	147
RESULTAAT BOEKJAAR		2.005	7.553

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2016 € 000	2015 € 000
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds Amsterdam	933	7.806
Bestemmingsfonds Haarlem	-120	-504
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-	38
Algemene / overige reserves	1.192	213
	2.005	7.553

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2016

	Ref.		2016		2015
		€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			1.816		7.405
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	2.246		1.980	
- mutaties voorzieningen	7	-389		405	
			1.857		2.385
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen uit hoofde van bekostiging	3	373		-38	
- debiteuren en overige vorderingen	4	-4.803		-4.003	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken, behoudens rekening courant-krediet)	8	1.666		60	
			-2.764		-3.981
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			909		5.809
Ontvangen interest	17	241		189	
Betaalde interest		-		-	
			241		189
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			1.150		5.998
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	1	-1.976		-2.000	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	-		32	
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	2	5.629		-2.136	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			3.653		-4.104
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	8	18		-	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			18		-
Mutatie geldmiddelen			4.821		1.894
Stand geldmiddelen per 1 januari			24.505		22.611
Stand geldmiddelen per 31 december			29.326		24.505
Mutatie geldmiddelen			4.821		1.894

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Zorginstelling Stichting HVO-Querido is statutair (en feitelijk) gevestigd te Amsterdam, op het adres Eerste Ringdijkstraat 5 1097 BC Amsterdam en is geregistreerd onder KvK-nummer 34148173.

De belangrijkste activiteiten zijn het aanbieden van woonbegeleiding en dagbesteding aan mensen die om wat voor reden dan ook onvoldoende zelfredzaam zijn.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2016, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2016.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655, Titel 9 BW2 en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).
De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteitsveronderstelling
Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar
De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar en waar nodig voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Vergelijkende cijfers
De cijfers voor 2015 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2016 mogelijk te maken.

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

Verbonden rechtspersonen
De stichting heeft de volgende verbonden stichting en vennootschap die niet in de consolidatie betrokken zijn.

De Stichting Vrienden van HVO-Querido te Amsterdam is een verbonden stichting van Stichting HVO-Querido, welke niet in de consolidatie betrokken is. De activiteiten van Stichting Vrienden van HVO-Querido betreffen het verwerven, instandhouden, beheren en exploiteren van onroerende zaken en het beheren van overige vermogenswaarden. De Stichting en Stichting Vrienden van HVO-Querido hebben dezelfde directeur en Raad van Toezicht. HVO-Querido als stichting zelf, heeft geen zeggenschap in de Stichting Vrienden Van. Stichting Vrienden van HVO-Querido betreft een steunstichting en is derhalve vrijgesteld van consolidatie. Het eigen vermogen in 2016 is € 3.281.638 met een resultaalt over het lopend boekjaar 2016 van € 66.043.

Operationele leasing

Bij de stichting bestaan leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

Grondslagen WNT
Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.
Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar HVO-Querido zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.
Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van HVO-Querido.

Materiële vaste activa
De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de onderneming in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa. Overheidssubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.
De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte econonmische levensduur van het vaste actief.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte econonmische levensduur van het vaste actief.
Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:
- Bedrijfsgebouwen : 10-20%;
- Machines en installaties : 20%;
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 20-25%.

Investeringen in bedrijfsgebouwen, worden afgeschreven in 5 tot 10 jaar, overeenkomstig aan de huurtermijnen van de objecten. Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.

Groot onderhoud:
Kosten voor periodiek groot onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

De overige gekochte leningen en obligaties worden, voor zover deze aan een beurs genoteerd zijn, gewaardeerd tegen reële waarde. Wijzigingen in die reële waarde worden verantwoord in de resultatenrekening. Niet-beursgenoteerde gekochte leningen en obligaties worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen
Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.
Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de resultatenrekening.
Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroomgenererende eenheid geschat.
Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderings-verlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vervreemding van vaste activa
Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Financiële instrumenten
Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille (financiële activa en financiële verplichtingen), gekochte leningen en obligaties, verstrekte leningen en overige vorderingen, investeringen in eigenvermogensinstrumenten, overige financiële verplichtingen en derivaten.
Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). De stichting maakt geen gebruik van derivaten.
Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de resultatenrekening.
Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd:
Effecten
Gekochte obligaties waarvan de onderneming de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.
Overige vorderingen
Overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.
Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen
Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode.

Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.
Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.
Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen en beleggingen die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen en beleggingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de onderneming historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als de leiding vande instelling van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.
Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.
Verliezen worden opgenomen in de resultatenrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.
Bijzondere waardeverminderingsverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardewijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de resultatenrekening verantwoord.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vorderingen
De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald per individuele vorderingen. Vorderingen ouder dan 90 en jonger dan 180 dagen oud worden voor 50% in mindering gebracht. Vordereringen ouder dan 180 dagen worden voor 100% in mindering gebracht van de vordering. Vorderingen worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De vorderingen worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Effecten
Effecten (gekochte obligaties) die deel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen reële waarde. Effecten die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of reële waarde. De transactiekosten zijn verwerkt in de winst- en verliesrekening OF in de eerste waardering.

Liquide middelen
Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen
Algemeen
Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:
• een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg is van een gebeurtenis uit het verleden; en
• waarvan de omvang op een betrouwbare wijze een inschatting kan worden gemaakt; en
• het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.
Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.
De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

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

Voorziening jubileumuitkeringen
De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening langdurig zieken
De voorziening langdurig zieken betreft een voorziening voor verwachte noodzakelijke uitstroom van middelen voor medewerkers die per ultimo balansdatum ziek zijn en naar verwachting geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de uitgaven. De berekening is gebaseerd op de verwachte resterende looptijden, leeftijd en gedane toezeggingen.

Voorziening LFB
De voorziening levensfase budget (LFB) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de beste schatting van de in de toekomst eenmalig uit te keren LFB-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de 55-jarige leeftijd.

Voorziening loopbaanbudget
Voor de ontwikkeling van werknemers is in de CAO een regeling regeling opgenomen in de vorm van een Loopbaanbedrag. Vanaf 1 juli 2015 bouwt iedere werknemer maandelijks een budget op. De berekening van de voorziening is gebaseerd op de CAO-bepalingen en een inschatting van de benutting van het loopbaanbudget door werknemers.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen
Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.
Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.
Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten
De opbrengsten uit dienstverlening worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan: a. het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald; b. de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is; c. waarschijnlijke economische voordelen; d. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en e. gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening). Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is rekening gehouden met de na-indexering.
De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.
Voor zover bij de afdelingen en werkeenheden limieten zijn gesteld ten aanzien van kostenelementen alsmede ten aanzien van de maximaal te vergoeden verzorgprijs per dag, is hiermee rekening gehouden bij de nacalculatie van de te ontvangen subsidies vanuit de gemeenten Amsterdam, Haarlem en kleinere gemeenten.

Personele kosten
Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Pensioenen
Stichting HVO-Querido heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij HVO-Querido. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. HVO-Querido betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkings-graad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In juni 2016 bedroeg de dekkingsgraad 92,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 12 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. HVO-Querido heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. HVO-Querido heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten
De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Overheidssubsidies
Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de stichting voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

5.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt zoals aanbevolen in de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten:
* Amsterdam, subsidie WMO;
* Haarlem; subsidie WMO;
* door overige loketten gefinancierde opbrengsten.

Bij de verdeling van de resultatenrekening per operationele segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces. De direct toe te rekenen lasten worden direct toegerekend naar het desbetreffende segment. De overige lasten worden verdeeld op basis van de verhouding in de totale opbrengsten. Alle saldi zijn afgerond op duizenden euro's.

5.1.4.5 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reëlewaarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	5.220	5.489
Machines en installaties	1.049	1.104
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.006	1.164
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	264	52
Totaal materiële vaste activa	7.539	7.809

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	2016	2015
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	7.809	7.493
Bij: investeringen	2.024	2.327
Af: afschrijvingen	2.274	1.945
Af: desinvesteringen	20	66
Boekwaarde per 31 december	7.539	7.809

Toelichting:
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6.
Als gevolg van het feit dat de integrale bekostiging over gaat naar prestatiebekostiging hebben wij een analyse uitgevoerd op vaste activa. Hieruit is gebleken dat er ultimo 2016 geen indicaties zijn die kunnen duiden op een mogelijke duurzame waardevermindering.
Boekwaarde van activa met beperkte eigendomsrechten is per ultimo 2016 € 5.220.000, zijnde de verbouwingen in bestaande huurpanden van HVO-Querido.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Overige effecten	-	5.682
Totaal financiële vaste activa	-	5.682

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Boekwaarde per 1 januari	5.682	3.601
Verkregen effecten		2.134
Waardeverandering	-53	-53
rente opbrengsten	-43	-
Verkoop effecten	-5.586	-
Boekwaarde per 31 december	-	5.682

Toelichting:
In 2016 is de gehele effectenportefeuille bestaande uit staatsobligaties Nederland en Duitsland verkocht. De vrijgekomen gelden zijn geplaatst op een depositiorekening. Bij de verkoop van de effectenportefeuille is een gerealiseerde waardestijging van €53.323 opgetreden. Tevens is een renteopbrengst van € 43.417 over 2016 ontvangen. De effecten hebben gedurende 2016 vrij ter beschikking gestaan van de organisatie. De obligaties werden aangehouden met als doel risicoarme waardegroei, conform het beleggingsstatuut. De effecten zijn verkocht vanwege het risco van waardevermindering tegenover een beperkte renteopbrengst, als gevolg van een sterk gedaalde rentestand, met navenant lage renteopbrengsten en risico van rentestijging.
Aanschaffingswaarde per 1 januari 2016 is € 5.682.000. De boekwaarde per 31 december 2016 is nihil. Zie de toelichting op de financiële instrumenten voor nadere informatie. Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.7.

ACTIVA

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

3. Vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot AWBZ / WLZ

	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	-	264
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	109	
	109	264

Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot AWBZ / WLZ

	2015	2016	totaal
	€ 000	€ 000	€ 000
Saldo per 1 januari	264	264	528
Financieringsverschil boekjaar		10	10
Correcties voorgaande jaren	-	25	25
Betalingen/ontvangsten	-	-408	-408
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-373	-373
Saldo per 31 december	264	-109	155
	c	a	

a= interne berekening
b= overeenstemming met zorgverzekeraars
c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	-	264
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-109	-
	109	264

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2016	2015
	€ 000	€ 000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	566	598
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	556	334
Totaal financieringsverschil	10	264

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

4. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Vorderingen op debiteuren	1.991	404
Overige vorderingen:		
Te vorderen pensiongelden	272	376
Te vorderen subsidies	5.932	2.483
Nog te factureren kosten	7	29
Nog te ontvangen bedragen:		
Overige vorderingen	252	212
Nog te ontvangen bedragen:	2.522	2.902
Overige overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	961	1.649
Vooruit ontvangen facturen Huur en Pension	921	-
Totaal debiteuren en overige vorderingen	12.858	8.055

Toelichting:
Op de vorderingen op debiteuren is € 114.524 (2015: € 66,302) totaal, in mindering gebracht als voorziening voor oninbaarheid.
De voorziening die in aftrek op de vorderingen pensiongelden is gebracht, bedraagt € 656.103 (2015: € 434.355).
In de debiteuren en overige vorderingen zijn geen vorderingen begrepen (2015: € 0 miljoen) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.
De resterende looptijd van de overige vorderingen is korter dan 1 jaar.

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Bankrekeningen	2.635	3.340
Kassen	116	173
Deposito's	26.575	20.992
Totaal liquide middelen	29.326	24.505

Toelichting:
De liquide middelen en deposito's staan ter vrije beschikking van de organisatie, met uitzondering van een bedrag van € 793.063 waarvoor bankgaranties zijn afgegeven.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Kapitaal	€ 18	€ 18
Bestemmingsfondsen	€ 30.856	€ 30.217
Algemene en overige reserves	€ 2.873	€ 1.508
Totaal eigen vermogen	€ 33.748	€ 31.743

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Kapitaal	18	-	-	18
Totaal kapitaal	18	-	-	18

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Bestemmingsfondsen:				
Aanvaardbare kosten	19.374	-	-	19.374
Gemeentesubsidie Amsterdam	11.174	933	-	12.107
Gemeentesubsidie Haarlem	-504	-120	-	-624
Overig	173	-	-173	-
Totaal bestemmingsfondsen	30.217	813	-173	30.856

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Algemene reserves:				
Bestemd vermogen	€ 1.508	€ 1.192	€ 173	€ 2.873
Totaal algemene en overige reserves	€ 1.508	€ 1.192	€ 173	€ 2.873

Toelichting:

Bestemmingsfondsen worden gevormd voor posten waar een externe verplichting op rust, bijvoorbeeld om deze reserve uitsluitend aan een bepaald doel te mogen besteden. Het bestemmingsfonds "Overig" is in 2016 overgeheveld naar de algemene reserves.
Het bestemmingsfonds Gemeentesubsidie Haarlem vertoont een negatief saldo van € 624.000. De stichting verwacht dit negatief saldo in de komende jaren in te lopen. Mocht later blijken dat inhalen van het negatief saldo niet mogelijk is, dan zal afboeking ten laste van de vrije reserves plaatsvinden.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2016	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2016
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Voorziening jubileumuitkering	72	94	62	-	104
Voorziening langdurig zieken	763	215	425	-	553
Voorziening Inzake LFB	23	-	11	-	12
Voorziening loopbaanbudget	200	-	200	-	-
Totaal voorzieningen	1.058	309	698	-	669

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

	31-dec-2016
	€ 000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	497
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	172
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	-

Toelichting per categorie voorziening:

Op grond van de CAO-wijziging per 1 januari 2016 is een deel van de Voorziening jubileumuitkering in 2016 ten gunste van het resultaat vrij komen te vallen. In 2017 heeft HVO Querido een bedrijfs eigen regeling inzake de jubileumuitkering. Hierdoor stijgt de voorziening met € 32.000 naar € 104.000.
De Voorziening langdurig zieken is gedaald door een actief beleid ten aanzien van langdurig ziekteverzuim. De voorziening loonbaanbudget is gereclassificeerd naar de post "Overige overlopende passiva", verantwoord onder punt 9, overige kortlopende schulden.

8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Specificatie egalisatie afschrijving verbouwingskosten

	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Nieuwbouwsubsidie inzake Poeldijkstraat PV	106	143
Subsidie inzake verhuizing De Aak	-	-
Investeringssubsidie inzake 24-uursvoorziening Zuid-Oost	96	126
Investeringssubsidie Veste	33	-
Investeringssubsidie Wilhelminastraat	51	-
Totaal egalisatie afschrijvingen gebouwen	286	269

Dit betreffen investeringssubsidies welke geëgaliseerd met de betreffende afschrijvingen afnemen.

9. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:	31-dec-16	31-dec-15
	€ 000	€ 000
Crediteuren	4.202	3.927
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.294	2.350
Schulden terzake pensioenen	466	387
Nog te betalen salarissen	35	86
Overige schulden:		
Waarborgsommen	79	69
Te vorderen pensiongelden	-	-
Overige schulden	163	207
Nog te betalen kosten:		
Huisvestingskosten	285	210
Overige kosten	137	335
Vooruitontvangen opbrengsten:		
Vooruitontvangen pensiongelden	772	600
Subsidies	2.145	1.462
Vakantiegeld	366	1.563
Vakantiedagen	2.257	1.982
Overige overlopende passiva:		
Egalisatie afschrijving verbouwingskosten	113	67
Overige overlopende passiva	597	-
Totaal overige kortlopende schulden	14.911	13.245

Toelichting:

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

10. Financiële instrumenten

Algemeen
De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de destbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico
De instelling loopt kredietrisico over debiteuren, overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico bedraagt EUR 38,2 miljoen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij 2 tegenpartijen (of economisch verbonden tegenpartijen) voor een totaalbedrag ad EUR 29,2 miljoen. De hoogste vordering bedraagt EUR 8,5 miljoen. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie. Ze hebben altijd aan hun betalingsverplichtingen voldaan en hebben een A2-rating.

De kredietkwaliteit van de vorderingen kan als volgt worden weergegeven: (bedragen x € 1.000,=)

Tegenpartijen	
Vorderingen op banken (met een A2-rating)	29.209
Vorderingen op de overheid	8.464
Vorderingen op particulieren	524
Totaal	38.197

De blootstelling aan kredietrisico van de instelling wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling van verschillende soorten debiteuren.

Renterisico en kasstroomrisico
Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde
De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen
Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van operationele leasing (inclusief erfpacht en huur). De operationele leasekosten worden lineair over de leaseperiode in de resultatenrekening verwerkt.

Het verloop is als volgt weer te geven:	**2016**	**2015**
	€ 000	**€ 000**
Huur- en Leaseverplichtingen	31.316	35.326
Bankgaranties	668	716
	31.984	36.042

De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

	Bankgaranties	Huur	Leasing	Totaal
	€ 000	**€ 000**	**€ 000**	**€ 000**
Niet langer dan 1 jaar	9	5.107	74	5.190
Tussen 1 en 5 jaar	6	13.016	39	13.061
Langer dan 5 jaar	653	13.080	-	13.733
	668	31.203	113	31.984

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

De extramurale (wijkverpleging) producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (verpleging) worden met ingang van boekjaar 2015 gefinancierd vanuit de Zvw. Onderdeel van de regeling is dat een overschrijding van het landelijke budgetplafond zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument).
Zorgaanbieders kunnen op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2017.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2016 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting HVO-Querido is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2016.

Bovenstaande is in overeenstemming met de betreffende beleidsregel van de NZa met betrekking tot het Macrobeheersmodel geriatrische revalidatiezorg.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari 2016					
- aanschafwaarde	14.254	3.434	3.897	52	21.637
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	8.765	2.330	2.733	-	13.828
Boekwaarde per 1 januari 2016	5.489	1.104	1.164	52	7.809
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	1.131	309	320	264	2.024
- herwaarderingen	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	1.423	372	479	-	2.274
- terugname geheel afgeschreven activa					
.aanschafwaarde	-	-	-	-	-
.cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
.cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	-	-	-	52	52
cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	23	8	1	-	32
per saldo	-23	-8	-1	52	20
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-269	-55	-158	212	-270
Stand per 31 december 2016					
- aanschafwaarde	15.385	3.743	4.217	264	23.609
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	10.165	2.694	3.211	-	16.070
Boekwaarde per 31 december 2016	5.220	1.049	1.006	264	7.539
Afschrijvingspercentage	10-20%	20,0%	20,0%	20,0%	

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groepsmaat-schappijen	Overige deelnemingen	Vorderingen op groepsmaat-schappijen	Vorderingen op participanten en op maatschappij-en waarin wordt deelgenomen (overige deelnemingen)	Overige Effecten	Vordering op grond van compensa-tieregeling	Overige vorderingen	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Boekwaarde per 1 januari 2016	-	-	-	-	5.682	-	-	5.682
Kapitaalstortingen	-	-	-	-	-	-	-	0
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-	0
Ontvangen dividend	-	-	-	-	-	-	-	0
Verstrekte leningen / verkregen effecten	-	-	-	-	-	-	-	0
Verkochte effecten	-	-	-	-	-5.586	-	-	-5.586
Ontvangen rente	-	-	-	-	-43	-	-	-43
waardevermeerdering	-	-	-	-	-53	-	-	-53
Amortisatie (dis)agio	-	-	-	-	-	-	-	0
Boekwaarde per 31 december 2016	0	0	0	0	0	0	0	0

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.8.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2016

SEGMENT AMSTERDAM

	2016 € 000	2015 € 000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten Wmo	76.610	73.983
Opbrengsten Ministerie van Veiligheid en Justitie (forensische zorg; exclusief subsidies)	1.962	636
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	78.572	74.619
Subsidies Wlz/Zvw-zorg (Loket 10 en 12)	740	883
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	1.792	3.704
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	343	-
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	2.875	4.587
Eigen bijdragen en betalingen cliënten	1.004	1.044
Persoonsgebonden en -volgende budgetten	0	0
Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties	2.418	970
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed).	428	1.051
Overige bedrijfsopbrengsten	3.850	3.065
Som der bedrijfsopbrengsten	85.297	82.271
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	51.692	42.985
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2.096	1.798
Overige bedrijfskosten	30.746	29.823
Som der bedrijfslasten	84.534	74.606
BEDRIJFSRESULTAAT	763	7.665
Financiële baten en lasten	170	141
RESULTAAT BOEKJAAR	933	7.806

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2016 € 000	2015 € 000
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds gemeente Amsterdam	933	7.806
	933	7.806

5.1.8.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2016

SEGMENT HAARLEM

	2016 € 000	2015 € 000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten Wmo	3.211	1.862
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	3.211	1.862
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	57	-
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	57	-
Eigen bijdragen en betalingen cliënten	115	29
Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties	468	1
Overige opbrengsten	130	60
Overige bedrijfsopbrengsten	713	90
Som der bedrijfsopbrengsten	3.981	1.952
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	2.018	1.041
Afschrijvingen op materiële vaste activa	33	7
Overige bedrijfskosten	2.059	1.408
Som der bedrijfslasten	4.109	2.456
BEDRIJFSRESULTAAT	-128	-504
Financiële baten en lasten	8	-
RESULTAAT BOEKJAAR	-120	-504

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2016 € 000	2015 € 000
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds gemeente Haarlem	-120	-504
	-120	-504

5.1.8.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2016

SEGMENT OVERIG

	2016 € 000	2015 € 000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten Wmo	4.572	3.404
Opbrengsten Ministerie van Veiligheid en Justitie (forensische zorg; exclusief subsidies)	570	580
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	5.142	3.984
Subsidies Wlz/Zvw-zorg (Loket 10 en 12)	0	1
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	9	0
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	9	1
Eigen bijdragen en betalingen cliënten	82	114
Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties	4.454	5.154
Overige opbrengsten	171	285
Overige bedrijfsopbrengsten	4.707	5.553
Som der bedrijfsopbrengsten	9.858	9.538
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	4.507	3.109
Afschrijvingen op materiële vaste activa	30	49
Overige bedrijfskosten	4.139	6.135
Som der bedrijfslasten	8.677	9.293
BEDRIJFSRESULTAAT	1.181	245
Financiële baten en lasten	11	6
RESULTAAT BOEKJAAR	1.192	251

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2.016 € 000	2.015 € 000
Toevoeging/(onttrekking):		
Aanvaardbare kosten	-	38
Bestemd vermogen	1.192	213
	1.192	251

5.1.8.2 AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	2016 € 000	2015 € 000
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:		
SEGMENT AMSTERDAM	933	7.806
SEGMENT HAARLEM	-120	-504
SEGMENT OVERIG	1.192	251
	2.005	7.553
Resultaat volgens resultatenrekening	**2.005**	**7.553**

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

11. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2016 € 000	2015 € 000
Opbrengsten Wmo	84.394	80.136
Opbrengsten Ministerie van Veiligheid en Justitie (forensische zorg; exclusief subsidies)	2.532	1.206
Totaal	86.926	81.342

Een nadere verdeling van de gebudgetteerde zorgprestaties is als volgt:

	2016 € 000	2015 € 000
Beschermd wonen Amsterdam Loket 1	48.950	47.290
Maatschappelijke opvang Amsterdam Loket 2	24.271	23.088
Jeugd Amsterdam Loket 3	3.539	3.704
Dagbesteding Amsterdam Loket 5	1.907	2.868
Haarlem Loket 6	3.211	1.862
Wijkzorg Amsterdam Loket 8	1.614	514
DJI Loket 9	2.532	1.206
Loket Overige	901	810
	86.926	81.342

Toelichting:
De gebudgetteerde zorgprestaties betreffen de opbrengsten van de bovenstaande loketten in overeenstemming met de bestaande beschikkingen.

12. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

De specificatie is als volgt:

	2016 € 000	2015 € 000
Subsidies Wlz/Zvw-zorg (Loket 10 en 12)	739	884
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	1.793	3.047
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	409	-
Totaal	2.941	3.931

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

Overige dienstverlening	2016 € 000	2015 € 000
Eigen bijdragen en betalingen cliënten	1.201	1.287
Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties	7.340	6.097
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed).	728	1.175
Totaal	9.269	8.559

Toelichting:
De overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties betreffen de opbrengsten ivm ondersteuning opvang vluchtelingen in samenwerking met de Gemeente Amsterdam, inclusief de geldende Winteropvang.
De kosten hiervan zijn verwerkt in de Algemene kosten.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

14. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:	2016 € 000	2015 € 000
Lonen en salarissen	41.129	37.062
Sociale lasten	6.785	5.643
Pensioenpremies	3.489	3.198
Andere personeelskosten:		
Werving	15	26
Deskundigheidsbevordering	887	642
Overige personeelskosten	967	1.270
Subtotaal	53.272	47.841
Personeel niet in loondienst	4.945	4.090
Totaal personeelskosten	58.217	51.931
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Segment Amsterdam	785	518
Segment Haarlem	29	16
Segment overig	88	292
Gemiddeld aantal personeelsleden obv full-time eenheden	902	826
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	-	-

Toelichting:

De toename in personele kosten houdt vooral verband met de uitbreiding van het personeel in loondienst (76 FTE). Verder is het personeel niet in loondienst toegenomen als gevolg van soms tijdelijke uitbreiding van de bedrijfsactiviteiten.

Stichting HVO-Querido heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Werknemers die hiervoor in aanmerking komen, hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon, berekend over de jaren waarin een werknemer bij HVO-Querido pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen die voortvloeien uit deze rechten van het personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. HVO-Querido betaalt hiervoor premies, waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door zijn financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Hierbij hoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De ‘nieuwe’ dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In juni 2016 bedroeg de dekkingsgraad 92,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%.

In 2015 verwachte het pensioenfonds volgens het herstelplan binnen 12 jaar hieraan te kunnen voldoen, en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. HVO-Querido heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. HVO-Querido heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. In 2016 is de dekkingsgraad nog steeds beneden het vereiste niveau. Als gevolg hiervan zal in 2017 van de pensioenen niet geïndexeerd worden.

15. Afschrijvingen

De specificatie is als volgt:	2016 € 000	2015 € 000
Afschrijving materiële vaste activa	2.274	1.945
Vrijval investeringssubsidies	-116	-90
Totaal afschrijvingen	2.158	1.855

Toelichting:
Vrijval investeringssubsidies houden verband met de investeringsubsidies verantwoord onder punt 10. langlopende schulden, toelichting 5.1.5 toelichting balans

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	**2016**	**2015**
	€ 000	**€ 000**
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.976	4.634
Algemene kosten	13.677	11.448
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.849	3.721
Onderhoud en energiekosten :		
Onderhoud	5.670	3.653
Energiekosten	1.826	1.523
Subtotaal	7.496	5.176
Huur en leasing	12.041	12.170
Huurbijdragen	-5.094	-4.509
Dotatie en vrijval voorzieningen	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	36.945	32.640

Toelichting:
De toename van de huurbijdragen komt mede door de stijging van het aantal woningen.

17. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	**2016**	**2015**
	€ 000	**€ 000**
Rentebaten	90	243
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	43	0
Subtotaal financiële baten	133	243
Rentelasten	3	-43
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	53	-53
Overige financiële lasten		
Subtotaal financiële lasten	56	-96
Totaal financiële baten en lasten	189	147

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

18. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

WNT-VERANTWOORDING 2016 HVO-Querido

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor HVO-Querido is € 179.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

18a. Bezoldiging topfunctionarissen

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

bedragen x € 1	**C.E.M. Blaas**
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee
Individueel WNT-maximum	165000
Beloning	147.224
Belastbare onkostenvergoedingen	762
Beloningen betaalbaar op termijn	10.812
Subtotaal	158.798
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totaal bezoldiging	158.798
Verplichte motivering indien overschrijding	NVT
Gegevens 2015	
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0
Beloning	148.071
Belastbare onkostenvergoedingen	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-
Totaal bezoldiging 2015	148.071

Toelichting:

De bestuurder, de heer C.M.L. Blaas, valt volgens de WNT onder bezoldigingsklasse IV (zijnde maximaal, € 165.000), dit is exclusief werkgeverspremies wettelijke sociale zekerheid. Ultimo 2016 is er geen sprake van afkoopsommen.
De bezoldiging bedroeg in 2014 € 153.991, en in 2015 € 148.071.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht over 2016 in het kader van de WNT is vergelijkbaar met de bezoldiging als toegelicht onder 18b.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht van de zorginstelling over het jaar 2016 is als volgt:

18b. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	I. van Bennekom - Stompedissel	J.C.F. Jacobs	G.D. Dales	A.W. van Raalte
Functiegegevens	[VOORZITTER]	[LID]	[LID]	[LID]
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 26/10	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	24.750	16.500	13.516	16.500
Beloning	7.260	4.840	1.500	4.840
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Subtotaal	7.260	4.840	1.500	4.840
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	7.260	4.840	1.500	4.840
Verplichte motivering indien overschrijding	NVT	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	7.260	4.840	1.500	3.630
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	7.260	4.840	1.500	3.630

bedragen x € 1	R.J.L. Lindauer	R. Kok	J.E.M. Meijer	J.w. Grandia	A. Blom
Functiegegevens	[LID]	[LID]	[LID]	[LID]	[LID]
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 26/10	1/1 - 26/10	1/1 - 31/12	26/10 - 31/12	26/10 - 31/12
Individueel WNT-maximum	13.516	16.500	16.500	2.984	2.984
Beloning	6.944	1.500	4.840	1.000	1.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Subtotaal	6.944	1.500	4.840	1.000	1.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	6.944	1.500	4.840	1.000	1.000
Verplichte motivering indien overschrijding	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2015					
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	8.333	1.500	4.840	-	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	8.333	1.500	4.840	-	-

Toelichting:

De Raad van Toezicht heeft besloten met ingang van 2015 de bezoldiging voor de leden te verhogen naar € 4.000 per jaar en voor de voorzitter naar € 6.000 per jaar. De hier genoemde bedragen lopen uiteen, aangezien er door de diverse leden voor verschillende regiems van betaling is gekozen: vrijwilligersvergoeding, fictieve dienstbetrekking en facturering als ondernemer.

2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2015 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

18. Honoraria accountant

	2016	2015
	€	€
De honoraria van de accountant over 2016 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	95.000	67.000
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	88.000	54.000
Totaal honoraria accountant	183.000	121.000

19. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 17."

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De bestuurder van Stichting HVO-Querido heeft de jaarrekening 2016 vastgesteld op 29 maart 2017.

De Raad van Toezicht van de Stichting HVO-Querido heeft de jaarrekening 2016 goedgekeurd in de vergadering van 29 maart 2017.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

Zie hieronder het opgenomen overzicht	2016	2015
	€ 000	€ 000
Toevoeging/(onttrekking):		
Aanvaardbare kosten	-	38
Bestemmingsfonds gemeente Amsterdam	933	7.806
Bestemmingsfonds gemeente Haarlem	-120	-504
Bestemd vermogen	1.192	213
	2.005	7.553

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nieuw licht werpen op de feitelijke situatie per balansdatum.

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

W.G.	
C.M.L. Blaas	29 maart 2017
W.G.	
I. van Bennekom-Stompedissel	29 maart 2017
W.G.	
J.C.F. Jacobs	29 maart 2017
W.G.	
J.W. Grandia	29 maart 2017
W.G.	
A.W. van Raalte	29 maart 2017
W.G.	
A.Blom	29 maart 2017
W.G.	
J.E.M. Meijer	29 maart 2017
W.G.	
R. Kok	29 maart 2017

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Stautaire regeling resultaatbestemming

Bij de vaststelling van de jaarrekening bepaalt het bestuur de resultaatbestemming,, die als integraal onderdeel van de jaarrekening de goedkeuring behoeft van de Raad van Toezicht.

5.2.2 Nevenvestigingen

Stichting HVO-Querido heeft geen nevenvestigingen.

5.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Tel: +31 (0)72 518 30 00
Fax: +31 (0)72 518 30 99
alkmaar@bdo.nl
www.bdo.nl

BDO Audit & Assurance B.V.
Postbus 9340, 1800 GH Alkmaar
Comeniusstraat 4 a, 1817 MS Alkmaar
Nederland

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de raad van toezicht van Stichting HVO-Querido te Amsterdam

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel
Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting HVO-Querido ('de instelling') te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HVO-Querido op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

De jaarrekening bestaat uit:
1. de balans per 31 december 2016;
2. de resultatenrekening over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn hierna beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting HVO-Querido zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van klassenindeling bezoldigingsmaximum 2015/2014
In overeenstemming met het Controleprotocol WNT, de brief ter zake van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) d.d. 20 februari 2015 en de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 2016 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT 2015/2014, zoals bepaald en verantwoord door de instelling, als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op het tot stand komen van dit bezoldigingsmaximum 2015/2014.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:
- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Statutair gevestigd te Eindhoven en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17171186.
BDO Audit & Assurance B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam "BDO" optreden.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling verslaggeving WTZi is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de Regeling verslaggeving WTZi en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.
Onze controle bestond onder andere uit:
- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten.

Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de zorginstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Alkmaar, 29 mei 2017

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

w.g. H.C.J. Bot RA