HVO-Querido
jaarverslag 2014

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 Balans per 31 december 2014
5.2 Resultatenrekening
5.3 Toelichting op de resultatenrekening
5.4 Overige gegevens

Jaarrekening 2014

Stichting HVO-Querido

dd 22 april 2015

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

INHOUDSOPGAVE

		Pagina
5.1	**Jaarrekening 2014**	
5.1.1	Balans per 31 december 2014	26
5.1.2	Resultatenrekening over 2014	27
5.1.3	Kasstroomoverzicht over 2014	28
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	29
5.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2014	35
5.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	41
5.1.8	Toelichting op de resultatenrekening over 2014	42
5.1.9	Toelichting op de gesegmenteerde resultatenrekening over 2014	49
5.2	**Overige gegevens**	
5.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	54
5.2.2	Statutaire regeling resultaatbestemming	54
5.2.3	Resultaatbestemming	54
5.2.4	Gebeurtenissen na balansdatum	54
5.2.5	Controleverklaring	55
5.3	**Bijlagen**	
5.3.1	Opstelling subsidie WZS/DMO	58
5.3.2	Opstelling nog te ontvangen subsidie WZS/DMO	59

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1 JAARREKENING

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2014
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-14	31-dec-2013[1]
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	7.493	7.249
Financiële vaste activa	2	3.601	2.603
Totaal vaste activa		11.094	9.852
Vlottende activa			
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	3	225	1.786
Overige vorderingen	4	4.040	2.508
Liquide middelen	5	22.611	14.866
Totaal vlottende activa		26.876	19.160
Totaal activa		37.970	29.012

	Ref.	31-dec-14	31-dec-2013[1]
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	6		
Kapitaal		18	18
Bestemmingsfondsen		22.877	15.802
Algemene en overige reserves		1.295	1.295
Totaal eigen vermogen		24.190	17.115
Voorzieningen	7	653	908
Kortlopende schulden			
Overige kortlopende schulden	8	13.127	10.989
Totaal passiva		37.970	29.012

[1]: Vergelijkende cijfers voor vergelijkende doeleinden aangepast. Zie grondslagen van waardering en resultaatsbepaling.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2014

	Ref.	2014	2013
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties	11	55.649	55.272
Niet-gebudgetteerde zorgprestaties	12	2.311	2.457
Subsidies	13	25.402	24.387
Overige bedrijfsopbrengsten	14	473	848
Som der bedrijfsopbrengsten		83.835	82.964
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	15	46.229	48.621
Afschrijvingen op materiële vaste activa	16	1.767	1.751
Overige bedrijfskosten	17	28.935	29.394
Som der bedrijfslasten		76.931	79.766
BEDRIJFSRESULTAAT		6.904	3.198
Financiële baten en lasten	18	171	196
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		7.075	3.394
RESULTAAT BOEKJAAR		7.075	3.394

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden
KPMG Accountants N.V.

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT

	2014		2013	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		6.904		3.198
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	1.811		2.216	
- mutaties voorzieningen	-255		-60	
		1.556		2.156
Veranderingen in vlottende middelen:				
- vorderingen	-1.548		656	
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	1.561		-1.414	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	2.138		-1.967	
		2.151		-2.725
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		10.611		2.629
Ontvangen interest	177		213	
Betaalde interest	-5		-16	
Ontvangst vanwege buitengewone bate	0		30	
		172		227
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		10.783		2.856
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen materiële vaste activa	-2.055		-2.336	
Investeringen bedragen volgens financiële vaste activa				
	-983		-2.634	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.038		-4.970
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing langlopende schulden	0		0	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		0		0
Mutatie geldmiddelen		7.745		-2.114
Stand geldmiddelen per 1 januari		14.866		16.980
Stand geldmiddelen per 31 december		22.611		14.866
Mutatie geldmiddelen		7.745		-2.114

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en RJ 655. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaat-bepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

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 2013 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2014 mogelijk te maken.

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva
De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgingsprijs- of de vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de geamortiseerde kostprijs.
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 de stichting 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.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 verplichting, 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.

Als een transactie ertoe leidt dat bijna alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of bijna alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of van betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord zodra de bijbehorende prestatie is geleverd.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

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.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa
De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs 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 afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs 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 : 3.
- Machines en installaties : 20.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 20-25.

Onderhoudsuitgaven worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op het moment dat zij zich voordoen.
Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

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:
Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa
Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.
De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties (beursgenoteerd en niet-beurs-genoteerd) die niet behoren tot een handelsportefeuille en die worden aangehouden tot het einde van de looptijd, worden gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen
Voor materiële en immateriële 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.
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 waardeverminde-ringsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

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 winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.
Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd:
Gekochte obligaties
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 winst-en-verliesrekening. 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 winst-en-verliesrekening verantwoord.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waarde-vermindering, 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 winst-en-verliesrekening.

Gekochte leningen en obligaties
Gekochte obligaties worden, voor zover deze aan een beurs genoteerd zijn, gewaardeerd tegen reële waarde. Wijzigingen in die reële waarde worden verantwoord in de resultatenrekening.

Vorderingen
De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

Liquide middelen
Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. 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 verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting 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.
Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Voorziening jubileumuitkeringen
De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren 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+. 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.

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.
De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

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

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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. waarschijnlijke economische voordelen; c. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en d. 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 AWBZ, WZS, DMO, Justitie en de Stadsregio.

Personele kosten
Salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

De aan het Pensioenfonds Zorg en Welzijn te betalen premie wordt als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan het Pensioenfonds Zorg en Welzijn te betalen premie nog niet is voldaan, als verplichting op de balans opgenomen.

Stichting HVO-Querido heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen. Om deze reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat gebracht. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op de balansdatum reeds beteaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Verder wordt op de balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichitingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen. Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

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 overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten:
*uit de AWBZ gefinancierde activiteiten,
*door de Gemeente Amsterdam gefinancierde activiteiten en
*door overige opbrengsten gefinancierde opbrengsten.

De direct toe te rekenen lasten worden direct toegerekend naar het desbetreffende segment. De overige lasten worden verdeeld op basis van de subsidie opbrengsten. Alle saldi zijn afgerond op duizenden euro's.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden
KPMG Accountants N.V.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.5 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.
Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële waarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten.

5.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-14	31-dec-13
	€	€
Verbouwingen	5.154	4.666
Installaties	801	1.010
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.199	1.315
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	339	258
Totaal materiële vaste activa	7.493	7.249

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	2014	2013
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	7.249	7.127
Bij: investeringen	2.382	2.622
Af: afschrijvingen	1.811	2.140
Af: gereedgemelde activa	258	360
Af: desinvesteringen	69	0
Boekwaarde per 31 december	7.493	7.249

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 2014 geen indicaties zijn die kunnen duiden op een mogelijke duurzame waardevermindering.
In januari 2014 werd de nieuwe locatie op het Robert Kochplantsoen in Amsterdam in gebruik genomen. Het hiervoor benodigde investeringsbedrag was ca 835.000,-. De samenstelling van het bedrag is als volgt: Verbouwingen 582.000,- Inventarissen 205.000,- en Automatisering 48.000,-.
Boekwaarde van activa met beperkte eigendomsrechten is per ultimo 2014 € 5.154.000, zijnde de verbouwingen in bestaande huurpanden van HVO Querido.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-14	31-dec-13
	€	€
Overige effecten	3.601	2.603
Totaal financiële vaste activa	3.601	2.603

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:	31-dec-14	31-dec-13
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	2.603	0
Investering	983	2.634
Waardeverandering	15	-31
Boekwaarde per 31 december	3.601	2.603

Toelichting:
De effecten staan ter vrije beschikking van de organisatie. De obligaties worden aangehouden met als doel risicoarme waardegroei, conform het beleggingsstatuut.
De effectenportefeuille bestaat geheel uit staatsobligaties Nederland en Duitsland.
Aanschaffingswaarde per 1 januari 2014 € 2.656.000 en boekwaarde € 2.603.000. Kostprijs aankopen in 2014 € 983.000. Koerwinst in 2014 was € 15.000. Boekwaarde per 31 december 2014 is € 3.601.000. Zie toelichting op de financiële instrumenten voor nadere informatie.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

3. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

Vorderingen uit hoofde van bekostiging:	**31-dec-14**	**31-dec-13**
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	225	1.786
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	225	1.786

Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot

	2012	**2013**	**2014**	**totaal**
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	372	1.414		1.786
Financieringsverschil boekjaar			225	225
Correcties voorgaande jaren	-2	22		20
Betalingen/ontvangsten	-370	-1.436		-1.806
Subtotaal mutatie boekjaar	-372	-1.414	225	-1.561
Saldo per 31 december	0	0	225	225
	c	c	a	

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

	31-dec-14	**31-dec-13**
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	225	1.786
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	225	1.786

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	**2014**	**2013**
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	55.629	55.643
Af: ontvangen voorschotten	55.404	53.857
Totaal financieringsverschil	225	1.786

Resterende looptijd korter dan 1 jaar

4. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:	**31-dec-14**	**31-dec-13**
	€	€
Vorderingen op debiteuren	492	486
Overige vorderingen:		
Te vorderen pensiongelden	75	88
Te vorderen subsidies (waaronder WZS/DMO, zie bijlage 5.3.2.)	1.492	1.142
Nog te ontvangen bedragen:		
Overige vorderingen	482	331
Nog te vorderen WIA 2013	0	203
Overige overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	1.499	258
Totaal overige vorderingen	4.040	2.508

Toelichting:
De voorziening die in aftrek op de vorderingen pensiongelden is gebracht, bedraagt € 797.890 (2013: € 800.672)
De vooruitbetaalde bedragen nemen toe in verband met huurpenningen 2015 betaald ultimo 2014 ad € 952.000.
De resterende looptijd van de overige vorderingen in korter dan 1 jaar.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	31-dec-14	31-dec-13
	€	€
Bankrekeningen	6.136	1.835
Kassen	105	157
Deposito's	16.370	12.874
Totaal liquide middelen	22.611	14.866

Toelichting:
De liquide middelen en deposito's staan ter vrije beschikking van de organisatie.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-dec-14	31-dec-13
	€	€
Kapitaal	18	18
Bestemmingsfondsen	22.877	15.802
Algemene en overige reserves	1.295	1.295
Totaal eigen vermogen	24.190	17.115

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2014	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2014
	€	€	€	€
Kapitaal	18	0	0	18
Totaal kapitaal	18	0	0	18

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2014	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2014
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Aanvaardbare kosten	12.705	6.814	0	19.519
Gemeentesubsidie	3.138	230	0	3.368
Stadsregio	-207	24	0	-183
Overig	166	7	0	173
Totaal bestemmingsfondsen	15.802	7.075	0	22.877

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2014	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2014
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Bestemd vermogen	1.295	0	0	1.295
Totaal algemene en overige reserves	1.295	0	0	1.295

Toelichting:

Bestemmingsfondsen worden gevormd voor posten waar een externe verplichting op rust, bijvoorbeeld om deze reserve uitsluitend aan een bepaald doel te mogen besteden.
Naar aanleiding van overleg met partijen is besloten dat de reserve aanvaardbare kosten (RAK), die is gevormd op grond van de beleidsregels van de NZa, kwalificeert als bestemmingsfonds. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2014	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2014
	€	€	€	€	€
Voorziening jubileumuitkering	174	72	35	0	211
Voorziening langdurig zieken	687	85	377	0	395
Voorziening Inzake LFB	47	0	0	0	47
Totaal voorzieningen	908	157	412	0	653

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

	31-dec-2014
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	349
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	304
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	0

Toelichting per categorie voorziening:
De voorziening langdurig zieken neemt af, omdat een verbeterd verzuimmanagement meer inzicht geeft in de juistheid van de looptijd van het verzuim. Hierdoor is de berekening nog accurater.

8. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:	31-dec-14	31-dec-13
	€	€
Crediteuren	3.381	2.556
Rekening-courant Stichting Vrienden	49	51
Belastingen en sociale premies	2.252	2.260
Schulden terzake pensioenen	404	447
Nog te betalen salarissen	5	18
Vakantiegeld	1.443	1.524
Vakantiedagen	1.922	1.761
Overige schulden:		
Waarborgsommen	69	67
Overige schulden	332	26
Nog te betalen kosten:		
Huisvestingskosten	340	595
Overige kosten	242	83
Vooruitontvangen pensiongelden	559	500
Subsidies	1.662	518
Overige overlopende passiva:		
Egalisatie afschrijving verbouwingskosten	456	569
Overige overlopende passiva	11	14
Totaal overige kortlopende schulden	13.127	10.989

Toelichting:
Kortlopende schulden hebben een looptijd van maximaal 12 maanden muv het project RUPS II. Dit project loopt tm 2017.
De post subsidies nemen toe als gevolg van een vooruit ontvangen subsidie voor het project RUPS II ad € 1.171.000.

Specificatie egalisatie afschrijving verbouwingskosten

	2014	2013
Inrichtingssubsidie inzake De Nassau	0	2
Nieuwbouwsubsidie inzake Poeldijkstraat PV	214	249
Investeringssubsidie inzake Noordzijde	0	24
Subsidie inzake verhuizing De Aak	53	73
Investeringssubsidie inzake 24-uursvoorziening Zuid-Oost	189	221
Totaal egalisatie afschrijvingen gebouwen	456	569

Dit betreffen investeringssubsidies welke geëgaliseerd met de betreffende afschrijvingspercentages.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. 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. Om deze risico's te beheersen heeft de instelling beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld, om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiele markten en daarmee de financiële prestaties van de instelling te beperken.

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.

Kredietrisico
De instelling loopt kredietrisico over debiteuren, overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico bedraagt EUR 26,6 miljoen. Het krediet risico is geconcentreerd bij 2 tegenpartijen (of economisch verbonden tegenpartijen) voor een totaalbedrag ad EUR 22,6 miljoen. De hoogste vordering bedraagt EUR 15,0 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)	22.587
Vorderingen op de overheid	1.717
Vorderingen op particulieren	2.274
Totaal	26.578

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.

Liquiditeitsrisico
De instelling bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitbegrotingen. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van de instelling te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft.
De onderneming loopt liquiditeitsrisico's uit hoofde van variabelrentende obligaties. De impact bij 1% wijziging is circa € 7.000.

10. Niet in de balans opgenomen regelingen

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 winst-en-verliesrekening verwerkt.

Het verloop is als volgt weer te geven:	2014 x € 1000	2013 x € 1000
Huur- en Leaseverplichtingen	35.326	34.138
Bankgaranties	716	700
	36.042	34.838

De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

	Bankgaranties	Huur	Leasing	Totaal
Niet langer dan 1 jaar	57	4.781	1	4.839
Tussen 1 en 5 jaar	659	13.852	112	14.623
Langer dan 5 jaar	0	16.580	0	16.580
	716	35.213	113	36.042

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Verbouwingen	Installaties	Inventaris	Vervoermiddelen	Automatisering	Onderhanden Projecten	Totaal
	€	€	€	€	€		€
Stand per 1 januari 2014							
- aanschafwaarde	11.167	2.806	2.791	275	86	258	17.383
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	6.501	1.796	1.630	149	58	0	10.134
Boekwaarde per 1 januari 2014	4.666	1.010	1.161	126	28	258	7.249
Mutaties in het boekjaar							
- investeringen	1.607	72	266	32	66	339	2.382
- herwaarderingen							0
- afschrijvingen	1.068	267	406	37	33		1.811
- gereedmelding onderhanden werk						258	258
- *terugname geheel afgeschreven activa*							
.aanschafwaarde							0
.cumulatieve herwaarderingen							0
.cumulatieve afschrijvingen							0
- *desinvesteringen*							
aanschafwaarde	61	19	6				86
cumulatieve herwaarderingen							0
cumulatieve afschrijvingen	10	5	2				17
per saldo	51	14	4	0	0	0	69
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	488	-209	-144	-5	33	81	244
Stand per 31 december 2014							
- aanschafwaarde	12.713	2.859	3.051	307	152	339	19.421
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	7.559	2.058	2.034	186	91	0	11.928
Boekwaarde per 31 december 2014	5.154	801	1.017	121	61	339	7.493
Afschrijvingspercentage	10-20%	20,0%	20,0%	20,0%	33,0%	0,0%	

(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.
22 april 2015
KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

11. Toelichting opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties

De specificatie is als volgt:	2014 €	2013 €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten AWBZ (exclusief subsidies)	55.629	55.272
Afrekeningsverschillen 2012 en 2013	20	
Totaal	55.649	55.272

12. Toelichting niet-gebudgetteerde zorgprestaties

De specificatie is als volgt:	2014 €	2013 €
Eigen bijdragen en betalingen cliënten	2.287	2.456
opbrengsten uit aanvullende zorgverzekering		
Persoonsgebonden en -volgende budgetten	24	1
Totaal	2.311	2.457

13. Subsidies

De specificatie is als volgt:	2014 €	2013 €
Dienst Zorg en Samenleven	22.323	22.384
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van Veiligheid en Justitie	1.000	813
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten	2.079	1.190
Totaal	25.402	24.387

Toelichting:
De gebudgetteerde zorgprestaties nemen toe met 0,7% mede als gevolg van indexaties.
De subsidie DZS heeft als doel maatschappelijke opvang van kwetsbare groepen. De baten worden verantwoord bij de bestedingen die hier betrekking op hebben.
Onder Provincies en gemeenten zijn onder andere subsidies van Stadsregio en Dienst Werk en Inkomen verantwoord. Hier betreft het tevens de dienstverlening aan specifieke doelgroepen. De verantwoording is eveneens bij de bestede kosten.
De in 2014 ontvangen gelden t.b.v. uitgeprocedeerde asielzoekers zijn tevens onder deze post gerangschikt, net als de in 2014 ontvangen gelden t.b.v. de investeringen in het woonhotel Ruysdael.

14. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

	2014 €	2013 €
Overige opbrengsten	473	848
Totaal	473	848

Toelichting:
De overige bedrijfsopbrengsten bestaat uit diverse baten met een individueel kleine omvang die buiten de reguliere subsidies en financiering vallen. Bijvoorbeeld opbrengsten van verkopen uit dagbestedingsactiviteiten.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

15. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:	2014 €	2013 €
Lonen en salarissen	34.202	35.090
Sociale lasten	5.329	5.023
Pensioenpremies	3.126	3.157
Andere personeelskosten:		
Werving	14	21
Deskundigheidsbevordering	615	778
Overige personeelskosten	571	1.636
Subtotaal	43.857	45.705
Personeel niet in loondienst	2.372	2.916
Totaal personeelskosten	46.229	48.621
Gemiddeld aantal personeelsleden obv full-time eenheden	802	834
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	802	834

Toelichting:

De afname in personele kosten houdt vooral verband met minder personeel in loondienst (32 FTE) . Verder is het personeel niet in loondienst afgenomen als gevolg van minder investering en hierin na verdere professionalisering.
De afname van de overige personeelskosten wordt vooral veroorzaakt doordat in 2013 gedoteerd is aan de reservering vakantiedagen.

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 stort 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 2014 moest het pensioenfonds een dekkingsgraad van ten minste 104,5% hebben. De dekkingsgraad (na indexatie) bedroeg toen 109%.

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.

Op 31 december 2023 moet de dekkingsgraad minimaal 123% zijn. Het pensioenfonds verwacht 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.

16. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	2014 €	2013 €
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.811	2.140
- boekwaarde desinvesteringen	69	
- Vrijval investeringssubsidies	-113	-389
Totaal afschrijvingen	1.767	1.751

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

17. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	2014	2013
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.198	3.269
Algemene kosten	10.193	10.661
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.129	4.023
Onderhoud en energiekosten	4.527	4.405
Huur en leasing	10.748	10.163
Huurbijdragen	-3.860	-3.127
Totaal overige bedrijfskosten	28.935	29.394

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

18. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	2014	2013
	€	€
Rentebaten	109	213
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	56	30
Subtotaal financiële baten	165	243
Bankkosten en Koersresultaten	-9	-16
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	15	-31
Subtotaal financiële lasten	6	-47
Totaal financiële baten en lasten	171	196

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

19. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Welk bestuursmodel is van toepassing op uw organisatie?	Eindverantwoordelijke Raad van Bestuur met Raad van Toezicht
Wat is de samenstelling van het bestuur of de directie?	Eenhoofdig

De bezoldiging van de bestuurders en gewezen bestuurders van de zorginstelling over het jaar 2014 is als volgt:

	Naam	**C.M.L. Blaas**
1	Vanaf welke datum is de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?	1-9-2007
2	Maakt de persoon op dit moment nog steeds deel uit van het bestuur?	Ja
3	Zo nee: tot welke datum was de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?	
4	Is deze gewezen bestuurder sindsdien nog in dienst van uw organisatie (Zo ja: dan dienen de gegevens over de bezoldiging van deze gewezen bestuurder met functienaam en eigennaam te worden vermeld onderaan de WNT-tabel onder 26.)?	
5	Wat is de aard van de (arbeids)overeenkomst?	onbepaalde tijd
6	Welke salarisregeling is toegepast?	NVZD
7	Wat is de deeltijdfactor? (percentage)	100%
8	Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	137
	a. Waarvan: verkoop verlofuren	
	b. Waarvan: nabetalingen voorgaande jaren	
9	Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?	0
10	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	1
11	Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies	9
12	Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.)	16
13	Winstdelingen en bonusbetalingen	0
14	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband	0
15	Totaal bezoldiging (8 t/m 14, excl. 8a en b)	163

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht van de zorginstelling over het jaar 2014 is als volgt:

	Naam	Drs I. van Bennekom - Stompedissel	J.C.F. Jacobs	G.D. Dales	A.J. Heerma van Voss
1	Vanaf welke datum was de toezichthouder voor het eerst in de huidige functie van toezichthouder werkzaam binnen de organisatie?	23-11-2011	3-9-2014	17-9-2008	20-12-2006
2	Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van de Raad van Toezicht geweest?	Ja	Nee	Nee	Nee
3	Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	3.025	605	1.500	1.500
4	Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?	0	0	0	0
5	Vaste en variabele onkostenvergoedingen	0	0	0	0
6	Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies	0	0	0	0
7	Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.)	0	0	0	0
8	Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0
9	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband	0	0	0	0
10	Totaal bezoldiging (4 t/m 9)	3.025	605	1.500	1.500

	Naam	R.J.L. Lindauer	R.F. Venderbosch	R. Kok	J.E.M. Meijer
1	Vanaf welke datum was de toezichthouder voor het eerst in de huidige functie van toezichthouder werkzaam binnen de organisatie?	17-9-2008	17-9-2008	24-1-2010	15-5-2013
2	Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van de Raad van Toezicht geweest?	Nee	Nee	Nee	Nee
3	Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	1.500	750	1.500	1.500
4	Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?	0	0	0	0
5	Vaste en variabele onkostenvergoedingen	0	0	0	0
6	Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies	0	0	0	0
7	Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.)	0	0	0	0
8	Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0
9	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband	0	0	0	0
10	Totaal bezoldiging (4 t/m 9)	1.500	750	1.500	1.500

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden
KPMG Accountants N.V.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

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

De bezoldiging van de functionarissen die over 2014 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

1	Functionaris (functienaam)	Bestuurder
2	In dienst vanaf (datum)	1-9-2007
3	In dienst tot (datum)	
4	Deeltijdfactor (percentage)	100,00%
5	Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	137
6	Winstdelingen en bonusbetalingen	
7	Totaal beloning (5 en 6)	137
8	Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	1
9	Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	16
10	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband (in €)	
	Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	154
11	Beloning 2013	155

Toelichting:

De bestuurder valt volgens de WNT onder bezoldigingsklasse F (zijnde maximaal, € 170.578), dit is exclusief werkgeverspremies wettelijke sociale zekerheid. Ultimo 2014 is er geen sprake van afkoopsommen.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht over 2014 in het kader van de WNT is vergelijkbaar met de bezoldiging als toegelicht onder 19. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders op pagina 46.

21. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2014 zijn als volgt:

	2014	2013
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	60.000	59.000
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	24.500	17.000
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	391.000	61.000
Totaal honoraria accountant	475.500	137.000

Toelichting:
De niet-controlediensten bevatten, eenmalig voor 2014, extra kosten ivm implementatie Electronisch Cliënten Dossier.

22. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders is opgenomen onder punt 19.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

W.G.		W.G.	
C.M.L. Blaas	<Datum>	I. van Bennekom-Stompedissel	<Datum>
W.G.		W.G.	
J.C.F. Jacobs	<Datum>	G.D. Dales	<Datum>
W.G.		W.G.	
R.J.L. Lindauer	<Datum>	A.J. Heerma van Voss	<Datum>
W.G.		W.G.	
J.E.M. Meijer	<Datum>	R. Kok	<Datum>

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.12 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.12.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2014

SEGMENT AWBZ

	2014 €	2013 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties	54.158	53.098
Niet-gebudgetteerde zorgprestaties	459	395
Subsidies	2.192	2.660
Overige bedrijfsopbrengsten	1.613	874
Som der bedrijfsopbrengsten	58.422	57.027
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	31.068	32.313
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.097	1.197
Overige bedrijfskosten	19.588	19.820
Som der bedrijfslasten	51.753	53.330
BEDRIJFSRESULTAAT	6.669	3.697
Financiële baten en lasten	145	155
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	6.814	3.852
RESULTAAT BOEKJAAR	6.814	3.852

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2014 €	2013 €
Toevoeging/(onttrekking): Reserve aanvaardbare kosten	6.814	3.852
	6.814	3.852

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden
KPMG Accountants N.V.

5.1.12.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2014

SEGMENT WMO (Gemeente Amsterdam)

	2014 €	2013 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties	19.676	20.458
Niet-gebudgetteerde zorgprestaties	1.852	2.062
Subsidies	3.193	2.810
Overige bedrijfsopbrengsten	51	-70
Som der bedrijfsopbrengsten	24.772	25.260
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	14.778	15.717
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	650	542
Overige bedrijfskosten	9.139	9.414
Som der bedrijfslasten	24.567	25.673
BEDRIJFSRESULTAAT	205	-413
Financiële baten en lasten	25	39
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	230	-374
RESULTAAT BOEKJAAR	230	-374

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2014 €	2013 €
Toevoeging/(onttrekking): Egalisatiereserve gemeente Amsterdam	230	-374
	230	-374

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.12.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2014

Stadsregio

	2014 €	2013 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties	631	584
Overige bedrijfsopbrengsten	2	2
Som der bedrijfsopbrengsten	633	586
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	400	563
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	12
Overige bedrijfskosten	191	124
Som der bedrijfslasten	610	699
BEDRIJFSRESULTAAT	23	-113
Financiële baten en lasten	1	1
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	24	-112
RESULTAAT BOEKJAAR	24	-112

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2014 €	2013 €
Toevoeging/(onttrekking): Egalisatiereserve overige activiteiten	24	-112
	24	-112

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.1.12.2 AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	2014 €	2013 €
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:		
SEGMENT AWBZ	6.814	3.852
SEGMENT WMO (Gemeente Amsterdam)	230	-374
Stadsregio	24	-112
Overig	7	28
	7.075	3.394
Resultaat volgens resultatenrekening	**7.075**	**3.394**

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.2 OVERIGE GEGEVENS

KPMG Audit
53 Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De bestuurder van Stichting HVO-Querido heeft de jaarrekening 2014 vastgesteld op 22 april 2015.

De raad van toezicht van de Stichting HVO-Querido heeft de jaarrekening 2014 goedgekeurd in de vergadering van 22 april 2015.

5.2.2 Statutaire 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.

5.2.3 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens onderstaand overzicht:

	2014	2013
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Reserve aanvaardbare kosten	6.814	3.852
Bestemmingsfonds gemeente Amsterdam	230	-374
Bestemmingsfonds overige activiteiten	24	-112
Bestemd vermogen	7	28
	7.075	3.394

5.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

5.2.5 Nevenvestigingen

Stichting HVO-Querido heeft geen nevenvestigingen.

5.2.6 Controleverklaring

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: Aan de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur Stichting HVO-Querido

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening over 2014 van Stichting HVO-Querido te Amsterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2014 en de resultatenrekening over 2014 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 'Zorginstellingen'.

De Raad van Bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als hij noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HVO-Querido per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de bepalingen van en krachtens WNT.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de klassenindeling bezoldigingsmaximum

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT en de brief van VWS van 20 februari 2015 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT zoals bepaald en verantwoord door de instelling als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2 Regeling verslaggeving WTZi juncto artikel 2:393 lid 5 onder e BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd.

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

Verklaring betreffende het jaarverslag

Wij vermelden dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 'Zorginstellingen' is opgesteld. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Alkmaar, 22 april 2015

KPMG Accountants N.V.

M.J. Kuikman-Wakker RA

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.3. BIJLAGEN

5.3.1 Opstelling subsidie WZS/DMO

Beschikkingen	2014	2013
DMO periodieke subsidie	2.832.000	3.204.162
DMO (DWZS) P&G aanvullende subsidie	230.138	86.000
DMO Housing First	332.142	135.000
DWZS verlening periodieke subsidie	17.249.000	16.870.103
DWZS Ruysdaelkade opvangvoorziening	787.000	985.000
Instroomhuis en uitbreiding Fleerde 2010	218.000	218.000
DWZS Begeleid Wonen Traject	165.436	256.500
DWZS Noodhotel	297.778	38.225
Winteropvang	90.332	587.804
Samen doen	120.999	3.418
Totaal	22.322.825	22.384.212

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

5.3.2 Opstelling nog te ontvangen subsidies WZS/DMO

Beschikking	Jaar van toekenning	Bedrag	Nog te ontvangen
DMO periodieke subsidie	2014	2.832.000	
DMO (DWZS) P&G aanvullende subsidie	2014	230.138	1.198.500
DMO Housing First	2014	332.142	
DWZS verlening periodieke subsidie	2014	17.249.000	0
DWZS Ruysdaelkade opvangvoorziening	2014	787.000	36.950
DWZS Instroomhuis	2014	218.000	10.900
DWZS Begeleid Wonen Traject	2014	165.436	0
DWZS Noodhotel	2014	297.778	
Winteropvang	2014	90.332	
Samen doen		120.999	120.999
Totalen		22.322.825	1.367.349

KPMG Audit
Document waarop ons rapport d.d.
22 april 2015
(mede) betrekking heeft.
Paraaf voor identificatiedoeleinden:
KPMG Accountants N.V.

1 Voorwoord

2014 was een bijzonder jaar voor HVO-Querido, niet in de laatste plaats door drie grote decentralisaties van de Rijksoverheid naar de gemeentes. Deze overheveling van geld ging gepaard met bezuinigingen op dagbesteding en ambulante begeleiding. De mensen voor wie wij werken, hadden verder te kampen met dalende inkomens, stijgende huurkosten en een ronduit slechte woningmarkt.
Dit alles speelde zich af tegen een achtergrond van mondiale onrust die ook lokaal doorwerkte in onze voorzieningen. Kortom, 2014 was een onzeker jaar. Voor onze cliënten, maar ook voor onze medewerkers en alle organisaties in Amsterdam die bij de maatschappelijke opvang zijn betrokken.

Toch is er reden tot optimisme. De inspanningen van jaren van kostenbeheersing en vernieuwing van ons aanbod betalen zich juist nu uit. We hebben ruimte in ons budget kunnen realiseren om naast de invulling van de afspraken met de gemeente Amsterdam en Achmea extra cliënten te kunnen opvangen en begeleiden.
Uit deze ruimte hebben we bijvoorbeeld de Domselaerstraat kunnen openen, een nieuwe voorziening voor beschermd wonen in Amsterdam Oost. We werken op deze locatie samen met collega-organisatie Arkin. Verder hebben we extra plekken voor nachtopvang gerealiseerd en bieden we ondersteuning aan de groep vluchtelingen zonder papieren in de stad.
Dit zijn aansprekende voorbeelden van hoe wij, naast het nakomen van de reguliere afspraken, problemen in de stad oplossen of verkleinen. Zijn we daarmee tevreden? Dat niet. Onze ambities waren en zijn groter. Zo hebben we door het gebrek aan passende panden en woningen minder mensen extra in zorg kunnen nemen dan we wilden. Dat verklaart ook dat ons financiële resultaat over 2014 positiever is dan begroot.

De vraag naar onze diensten neemt toe. De gemeente Haarlem vroeg ons de dag- en nachtopvang voor dakloze mensen te organiseren. Een belangrijke taak op een nieuwe locatie die we vanaf 2015 met bezieling op ons hebben genomen. Daarnaast zien we een toename van onze andere activiteiten. De werkgelegenheid bij HVO-Querido is hierdoor zelfs iets gestegen.

Onze organisatie heeft hard gewerkt om de medewerkers goed te ondersteunen in hun werk. We namen een nieuw elektronisch cliëntendossier (ECD) in gebruik en hebben de zorgprogramma's verder ontwikkeld. De sfeer is erg constructief en dat maakt mij enthousiast om met kracht verder te gaan.

Over deze en andere ontwikkelingen kunt u lezen in dit jaarverslag. De bijdragen van de Raad van Toezicht, de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad zijn onder hun eigen verantwoordelijkheid tot stand gekomen.

Mocht u vragen of opmerkingen hebben, laat het mij weten.

Clemens Blaas
Bestuurder HVO-Querido
clemens.blaas@hvoquerido.nl

2 Profiel van de organisatie

2.1 algemeen

HVO-Querido biedt opvang, woonbegeleiding en dagactiviteiten aan dak- en thuislozen, mensen met psychiatrische en/of verslavingsproblemen en vrouwen en gezinnen in nood. Jong en oud, mannen en vrouwen. Het verzorgingsgebied bestrijkt de gemeentes Amsterdam, Diemen, Amstelveen en, met ingang van 2015, Haarlem (zie plattegrond met vestigingen).

HVO-Querido ontstond in 2001 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 structuur

HVO-Querido is een stichting met een bestuur dat is belast met de algemene leiding van de organisatie. Het bestuur legt over zijn doen en laten verantwoording af aan de Raad van Toezicht en geeft leiding aan het managementteam.
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 die adviseren aan de directie en een centrale cliëntenraad als gesprekspartner en adviseur van het bestuur (zie organigram).

2.3 kerngegevens

HVO-Querido heeft een toelating als instelling voor verblijf krachtens artikel 8 van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Het gaat daarbij om de AWBZ-functies persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf.
HVO-Querido biedt voorts maatschappelijke opvang (MO), variërend van enkele nachten tot langere tijd. AWBZ-zorg en MO worden zowel intramuraal als ambulant, in de vorm van begeleid wonen, aangeboden.

Productie 2014	**eenheden**	**productie**	**aantal cliënten 31-12-2014**	**capaciteit**
AWBZ Beschermd wonen	nachten	326.464	930	917
AWBZ Begeleid wonen	uren	31.710	332	-
AWBZ Aanvullende Zorg	uren	25.593	174	-
AWBZ Dagbesteding*	uren	89.319	-	-
Gemeente Wonen	nachten	178.008	298	285
Gemeente Begeleid Wonen**	nachten	147.504	378	345
Gemeente passantenplaatsen	nachten	34.701	94	94
Mobiel Team	contacten	4.521	402	-

** exclusief ZZP/VPT cliënten*
*** inclusief Stadsregio*

2.4 belanghebbenden en samenwerkingspartners

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 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 goed op elkaar af te stemmen.
HVO-Querido maakt deel uit van het Jeugdzorg Overleg Amsterdam, waarin alle jeugdzorgaanbieders in de Stadsregio Amsterdam zitting hebben, neemt tevens deel aan het Bestuurlijk Overleg Zwerfjongeren waarin ook organisaties als Streetcornerwork, Spirit, Leger des Heils en de Volksbond zijn vertegenwoordigd.
Op het gebied van dagbesteding en sociale activering werkt HVO-Querido nauw samen met Cordaan in de ontwikkeling van wijkgerichte centra voor Ontmoeting en Participatie. Daarnaast werken we samen met tal van onderaannemers.
Op het gebied van prostitutie en de 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 in het Juridisch Steunpunt voor dak- en thuislozen. Het Amsterdamse Drugspastoraat verzorgt de geestelijke verzorging voor onze cliënten.
Verder werkt HVO-Querido op allerlei niveaus samen met het lokaal bestuur, de Meldpunten Zorg en Overlast, de wijkzorgteams, het programma Samen DOEN, politie, justitie, de GGD en diverse Amsterdamse woningcorporaties.
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 Radboud Universiteit, het Trimbos instituut en kenniscentrum Phrenos.

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 vergaderde in 2014 vier keer in plenaire samenstelling. Daarnaast waren er vier bijeenkomsten van de auditcommissie Financiën, vier van de commissie Kwaliteit en Veiligheid en één 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 2013. Ook is goedkeuring verleend aan de door het bestuur vastgestelde begroting voor 2015. Daarnaast heeft de auditcommissie Financiën zich gebogen over thema's als risicomanagement, treasurybeheer en het meerjarenperspectief. Dit laatste onderwerp is verwerkt in de Meerjarenbegroting 2014-2018.
In de auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid is onder andere gesproken over de resultaten van tevredenheidsonderzoek onder cliënten en de verbetermaatregelen die daaruit zijn voortgekomen. Daarnaast is ook uitgebreid stil gestaan bij de rapportage inzake incidenten die zich in het verslagjaar hebben voorgedaan. Andere gesprekthema's waren risicomanagement en het beleid inzake integrale veiligheid.
Vaste agendapunten voor de auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid en de auditcommissie Financiën zijn de periodieke rapportages van het bestuur, die financiële, beleidsmatige en operationele informatie bevatten over de organisatie en de cliënten.
De Raad van Toezicht heeft de volgende onderwerpen met betekenis voor de langere termijn besproken:
- Marktanalyse en voortgang strategie.
- Meerjarenbeleidsplan 2015-2018.
- Inrichtingsprincipe van de organisatie volgens zorgprogrammering.

Voor de uitoefening van zijn taken maakte de raad, naast de informatievoorziening door het bestuur, gebruik van presentaties door leden van het managementteam, onder meer over de uitkomsten van het in 2014 gehouden medewerkersonderzoek, de implementatie van de zorgprogramma's en de inhoud van de strategische agenda.
Voorts beschikt de raad 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 met enige regelmaat op werkbezoek bij onderdelen van de organisatie en elk half jaar vinden gesprekken plaats met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad.
De raad heeft in februari zijn functioneren geëvalueerd op het gebied van 'toezicht houden', 'werkwijze', 'effectiviteit' en 'verantwoording' en heeft zich voorgenomen om op een aantal punten zich verder te ontwikkelen.

Samenstelling
In het kader van de 'Leergang toekomstige toezichthouders' heeft in 2014 een trainee, Inge Vossenaar, de vergaderingen van de raad bijgewoond.
In september 2014 is Jan Jacobs toegetreden als lid, als opvolger van Ronald Venderbosch die zijn lidmaatschap na zeven jaar heeft beëindigd vanwege het aanvaarden van een functie bij de gemeente Amsterdam die hij hiermee niet verenigbaar acht. Ramón Lindauer is in zijn plaats tot vicevoorzitter benoemd.
De Raad van Toezicht bestaat eind 2014 derhalve uit: Iris van Bennekom (voorzitter), Ramón Lindauer (vice-voorzitter), Geert Dales, Arend Jan Heerma van Voss, Ruud Kok, Judith Meijer en Jan Jacobs. (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 ad interim Annet Kunz, manager staf & innovatie Louise Olij en bestuurssecretaris Conny Bruggeling.
Onbezoldigde nevenfuncties van de bestuurder zijn: voorzitter SIGRA Care overleg, voorzitter Stichting SIGRA, bestuurslid Vereniging SIGRA, bestuurslid Stichting Leerstoel Geschiedenis van de Psychiatrie, bestuurslid Wensenambulance Amsterdam

3.2 bedrijfsvoering

Algemeen
De planning- en controlcyclus is leidend bij het opstellen van jaarplannen, begrotingen en rapportages daarover. Directeuren zorg, leidinggevenden van de ondersteunende diensten en teammanagers van HVO-Querido 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. Bestuur, directie en management worden ondersteund: secretarieel en juridisch door het bestuurssecretariaat, inhoudelijk door de staf, op het gebied van personeelsbeleid door human resource management, bij de bedrijfsvoering door de serviceorganisatie en de afdeling planning & control en wat betreft communicatie door de afdeling communicatie. Maandelijks krijgt het management informatie over de financiële exploitatie, personeelgegevens, productie en de kwaliteit van de registratie. Zo wordt de realisatie getoetst aan de begroting. Dit staat elk kwartaal op de agenda van het managementteam. Sturing op managementniveau vindt plaats op basis van wederzijds bindende gesprekken tussen bestuurder en directeur zorg dan wel leidinggevende van de ondersteunende diensten. Op niveau van het middenkader gebeurt dit op basis van overleg tussen de teammanager en diens leidinggevende.
HVO-Querido zorgt voor tijdige en complete verantwoording van de productie aan de opdrachtgevers. Voor het AWBZ-deel voldoet HVO-Querido aan de Kaderregeling AO/IC. De controle hierop ligt primair in de lijn, secundair bij de serviceorganisatie.
Er is sprake van gecoördineerde inkoop volgens het inkoopbeleid, waarin ook criteria zijn opgenomen voor de gunning van contracten.

Risicomanagement: operationeel
Vanaf 2013 is het risicomanagement op operationeel niveau ontwikkeld. Teammanagers zijn getraind in het inschatten van risico's, de omvang van risico's en in het voorkomen daarvan. Overal krijgt de veiligheid van cliënten en medewerkers veel aandacht. Daarnaast komen de efficiëntie van zorgprocessen, personele bezetting, brandpreventie, de onderhoudsstaat van de huisvesting en het bewaken van afdelingsbudgetten aan de orde. Dit gebeurt in periodieke rapportages en in bilaterale gesprekken tussen leden van het managementteam en het middenkader.
Vanaf 2014 is een impuls gegeven aan het risicomanagement op het niveau van de cliënten: elke cliënt wordt bij binnenkomst beoordeeld op risico's op diverse levensgebieden. Indien van toepassing gebeurt dit in afstemming met de behandelaar. Daarnaast wordt in de nieuw beschreven zorgprocessen een afzonderlijke prospectieve risico-inventarisatie gedaan: aan de hand van eventuele incidenten wordt deze periodiek getoetst op juistheid en zo nodig geactualiseerd.

Risicomanagement: tactisch en strategisch
Op tactisch en strategisch niveau heeft het managementteam de risico's doorgenomen, wat heeft geresulteerd in vijf punten die de meeste aandacht verdienen.
1. Veiligheid van cliënten en medewerkers

Veiligheid krijgt continu de aandacht die het verdient, als het centrale thema bij de interne audits en de veiligheidscultuurscan.

2. *Onvoldoende woningen*

Dat er onvoldoende woningen beschikbaar zijn voor onze cliënten vormt al jarenlang een belemmering. HVO-Querido tracht dit aan te pakken door intensieve beïnvloeding van de gemeente en de woningbouwverenigingen. HVO-Querido biedt ook steeds meer vormen van sobere huisvesting aan:

a. Dit gebeurt al langer bij onder meer Fleerde en enkele groepswoningen, waardoor per woning meerdere cliënten ambulant kunnen worden begeleid.
b. In overleg met de gemeente zijn we in 2014 gestart met het nieuwe, gezamenlijk ontwikkelde, concept van zogeheten herstartstudio's, zoals in ons pand aan de Jacob van Wassenaar Obdamstraat.
c. Samen met de gemeente is het innovatieve concept van de woonhotels (voorheen passantenhotel) verder uitgebreid voor cliënten die weinig tot geen begeleiding vergen. Het Opvanghotel Ruysdael is gesloten en omgevormd tot een dergelijk woonhotel.
d. Voor de huisvesting van slachtoffers van mensenhandel wijkt HVO-Querido ook uit naar de randgemeenten.
e. Met collega-instellingen is het initiatief genomen om voor jongeren die hun begeleiding (bijna) hebben afgerond woonruimte te realiseren. Dit heeft inmiddels 35 plaatsen opgeleverd.

3. Productieafspraken en bezuinigingen opdrachtgevers

De productieafspraken en bezuinigingen van de opdrachtgevers hebben bij HVO-Querido geleid tot een vernieuwde strategie, die, blijkens de productieafspraken voor 2015, succesvol lijkt te zijn. De nadruk ligt daarbij op samenwerking met partners, innovatie en kostenbesparing.

4. Brandpreventie

De preventie van brand wordt bewerkstelligd door het houden van jaarlijkse oefeningen, het zorgen voor een brandveilige inrichting (gordijnen, matrassen) van gebouwen en het voorzien in goede alarm- en blusapparatuur. Bij ambulante begeleiding wijst de begeleiding de cliënt op het belang van een goede verzekering en, nog belangrijker, op de noodzaak om, net als de organisatie, te investeren in brandpreventie. Het door HVO-Querido ontwikkelde beleid inzake brandveiligheid zal aan de gemeente worden aangeboden, met het verzoek hier gemeentelijk beleid op te formuleren. Hiermee kan dan ook erkenning volgen van de gemoeide kosten die de noodzakelijke aanpassingen hebben gevergd.

5. ICT

De prestaties van het ICT-netwerk zijn het afgelopen jaar verbeterd. Er is een heldere ICT-strategie ontwikkeld die stapsgewijs wordt uitgevoerd. In 2014 is het nieuwe elektronische cliëntendossier (ECD) geïmplementeerd. Een groot deel van het jaar zijn voor onvolkomenheden die bij deze conversie ontstonden herstelacties nodig geweest. Inmiddels beschikken we over een systeem waarin de zorgprogrammering succesvol kan worden uitgevoerd.

Uiteraard zijn er daarnaast nog beperktere risico's in de financiële verslaggeving en de wet- en regelgeving, die de aandacht behoeven.

Financieel vermogensbeleid en risicomanagement

Tegen de achtergrond van de toegenomen risico's streven we naar een weerstandsvermogen van 25% van de omzet. Daarnaast is een aantal risicobeperkende maatregelen genomen. Zo worden in principe geen langdurige huurcontracten meer afgesloten en worden investeringen in gebouwen afgezet tegen de resterende huurtermijn en geschatte gebruiksduur. Medewerkers worden niet meer na één jaar in vaste dienst genomen, zodat de organisatie flexibel kan inspelen op toekomstige ontwikkelingen. Het voorlopige resultaat van deze strategie is dat de flexibele schil inmiddels iets groter is dan de nagestreefde 25%. Het streven in deze voor 2015 is 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 (gemeente Amsterdam en Zorgkantoor) zijn solide. Het is minder zeker dat alle cliëntdebiteuren hun verplichtingen nakomen. Een forse opschoonactie heeft het uitstaande bedrag flink verkleind. Hiermee is het algehele 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. Om die reden zijn alle overtollige liquiditeiten, voor zover niet als banksaldo op de balans, op spaarrekeningen bij Nederlandse systeembanken geplaatst, veelal direct opeisbaar. Daarbij zijn we geholpen door de liquiditeitsplanning die de financiële administratie in 2014 heeft ontwikkeld. Door de verdere groei van het vermogen is, conform ons beleggingsstatuut, een deel hiervan in obligaties van de Nederlandse staat belegd en een deel in aan inflatie gelinkte Duitse staatsobligaties. HVO-Querido bezit noch belegt in financiële derivaten.

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 enkele tientallen cliëntencommissies.

Medezeggenschap op verschillende niveaus

Bij ruim dertig afdelingen van HVO-Querido spelen cliëntencommissies een constructieve rol bij de afstemming van het zorgaanbod op de vraag. De commissies overleggen met de teammanager over praktische zaken en initiatieven die het samenleven 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. Deze zorgraden zijn de opvolgers van de regioraden. Dit is in lijn met de nieuwe organisatiestructuur op basis van zorgprogramma's in plaats van regio's. De centrale cliëntenraad (CCR) vergadert elke maand met het bestuur en geeft deze gevraagd en ongevraagd advies.

Ontwikkelingen

Cliëntsturing en de inzet van ervaringsdeskundigheid staan bij de cliëntenraad hoog in het vaandel. De cliëntondersteuners helpen de commissies bij de centra voor ontmoeting en participatie (voorheen dagactiviteitencentra) in 2014 om samensturing en de inbreng van de cliënten daarbij te versterken.
In oktober 2014 heeft de CCR een goed bezochte bijeenkomst over medezeggenschap georganiseerd voor cliënten en medewerkers. Hierbij is ook nagedacht over andere vormen van medezeggenschap, bijvoorbeeld voor cliënten die met ambulante begeleiding zelfstandig wonen. De CCR heeft een digitaal forum voor cliënten ontwikkeld en gaat hier in 2015 mee experimenteren bij enkele ambulante voorzieningen.
Om de onderlinge samenhang te vergroten zijn de cliëntencommissies een dagje naar De Hoge Veluwe geweest met enkele leden van het managementteam.

Een wijde blik

Intern neemt de CCR deel aan werkgroepen in verband met het Herstelbureau, de cliëntvertrouwenspersoon, het cliëntwaarderingsonderzoek en de audits. Omdat HVO-Querido mede afhankelijk is van de voorwaarden van zorgverzekeraars en gemeente, richt de CCR zich ook naar buiten. De CCR neemt deel aan het overleg van de cliëntenorganisaties in de maatschappelijke opvang van de vier grote steden, zit in het clusteroverleg maatschappelijke opvang met de gemeente Amsterdam, doet mee aan het GGZ ambassadeursproject, waarbij men de ervaring en kennis gebruikt om de doelgroep te vertegenwoordigen, en werkt samen met Cliëntenbelang Amsterdam. In het overleg van de maatschappelijke opvang is bijvoorbeeld succesvol opgetreden tegen de verhoging van de eigen bijdrage voor de nachtopvang.

Wat speelde er?
De CCR heeft in 2014 op verschillende gebieden advies gegeven: de zorgprogramma's, communicatie met cliënten over veranderingen in de organisatie, dagactiviteiten en het vervoersproject, een notitie over ethische vraagstukken en het privacyreglement bij het nieuwe ECD.
De CCR heeft opnieuw deelgenomen aan het overleg over de zorginkoop, wat nu naast overleg met de zorgverzekeraar ook overleg met de gemeente betekende.
Op de locaties kwamen in de commissies zaken aan de orde rond veiligheid, huisregels, financiële regelingen, werkdruk van het personeel, bejegening en het functioneren van de achterwacht.
Op alle niveaus zijn er zorgen over de toekomst. Is het mogelijk om bij bezuinigingen de kwaliteit van de zorg te waarborgen? Blijft er een vangnet voor cliënten die dat nodig hebben? Verder werd een toename van de bureaucratie waargenomen die de CCR, na overleg met de OR, bij de het bestuur heeft aangekaart.

Samenstelling
De Centrale Cliëntenraad bestaat eind 2014 uit: Norbert Wissing (voorzitter), Boudewijn Leenders (vicevoorzitter), Hans van der Kolk (secretaris), Cor van der Wurf, Blanche Römkens, Renco Sikkes, Bianca Baks, Free Broekmeulen en Ria Mulder. Theo Warner is vrijwilliger als uitvoerend penningmeester, onder verantwoordelijkheid van de voorzitter.

3.4 ondernemingsraad
De ondernemingsraad (OR) bestaat uit dertien leden, allen medewerkers van HVO-Querido. In 2014 is afscheid genomen van twee leden. Met tussentijdse verkiezingen is de OR weer op volle sterkte gebracht.
In april heeft een wisseling in het Dagelijks Bestuur van de OR plaatsgevonden, Emme Demmendal heeft zijn voorzitterschap neergelegd en Hennie van der Ziel is door de OR als nieuwe voorzitter gekozen.
Daarnaast heeft de OR drie vaste commissies met elk ook twee medewerkers van buiten de OR: Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM), Sociaal Beleid en Arbeidsvoorwaarden (SBA), Organisatie, Beleid en Financiën (OBF).

Medezeggenschap begint op de werkvloer
Het credo van de ondernemingsraad is: 'Medezeggenschap begint op de werkvloer.' Niet alleen hecht de OR aan het periodiek constructief overleg met de bestuurder, gekeken wordt ook of alle medewerkers worden gehoord. Met communicatie via intranet, e-mail en bezoeken aan de locaties werkt de OR aan zijn zichtbaarheid. Signalen uit de achterban neemt de OR erg serieus. Ook werkt de OR met themadagen waarbij interne deskundigen zich samen met OR-leden verdiepen in een onderwerp. De leden van OR en commissies bouwen zo aan de kennis en kunde om hun taak goed uit te oefenen. Dit gebeurt ook tijdens gezamenlijke scholingsdagen en de deelname aan congressen over medezeggenschap en beleidszaken. Voor specifieke vragen schakelt de OR in- en externe deskundigen in, zoals vakbonden en opleidingsinstituten.

Instemmingsaanvragen
Voor sommige zaken heeft de bestuurder instemming nodig volgens de Wet op de Ondernemingsraden. Dit gaat voornamelijk over wijzigingen die direct van invloed zijn op de arbeidsomstandigheden. Zo zijn er in 2014 veel regelingen langs de OR gekomen. Bijvoorbeeld over het vitaliteitsbudget, het onbetaald verlof, verzuim en re-integratie, zwangerschaps- en bevallingsverlof en de compensatie voor de achterwacht.
De regeling thuiswerken is door de OR in eerste instantie niet goedgekeurd. Het overleg hierover met de bestuurder over de voorwaarden is nog gaande.
De nieuwe roosters voor Zuid/Nieuw-West zijn ter instemming aan de OR voorgelegd. De OR vindt het belangrijk om mee te denken over de keuze voor een roosterpakket en heeft in december 2014 ingestemd met een roosterpakket.

Verder heeft de OR onder meer instemming verleend aan de verlenging van het jaarcontract met de bedrijfsarts, de invoering van HR-cyclus, de positionering van arbo en verzuim, het opleidingsjaarplan 2014 en de inzet van pilots voor psychisch verzuim en schuldhulpverlening voor medewerkers.

Gevraagd advies
Voor diverse beleidsmatige veranderingen dient de bestuurder volgens de wet, de OR om advies te vragen. In 2014, een jaar met veel veranderingen in de organisatie, keek de OR uiteraard vooral naar de consequenties daarvan voor het personeel, waarbij het belang voor de organisatie werd meegewogen. Bijvoorbeeld over de reorganisatie van de Facilitaire Organisatie, afdeling Services heeft de OR lang gesproken.
Ook over de sluiting van Opvanghotel Ruysdael en de start van de woonhotels is advies gevraagd. En, aan het eind van het jaar, ook over de uitbreiding naar Haarlem. Over de ICT-strategie 2014-2016 heeft de OR op hoofdlijnen geadviseerd. In 2015 zal op dit gebied op onderdelen advies worden gevraagd. Over de begroting 2015 kon de OR positief adviseren.

Ongevraagd advies
Naast de instemmings- en adviesaanvragen, komen er bij de OR nog heel wat andere onderwerpen ter tafel. Soms naar aanleiding van de actualiteit, maar zeker ook op basis van signalen van de werkvloer. Want daar blijkt of beleid in de praktijk werkt.
Bij onrust op de werkvloer blijkt er vaak een gebrek aan informatie te zijn. De OR heeft aangedrongen op meer duidelijkheid over bijvoorbeeld de toepassing van regelingen op het gebied van feestdagen en onregelmatigheidstoeslag.
De OR heeft veel signalen gekregen over onduidelijkheden rond functies. Met name voor zorgcoördinatoren, persoonlijk begeleiders en maatschappelijk werkers is het nieuwe functiegebouw nog onduidelijk.
Verder heeft de OR met de bestuurder meegedacht over de doorlichting van de projecten ECD, zorgprogrammering, ICT, het programmaplan zorginnovatie 2014, de nieuwe voorziening Domselaerstraat, de financiële administratie en de zogeheten schuifoperatie waarbij de Wassenaar Opdamstraat en Alexandria betrokken zijn geweest. De reorganisatie van het Bureau Aanmelding & Plaatsing en de pilot centrale cliëntenadministratie vroegen, en vragen, een kritisch oog, omdat er door het uitblijven van stedelijke afspraken, over een langere periode veel onzekerheid is voor veel medewerkers.
De OR heeft, tenslotte, in 2014 duurzaam personeelsbeleid ter tafel gebracht en buigt zich met de betrokkenen enthousiast over het fenomeen van zelforganiserende teams. Samen met de organisatie heeft de OR ook gewerkt aan de opzet van het medewerkersonderzoek. En met het project ‘Tante Louise ruimt op’ om de bureaucratie terug te dringen, is het jaar voor de OR positief afgesloten.

Samenstelling
De ondernemingsraad bestaat eind 2014 uit: Hennie van der Ziel (voorzitter, De Vaart), Lea van Geesink (vicevoorzitter, Scip), Daphne Bezemer (secretaris, Serviceorganisatie), Marloes Bijl (Ambulant team Psychosociaal 1), Rob Blokzijl (Martien Schaaperhuis), Ben Bonouvrier (Serviceorganisatie), Mariëlle Jungeling (Amerbos), Thomas van der Hulst (Ambulant team Psychosociaal 2), Emme Demmendal (Beschermd wonen Nieuw-West), Marc Onnen (Staf & Innovatie), Madoc Reitsma (Ambulant team Psychiatrie), Ellen Sanderse (Aak), Esmaralda Meijer (Ambulant team Psychosociaal 1).
Raphael Rehatta (Passantenverblijf) heeft als aspirant lid voor zwangerschapsvervanging voor Marloes Bijl gezorgd.
Ondersteuning en advies wordt geboden door ambtelijk secretaris Bep van Mil.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 meerjarenbeleid

Ons meerjarenbeleidsplan *Actief en betrokken aan de slag 2012-2014*, ontwikkeld op basis van ons visiedocument *Actief en betrokken*, is in 2014 de leidraad voor HVO-Querido. Ontwikkelingen worden getoetst aan vier algemene doelen:

1. Streven naar 'state of the art' zorg van goede kwaliteit en een doelmatige inrichting van zorgprocessen.
2. Streven naar goed werkgeverschap om daardoor een aantrekkelijke partij te zijn op de Amsterdamse arbeidsmarkt.
3. Inzetten op zorginnovaties waarin cliëntsturing en doelmatigheid hand in hand gaan zodat wij een aantrekkelijke partij zijn op de Amsterdamse zorgmarkt.
4. Onze maatschappelijke rol uitdragen door te investeren in onze public relations, netwerken en samenwerkingsrelaties. Waar nodig dragen wij bij aan belangenbehartiging voor onze doelgroepen.

Al in 2013 is ons meerjarenbeleidsplan tussentijds bijgesteld om de organisatie met extra innovatiekracht voor te bereiden op aangekondigde bezuinigingen en decentralisaties in de zorg. In de interne notitie *Stip op de horizon* heeft HVO-Querido een scenario ontwikkeld waarmee we in 2014, maar ook in de jaren daarna, goede kwaliteit van zorg met voldoende capaciteit kunnen waarborgen. Eind 2014 kunnen we vaststellen dat deze strategie voor 2014 heeft gewerkt. Aan de hand van de pijlers van dit beleid geven we hieronder de resultaten weer die zijn geboekt.

Besparen en flexibiliseren

In 2014 is gezocht naar besparingen die hand in hand gaan met kwaliteitsverbeteringen. Besparingen zijn bereikt door het efficiënter inrichten van zowel primaire als ondersteunende processen, waardoor we met dezelfde middelen meer cliënten kunnen ondersteunen. Dit heeft er toe geleid dat de centrale doorbelasting is teruggebracht tot 15%.
Op het gebied van flexibiliseren is actief gestuurd op het werken met een flexibele schil van medewerkers, waardoor HVO-Querido de inzet van medewerkers steeds kan aanpassen aan veranderende vragen in de zorg, maar ook heeft weten te voorkomen dat er gedwongen ontslagen zouden moeten plaatsvinden.

Marketing en sales

In 2014 zijn door HVO-Querido op gestructureerde wijze marktverkenningen en vragen vanuit (potentiële) opdrachtgevers verkend en zijn kansen onderzocht. De marketing en sales-functie is niet belegd bij een specifieke functionaris of afdeling, maar wordt uitgevoerd in teamverband door medewerkers uit staf- en lijnfuncties. Zo heeft HVO-Querido voor 2015 goede klantgerichte productieafspraken kunnen maken, wat dit jaar door de stelselwijziging ingewikkelder was dan ooit. Succesfactoren daarbij zijn klantgerichtheid, of wel innovatief meedenken over de vraag van cliënten, opdrachtgevers en/of samenwerkingspartners en een goede prijs-kwaliteitverhouding. Als bijzonder resultaat kan ook genoemd worden dat HVO-Querido vanaf januari 2015 nachtopvang en dagopvang gaat bieden aan cliënten te Haarlem.

Imago versterken en positie verduidelijken

In 2014 is gewerkt aan kwaliteitsverbeteringen en zorginnovaties. De zichtbaarheid hiervan is versterkt in de samenwerkingscontacten, maar ook in onze communicatiemiddelen. Zo geeft HVO-Querido een digitale nieuwsbrief voor externe stakeholders uit en is onze vernieuwde website gelanceerd. Er is geïnvesteerd in de professionalisering van de communicatieafdeling en er is communicatie- en persbeleid ontwikkeld. Voorzichtig, maar steeds vaker is HVO-Querido op positieve wijze zichtbaar in de media.
Om de positie van HVO-Querido in de zorg en samenleving van Amsterdam te verduidelijken, is in 2014 met diverse samenwerkingspartners gewerkt aan

ketentrajecten om te bezien waar onze zorg begint of ophoudt en waar die van andere partijen begint. Het doel hiervan is de ketenzorg voor cliënten te verbeteren.

Doelmatige inrichting zorgprocessen
In 2014 heeft HVO-Querido zorgprogrammering ingevoerd, het inrichtingsprincipe van waaruit de zorg aan een omschreven cliëntengroep vorm wordt gegeven. Hiermee hebben we meer samenhang en eenduidigheid in de zorg bereikt en de organisatie daarvan geoptimaliseerd. In totaal zijn elf zorgprogramma's ontwikkeld (zie ons organigram) in overleg met opdrachtgevers, ketenpartners en andere stakeholders. Gezamenlijk bestrijken deze programma's de hulp aan de gehele cliëntenpopulatie van HVO-Querido. Het was hierbij de uitdaging om goed de verbinding te leggen met de inhoudelijke herordening die de decentralisatie met zich mee brengt. Zo zijn we actief betrokken geweest bij het vormgeven van de centrale toegang tot zorg, die onder regie van de gemeente Amsterdam is opgezet, en bij het optimaliseren van ketentrajecten. In samenhang hiermee is per juni 2014 een nieuw elektronisch cliëntenregistratie- en volgsysteem (ECD) in gebruik genomen, dat is ingericht op basis van zorgprogrammering en dat zowel het proces ondersteunt als stuurinformatie oplevert.

Ambulantisering
HVO-Querido streeft er naar om zoveel mogelijk cliënten te begeleiden in een zelfstandige woonsituatie. Een eigen woonruimte draagt immers in grote mate bij aan maatschappelijk herstel, een belangrijke doelstelling bij onze zorgverlening. Met toepassing van het Housing First-principe, een krachtgerichte benadering en actieve samenwerking met behandelaars, woningcorporaties en dagbesteding, slagen wij er in om steeds meer cliënten succesvol in hun eigen woning te ondersteunen. In 2014 wordt 61% van de cliënten ambulant begeleid, een stijging van 6% ten opzichte van 2011. Daarnaast participeert HVO-Querido in de nieuwe wijkzorgteams die onder gemeentelijke regie worden georganiseerd.

Zorginnovatie
HVO-Querido toont initiatief en partnerschap in innovatieve projecten. Naast de kwaliteitsverbetering door zorgprogrammering, is er geïnvesteerd in de ontwikkeling van een Expertisecentrum somatische zorg dat ondersteuning biedt aan diverse voorzieningen van HVO-Querido. Daarnaast is er aandacht besteed aan de kinderen in de opvang, onder meer door een oriëntatie op de methodiek Veerkracht en de installatie van een vertrouwenspersoon voor kinderen. Voor jongeren is een Housing First-project gestart en ook de verdere ontwikkeling van forensische zorg wordt net als in 2013 projectmatig ondersteund.
Voor de gemeente hebben wij in het kader van de Aanpak Top600 ons aanbod, ondersteuning en woonbegeleiding aan jeugdige veelplegers, gecontinueerd. Daarnaast zijn samen met de gemeente de concepten voor herstartstudio's en woonhotels geïmplementeerd om stagnatie in de uitstroom vanuit voorzieningen, door woninggebrek in de stad, te verminderen.

Resultaten maatschappelijke rol
In 2014 zijn diverse activiteiten opgezet om onze maatschappelijke rol in de stad uit te dragen. Vermeldenswaardig is onze bijdrage op humanitaire gronden aan de tijdelijke opvang van ongedocumenteerden en uitgeprocedeerde asielzoekers. HVO-Querido heeft een actieve bijdrage geleverd om tot een zorgvuldige overgang in regie en financiering van de landelijke naar de lokale overheid te komen, en daarbij het belang van de kwetsbare groepen die hiermee te maken hebben, centraal te stellen. Met de ruime kennis en ervaring die onze organisatie met beide overheden heeft, zijn wij hierin een gewaardeerde gesprekspartner.
HVO-Querido heeft geïnvesteerd in duurzaamheid in de vorm van diverse milieumaatregelen, zoals energiebesparing en afvalverwerking. Hiermee hebben wij, als een van de eerste zorgorganisaties in het land, het bronzen milieukeurmerk behaald.

Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling
Het werken met een meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling is verplicht voor de sector maatschappelijke ondersteuning. HVO-Querido is aangesloten bij Matchpoint, de Amsterdamse variant van de Verwijsindex Risicojongeren.

Ondersteunen van het werken met de meldcode
HVO-Querido maakt onderscheid tussen afdelingen die werken met gezinnen en jongeren tot 23 jaar en afdelingen die alleen met volwassenen werken. De aandachtsfunctionarissen huiselijk geweld en kindermishandeling op afdelingen met gezinnen en jongeren komen drie keer per jaar bij elkaar. Hierbij worden ontwikkelingen in het vakgebied en casussen besproken en eenmaal per jaar vindt een training plaats. In 2014 heeft een juriste een toelichting gegeven op de wet- en regelgeving rond het beroepsgeheim. Alle aandachtsfunctionarissen hebben in 2014 de e-learningmodule huiselijk geweld en kindermishandeling doorlopen.
Op de afdelingen ondersteunen de aandachtsfunctionarissen het werken met de meldcode door dit in te brengen in teamvergaderingen, door het doorsturen van de interne tweemaandelijkse nieuwsbrief hierover en door in casuïstiekbesprekingen te wijzen op de meldcode. Verder heeft een aantal afdelingen gebruik gemaakt van het trainingsaanbod vanuit de stadsdelen.

Resultaten van het werken met de meldcode
Op de afdelingen voor volwassenen is in 2014 bij alle cliënten de kindcheck uitgevoerd: heeft de cliënt kinderen in zijn netwerk en is het gedrag van de cliënt mogelijk een bedreiging voor de veiligheid van deze kinderen? Waar nodig is actie ondernomen volgens de stappen van de meldcode.
Van de afdelingen voor gezinnen worden de meeste zorgen gerapporteerd vanuit het zorgprogramma Gezinnen Psychosociale Kwetsbaarheid, namelijk over 70% van de gezinnen. Deze zorgen betreffen verwaarlozing, onvoldoende structuur, (bijwonen van) zowel verbaal als fysiek huiselijk geweld en gebrekkige pedagogische vaardigheden van de ouders. De zorgen worden versterkt door de aanwezigheid van psychische, gedrags- en/of verslavingsproblemen. Afdelingen voor jongeren rapporteren vaker over huiselijk geweld.
Bij zorgen worden de stappen van de meldcode gevolgd en staat het verbeteren van de veiligheidssituatie voorop. Pas wanneer het niet lukt de veiligheidssituatie te verbeteren wordt een melding bij het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling gedaan. In veel gevallen is echter al een vorm van jeugdhulp aanwezig in gezinnen.
Bij zorgen over kinderen en jongeren tot 23 jaar kan een registratie in Matchpoint worden aangemaakt. HVO-Querido is sinds 2012 aangesloten bij Matchpoint. Eind 2014 had HVO-Querido 71 actieve ketenregistraties.

4.2 kwaliteitsbeleid
Kwaliteit is het streven naar dienstverlening die met succes (resultaatgericht) en naar tevredenheid (van de cliënt, de medewerker 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 in 2014 herschreven. Op hoofdlijnen zijn de doelen zo concreet mogelijk weergegeven. De uitvoering betreft het transparant maken, toetsen, verantwoorden en verder ontwikkelen van het kwaliteitsniveau van de geboden zorg en ondersteuning door HVO-Querido.
Vanaf juni werken we volgens nieuwe (werk-)processen die op basis van de zorgprogramma's in samenwerking met collega's uit alle geledingen van de organisatie zijn vormgegeven. Hierin staat wie wat op welk moment doet vanaf de aanmelding van een cliënt bij HVO-Querido tot het moment dat de cliënt ons verlaat. Door het gebruik van de processen werken we zo eenduidig mogelijk bij HVO-Querido.

De procesbeschrijvingen zijn opgenomen in een nieuw digitaal kwaliteitshandboek, als onderdeel van intranet. Tegelijk met de implementatie van de nieuwe werkprocessen, is een nieuw elektronisch cliëntendossier in gebruik genomen.

HKZ

Het kwaliteitsmanagementsysteem is ingericht volgens HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) en vastgelegd in het kwaliteitshandboek, waarin de afspraken staan beschreven, zodat iedereen weet 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 2014 een opvolgingsaudit in het kader van het HKZ-keurmerk uitgevoerd. Hierbij is als tekortkoming geconstateerd dat in het primaire proces de uitgevoerde risico-inventarisatie en -analyse niet volledig is en nog niet alle risicovolle processen omvat. Voor deze tekortkoming is inmiddels een plan van aanpak opgesteld en in projectvorm met medewerkers uit het primaire proces nader uitgewerkt.

Interne audits

Interne audits zijn belangrijk om te meten hoe ons kwaliteitsmanagementsysteem functioneert. In 2014 zijn drie interne auditrondes geweest, waarbij elke locatie en ondersteunende dienst van HVO-Querido aan bod is gekomen. Bij alle audits stond het thema integrale veiligheid centraal. De audits zijn uitgevoerd door medewerkers en door cliënten. De uitkomsten van audits en andere kwaliteitsinstrumenten komen terug in de planning- en controlcyclus, waaronder de jaarplannen.

Incidenten

In 2014 hebben medewerkers 899 meldingen van incidenten ingevoerd in ons meld- en verbetersysteem Triasweb, tegen 1060 in 2013. Dit is een afname van 15%.
Hiervan hebben 272 meldingen betrekking op zorgincidenten, waarbij incidenten met medicatie (65%) het meeste voorkomen. HVO-Querido heeft hier al in 2013 op ingespeeld met een herziening van het medicatieprotocol en de verbetering van het proces van medicatieverstrekking. Dit is in 2014 verder uitgewerkt. Als gevolg hiervan is het aantal incidenten met medicatie ten opzichte van 2013 afgenomen met 29%.
Bijna 40% van meldingen heeft betrekking op agressie, in het voorgaande jaar was dit krap 30%. Ondanks extra investeringen, onder meer in trainingen, is hier sprake van een stijging. De organisatie onderzoekt de redenen hiervan.
Er zijn in 2014 vier suïcidepogingen gemeld. Er hebben twee suïcides plaatsgevonden.

Vertrouwenspersonen

Cliënten kunnen met vragen, twijfels en andere kwesties in eerste instantie uiteraard terecht bij hun begeleider of de leidinggevende van de voorziening. Daarnaast kunnen zij een beroep doen op de cliëntenvertrouwenspersoon (CVP), een functie die sinds 2004 bij HVO-Querido wordt uitgeoefend door een onafhankelijk opererende functionaris. Vanaf augustus 2014 beschikt HVO-Querido weer over een vaste cliëntenvertrouwenspersoon. In het verslagjaar hebben ruim 60 cliënten met de CVP contact gezocht met vragen of klachten over de hulpverlening of de wijze waarop deze door de begeleiding werd uitgeoefend. Deze kwesties hadden vooral betrekking op de bejegening - niet gehoord of niet serieus genomen worden, onheus behandeld - en onduidelijke regels en procedures rond woningtoewijzing, in- en uitplaatsing en schuldhulpverlening. In 55 gevallen kon door tussenkomst van de CVP opheldering worden verschaft en het contact tussen cliënt en begeleiding worden hersteld. Vijf cliënten hebben het gesprek met de vertrouwenspersoon afgezegd en ondanks het aanbod geen nieuwe afspraak gemaakt.
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-zorginstelling in de stad en is in dienst van de landelijke stichting familievertrouwenspersonen (LSFVP).

In 2014 hebben zes naastbetrokkenen contact gezocht met de FVP met vragen of klachten over gebrek aan informatie of over de wijze waarop de hulp aan hun naaste werd verleend. De helft van deze contacten loopt begin 2015 nog door, de overige drie konden met goed resultaat worden afgesloten omdat de FVP succesvol wist te voorzien in de gevraagde informatie of te bemiddelen.

Klachten

HVO-Querido is aangesloten bij het Platform Opvanginstellingen Amsterdam (POA), waar een onafhankelijke klachtencommissie klachten behandelt van cliënten van de deelnemende instellingen. Deze commissie bestaat uit drie leden en wordt bijgestaan door een ambtelijk secretaris. In 2014 kwamen bij de POA-klachtencommissie 22 klachten binnen van of namens cliënten van HVO-Querido, acht minder dan in het jaar daarvoor. De klachten hebben vooral betrekking op de kwaliteit van huisvesting (6), de bejegening door de begeleiding (4) en het opleggen van sancties (3). De commissie heeft over twaalf klachten uitspraak gedaan, drie klachten zijn eind 2014 ingediend en moeten nog worden afgehandeld. In de andere zeven gevallen is de klacht ingetrokken en/of is men tussentijds tot een vergelijk gekomen. De commissie heeft zes klachten ongegrond verklaard. In de overige gevallen is de klager (deels) in het gelijk gesteld, vier keer ging dit vergezeld van een aanbeveling. Deze hadden betrekking op verbetering van de communicatie, aanpassing van het werkproces en compensatie van gederfd voedingsgeld. De aanbevelingen van de POA-klachtencommissie zijn grotendeels door de organisatie overgenomen.

Cliënten van HVO-Querido, maar ook andere betrokkenen, kunnen hun klacht ook direct bij de organisatie kenbaar maken. Dit kan bij de leidinggevende van de voorziening waar men woont of anderszins bij is betrokken, bij de directie of bij het bestuur. Tien keer hebben cliënten of hun vertegenwoordigers in 2014 van deze mogelijkheid gebruik gemaakt met klachten van zeer diverse aard. Drie klachten hadden betrekking op de staat van onderhoud van materiële zaken of het ontvreemden van persoonlijke eigendommen. Een klacht betrof de lange wachttijd voor zorgtoewijzing, een andere klacht ging over het onthouden van medewerking aan een langdurende vakantie van cliënt. Een cliënt diende een klacht in over de publicatie van zijn portret op onze website terwijl de cliënt slechts toestemming had gegeven voor publicatie in een brochure. Naar aanleiding hiervan is de foto uiteraard verwijderd en zijn de afspraken rond het gebruik van beeldmateriaal aangescherpt.

De klachtencommissie voor familie en andere naastbetrokkenen, die eind 2012 onder meer ten behoeve van HVO-Querido is geïnstalleerd, heeft in 2014 geen klachten over onze organisatie en medewerkers ontvangen.

4.3 personeelsbeleid

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

Personeelsbestand op 31-12	**2014**	**2013**
Aantal medewerkers in loondienst	957	960
Aantal fte	805	803

Instroom aantal medewerkers	**2014**	**2013**
Totaal HVO-Querido	98	101
Instroom in fte	**2014**	**2013**
Totaal HVO-Querido	59	65,9

Uitstroom aantal medewerkers	**2014**	**2013**
Totaal HVO-Querido	101	118
Uitstroom in fte	**2014**	**2013**
Totaal HVO-Querido	57	84,6

Leeftijdsopbouw	**2014**	**2013**
Leeftijd	%	%
16-20	0,21	0,21
21-25	4,91	2,28
26-30	14,41	12,45
31-35	16,08	15,25
36-40	11,69	13,28
41-45	10,86	10,68
46-50	13,78	12,97
51-55	11,27	12,45
56-60	10,65	11,52
61-65	5,53	8,09
66-70	0,42	0,31
71-75	0,21	0,52
	100%	100%

Verdeling m/v	**2014**	**2013**
Man	37,5%	36,5%
Vrouw	62,5%	63,5%

De omvang van het personeelsbestand is in 2014 stabiel gebleven. Deze waarden geven de situatie op 31 december weer. In de jaarrekening wordt op pagina 43 het gemiddeld aantal fte weergegeven.

Arbobeleid

Het jaar 2014 heeft in het teken gestaan van de uitvoering van de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) van de arbeidsomstandigheden van medewerkers. Er is een RI&E opgesteld op zowel organisatie- als locatieniveau. Onderdeel hiervan is een plan van aanpak met actiepunten. De uitkomsten van de RI&E hebben laten zien dat er bij HVO-Querido veel aandacht is voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers, maar dat een aantal punten nog aandacht behoeft. Het gaat hierbij voor de gehele organisatie om:

- opstellen van beleid rondom alleen werken;
- opstellen van beleid voor zwangere medewerkers;
- ontwikkelen van een arbomanagementsysteem.

De RI&E's van de locaties zijn besproken met de betreffende teammanagers, want die zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan van aanpak. Het is belangrijk dat dit plan jaarlijks wordt geëvalueerd en zo nodig wordt aangepast. Door de uitvoering van het onderzoek zijn zowel de arbo-adviseur als de adviseur HRM opgeleid tot preventiemedewerker.
Naast de uitvoering van de RI&E zijn bestaande Arbo regelingen ge-update zodat deze (weer) voldoen aan de huidige wet -en regelgeving.

Verzuimbeleid
Het verzuimcijfer is in 2014 wederom gedaald ten opzichte van het jaar daarvoor. De targets voor 2014 waren 4,7% voor verzuim en een meldingsfrequentie van 1,00.

	2014	2013
Verzuim	4,98%	5,45%
Meldingsfrequentie	1,01	1,15

De afgelopen jaren is gebleken dat er bij HVO-Querido relatief veel psychisch verzuim is en dat het aantal loonbeslagen is gegroeid. De druk die dit meebrengt, kan resulteren in verzuim. Dit vraagt zowel om een curatieve als preventieve reactie. Gebleken is dat de inzet van de huidige instrumenten niet meer voldoende is. Daarnaast kan de bedrijfsmaatschappelijk werker bij kwesties die schuldhulpverlening vereisen slechts doorverwijzen, terwijl psychisch verzuim het terrein is van de bedrijfsarts. Daarmee is de bijdrage van bedrijfsmaatschappelijk werk in deze beperkt geworden. Er is daarom samen met de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk en de Ondernemingsraad een notitie opgesteld met het voorstel om twee pilots te starten op het gebied van schuldhulpverlening en psychisch verzuim om te onderzoeken welke instrumenten hierbij het meest effectief zijn. Deze pilots zijn in januari 2015 begonnen en duren een jaar.

Herplaatsing boventalligen
In het begin van 2014 zijn als gevolg van de sluiting van de Wassenaar Obdamstraat acht medewerkers boventallig geworden en halverwege het jaar werden drie mensen boventallig door de sluiting van Opvanghotel Ruysdael. Al deze medewerkers zijn inmiddels succesvol herplaatst. Enkelen, die al voor 2014 boventallig zijn geworden, hebben nog geen nieuwe structurele werkplek.

Commissies
Al in 2013 zijn besluiten genomen over zittingstermijnen van de leden van de volgende commissies die bij HVO-Querido actief zijn:
- Algemene klachtencommissie medewerkers
- Klachtencommissie ongewenst gedrag
- Adviescommissie Sociale Begeleiding
- Interne Bezwarencommissie

Deze besluiten zijn in 2014 geïmplementeerd, er zijn nieuwe leden aangesteld, reglementen zijn geactualiseerd en de Klachtencommissie ongewenst gedrag heeft een training gevolgd.

Krachtgerichte benadering van medewerkers
In 2013 is een nieuwe HR-cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken opgesteld, er is een proef mee gedraaid en de cyclus is geëvalueerd. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt en er is, in overleg met de Ondernemingsraad, besloten om 2014 ook als proefjaar in te zetten. Eind 2014 hebben alle leidinggevenden een training gevolgd over de HR-cyclus en hebben de adviseurs HRM de teams bezocht om het werken hiermee toe te lichten en vragen hierover te beantwoorden.

HRM-regelingen
Regelingen en procedures van HRM moeten in overeenstemming zijn met de wet- en regelgeving en de collectieve arbeidsovereenkomsten. Door de arbeidsinspectie is HVO-

Querido gewezen op het ontbreken van roosterbeleid, terwijl dit in een organisatie waar onregelmatig wordt gewerkt een vereiste is. Daarom is dergelijk beleid in 2014 opgesteld en geïmplementeerd.

Alle medewerkers in de cao Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening die onregelmatig werken, kregen sinds jaar en dag een vast percentage onregelmatigheidstoeslag uitgekeerd, ongeacht het type voorziening en de hoeveelheid uren die onregelmatig werd gewerkt. Dit was een onjuiste toepassing van de cao en dit is per 1 januari 2014 gecorrigeerd. Voor medewerkers die hierdoor minder salaris ontvangen, is een tweejarige compensatieregeling afgesproken.

Uitbesteding Servicedesk
Per 1 januari 2014 is de Servicedesk HRM uitbesteed aan Raet, dat daarmee zowel onze personeels- als salarisadministratie uitvoert. Om de samenwerking te bevorderen en het naleven van de afspraken te controleren, werkt per 1 januari een contractbeheerder bij HRM. De eerste maanden stonden in het teken van inwerken en overdracht, de tweede helft van 2014 is gewerkt aan het verbeteren van de dienstverlening.

Medewerkersonderzoek
In 2014 is het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek gehouden. De algemene tevredenheid van de medewerkers is ten opzichte van de vorige meting iets gedaald, namelijk van een 7,4 naar een 7,1. Ten opzichte van de vorige meting zijn de scores op efficiëntie en cliëntgerichtheid significant lager. Dit hangt samen met toegenomen regeldruk en bureaucratie.
De waardering voor het leiderschap is toegenomen ten opzichte van de vorige meting. Medewerkers waarderen vooral de ruimte en verantwoordelijkheid die ze van hun leidinggevende krijgen om hun werk zelfstandig te kunnen uitvoeren.

Opleiden & Ontwikkelen
O&O richt zich op een strategisch opleidingsbeleid waarbij de ontwikkeling naar een lerende organisatie wordt gestimuleerd. Het opleidingsbeleid is bedoeld om de medewerkers van HVO-Querido optimaal te ondersteunen en te versterken in hun vakmanschap. In 2014 heeft dit geleid tot de volgende resultaten:

Inventarisatie opleidingsbehoeften op diverse niveaus
In 2014 zijn gesprekken gevoerd met ruim driekwart van de teammanagers en zorgcoördinatoren en alle beleidsmedewerkers en directeuren om de opleidingsbehoefte te inventariseren en in kaart te brengen. Op basis van de uitkomsten is het scholingsaanbod 2015 aangepast en uitgebreid. Hierdoor worden medewerkers zo optimaal mogelijk (bij)geschoold. Om te kunnen blijven inspelen op nieuwe ontwikkelingen en daarmee samenhangende nieuwe leervragen wordt de inventarisatie van de leerbehoefte jaarlijks herhaald.

Structuur voor leerwegen
Er is een structuur ontwikkeld om leerwegen vorm te geven binnen de diverse zorgprogramma's. Hierdoor is het mogelijk om kader en richting te geven aan de scholingsmogelijkheden, waardoor medewerkers optimaal worden geïnformeerd en in staat zijn om zelf de regie te nemen in hun ontwikkeling. Bovendien kan de organisatie op deze manier flexibel inspelen op ontwikkelingen.

Stagebeleid
Als erkend leerbedrijf investeert HVO-Querido al jarenlang in het zorgvuldig begeleiden van stagiairs. In het verslagjaar is nieuw stagebeleid gemaakt voor de periode 2014 tot 2016. In 2014 zijn er bijna 500 aanvragen voor een stageplaats binnengekomen en hebben 58 stagiairs van zowel mbo- als hbo-opleidingen bij ons stage gelopen. Aan tien van hen is aansluitend een arbeidscontract aangeboden.

Verpleegkundigen in opleiding
Met het opleiden van (nieuwe) medewerkers tot verpleegkundige in de psychiatrie (niveau 4) willen we de verpleegkundige kennis en vaardigheden bij HVO-Querido op niveau houden en daarnaast de instroom van verpleegkundigen bevorderen. Deze verpleegkundigen, veelal werkzaam als begeleider, spelen een belangrijke rol in de verbetering van de somatische zorg aan onze cliënten.
In 2014 volgden twaalf medewerkers van HVO-Querido de opleiding tot verpleegkundige in de psychiatrie. Twee van hen hebben in maart 2014 hun diploma behaald. Zes collega's zijn in 2014 gestart met de opleiding.

(Bij)scholing krachtgerichte basismethodiek
Om de krachtgerichte basismethodiek te borgen, worden medewerkers hierin elk jaar bijgeschoold. In 2014 bestond dit naast teamgerichte terugkomdagen uit coaching op de werkplek om aan te sluiten bij vraagstukken uit de dagelijkse praktijk van medewerkers. Daarnaast zijn er trainingen krachtgerichte basismethodiek gegeven aan de zorgcoördinatoren, teammanagers en leden van het managementteam. Ook zijn er workshops en basistrainingen verzorgd voor nieuwe medewerkers.

E-learning en blended learning
Het aanbod van e-learning van de GGZ Ecademy is in 2014 verder uitgebreid. De blended (een combinatie van e-learning en klassikale sessies) cursus 'Psychopathologie' en 'Motiverende gespreksvoering' zijn meerdere keren georganiseerd. Medewerkers voor wie dit relevant is, hebben toegang gekregen tot drie e-learningmodules over somatische zorg. Ruim 200 medewerkers hebben de cursus 'Werken met de meldcode' gevolgd. Deze vormen van scholing zijn daarmee verder ingeburgerd geraakt, met goede resultaten zoals uit de evaluaties is gebleken.

Diverse opleidingsplannen en -adviezen
In 2014 hebben de opleidingsadviseurs circa 95 opleidingsaanvragen van teams behandeld. Waar mogelijk is er een koppeling tot stand gebracht met interne of externe trainers. Daarnaast zijn er opleidingsplannen ontwikkeld op het vlak van ambulantisering, preventie van huiselijk geweld en kindermishandeling, de zelfredzaamheidsmatrix en Trajectus, somatiek en forensische zorg.

4.4 financieel beleid

Operationeel beleid en productie
In 2014 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, die is gericht op de uitstroom van cliënten voor wie dat mogelijk is.

Ter professionalisering van de bedrijfsvoering, waarbij teammanagers integraal verantwoordelijk zijn, wordt de managementinformatie continu verbeterd. De vorm hiervan is op maat van de gebruiker toegesneden, wat de leesbaarheid verhoogt en het gebruik een impuls heeft gegeven.
Het meerjarenonderhoudsplan had in 2014 zijn laatste jaar van centrale besteding. Het budget is vanaf 2015 beschikbaar bij de teams, maar de besteding zal in goed overleg met de facilitaire deskundigen geschieden. Duurzaam gebruik en planmatig onderhoud behoeden ons voor hoge kosten in de toekomst. Veiligheid, energiebesparing en hygiëne zijn hierbij speerpunten.

Resultaat
Het jaarresultaat 2014 is positief uitgekomen, op afgerond € 7 mln. De opvallendste zaken in de ontwikkeling van het positieve resultaat van 2014, ten opzichte van het resultaat 2013 van € 3 mln, betreffen:

- hogere opbrengsten van € 1,5 mln. door een stijging van de productieafspraken met zowel gemeente (waaronder opvang ongedocumenteerden, noodhotel, herstartstudio's) als Zorgkantoor (meer cliënten Beschermd Wonen);
- lagere personele lasten per saldo van € 2,5 mln, vooral door een verdere daling van de kosten voor personeel niet in loondienst en gemiddeld minder formatie-inzet

Met het overschot groeit het eigen vermogen naar ruim € 24 mln. Om dit eigen vermogen te kunnen vergelijken met ons streefvermogen dient dit bedrag te worden afgezet tegen de omzet. De omzet is gestegen van € 83 mln. in 2013 naar € 84 mln. in 2014. Hiermee is de vermogensratio eind 2014 bepaald op 29% (=24 mln./84 mln.).

Achtergrond, duiding en bestemming resultaat
Het exploitatieresultaat 2014 is substantieel hoger uitgevallen dan begroot (€ 7 mln. tegenover € 3 mln.), waarvan de belangrijkste oorzaak de volgende is. Onze kostprijs ligt belangrijk lager dan de AWBZ-tarieven voor ZZP- en VPT-zorg. Met dit voordeel hebben we uiteindelijk ca. 80 cliënten meer in zorg genomen dan afgesproken was met Achmea. De ambitie, zoals in de begroting 2014 was vertaald, lag echter nog hoger, namelijk een eigen productie van bijna 150 cliënten meer in zorg. Door een gebrek aan woningen en panden, ondanks de vele en creatieve pogingen om deze te vinden, hebben we helaas niet meer cliënten van de wachtlijst in zorg kunnen nemen en is ons overschot 2014 dus onbedoeld hoger geworden, omdat deze kosten niet zijn gemaakt. Het overschot is toegevoegd aan onze reserve, die hiermee nu € 3 mln. hoger is dan ons streefvermogen van 25% van de totaalopbrengsten. Om die reden hebben we besloten ook in 2015 in aanvulling op de in de begroting vastgelegde voornemens te proberen alsnog meer cliënten in zorg te nemen. Daartoe zetten we € 3 mln. incidenteel in. De huidige begroting raamt een resultaat van nihil. Door deze incidentele inspanning kan derhalve een verlies in 2015 ontstaan, hetgeen we verantwoord achten. Op dit moment worden de volgende voorstellen uitgewerkt om de productie uit te breiden dan wel de zorg op een hoger niveau te brengen.

a. We reserveren € 0,5 mln. om bij een aantal 'karig bedeelde' residentiële afdelingen, op aangeven van de betreffende directeur Zorg, een aantal fte bovenop de begroting te kunnen aannemen;
b. We reserveren € 0,2 mln. om bij de Wijkzorg het toegenomen aantal cliënten in zorg te nemen, dat boven het afgesproken aantal cliënten uitkomt (20 tot 40 cliënten)
c. We reserveren € 1,0 mln. om bij de afdelingen ZZP/VPT ca. 30 cliënten meer dan begroot in zorg te nemen: indien dit niet structureel kan worden betaald, kan dit weer geleidelijk aan worden teruggebracht;
d. We reserveren € 1,0 mln. om de door ons wenselijk geachte nachtopvang (vooralsnog maximaal 1 jaar) uit te breiden, uiteraard in overleg met de gemeente.

Vermogensbeleid
In 2014 is het eigen vermogen, door het overschot 2014, gestegen naar 29% van de totale omzet. Eerder is bepaald dat gestreefd wordt naar 25% weerstandvermogen, hetgeen in 2014 dus bereikt is. Onze missie is echter het begeleiden van cliënten. Om deze reden is voor het meerdere een andere bestemming voorgesteld, zie hiervoor.

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. De

totale investeringen van HVO-Querido (waaronder in het Woonhotel Ruysdael en Robert Koch) bedragen in 2014 € 2,3 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. In het beleggingsstatuut wordt gestreefd naar waardebehoud en waar mogelijk risicoarme waardegroei. Dit komt tot uitdrukking in een forse positie in deposito's aan het eind van 2014 van ca. € 22 mln. en in obligaties van ca. € 3 mln.

Vergelijking begroting en jaarrekening 2014
Hierna volgt een vergelijking op hoofdlijnen van de begroting 2014 en de jaarrekening 2014. Als toelichting op de belangrijkste afwijkingen van de inkomsten en uitgaven in miljoenen euro geldt:

		begroting 2014	**realisatie 2014**
a.	Productieopbrengsten	79.333	82.059
b.	Eigen bijdragen cliënten	2.074	2.311
	totaal baten	81.407	84.370
c.	Personeelskosten	44.334	46.231
d.	Afschrijvingen	1.988	1.766
e.	Overige bedrijfskosten	32.016	29.469
f.	Rentekosten	-227	-171
	totaal lasten	78.111	77.295
	Resultaat	3.296	7.075

a. Productieopbrengsten
In 2014 zijn aanzienlijk meer opbrengsten gegenereerd dan begroot, bijna € 3 mln. Dit komt door hogere productieafspraken met onze belangrijkste opdrachtgevers. Bij de AWBZ hebben we meer cliënten in zorg genomen, en is er een tariefsverhoging doorgevoerd. Bij Justitie hebben we meer opbrengsten gedeclareerd. Het grootste deel van de verhoging komt van de gemeente Amsterdam: zo is meer subsidie gegeneerd voor de extra blijkende behoefte aan zorg zoals Housing First voor Jongeren, de opvang in het Noodhotel, het tijdelijk lege pand Alexandria en de opvang voor ongedocumenteerden.

b. Eigen bijdragen cliënten
De eigen bijdragen van cliënten zijn in deze presentatie boven het begrote niveau uitgekomen. Ten opzichte van 2013 zijn de opbrengsten iets lager, omdat het Opvanghotel Ruysdael in 2014 per 1 oktober is gesloten, en daar geen pensionbijdragen meer werden ontvangen.

c. Personeelskosten
De formatie is in 2014 gemiddeld ongeveer vijftien plaatsen boven de begroting geweest, om de gestegen productie mogelijk te maken. De post Personeel Niet in Loondienst is circa € 1,6 mln. hoger dan begroot uitgekomen. Hiermee eindigt deze post 2014 op absoluut niveau circa € 0,5 mln. lager dan in 2013.

d. Afschrijvingen
De afschrijvingen zijn iets lager dan de begroting uitgekomen.

e. Overige bedrijfskosten
Deze kosten vertonen in 2014 een daling van ca. € 3 mln. De in de begroting opgenomen stelpost van € 5 mln. bij de overige kosten is al toegelicht hierboven onder het kopje Resultaat: betreft een op andere kostencategorieën uitgegeven bedrag voor

extra-productie. Zie ook personeel (€ 2 mln.), maar binnen de bedrijfskosten huisvesting en verzorgingskosten.

f. Rentekosten
Het overschot aan liquiditeiten is voornamelijk op deposito's gezet en in obligaties omgezet. De hierop verkregen rente was in 2014 iets lager door de lage rentestand.

Toekomst
Het financiële kader waarin wij werken, zal door bezuinigingen waarschijnlijk kleiner worden. HVO-Querido speelt hierop in door te zoeken naar alternatieven die minder kosten en goed aansluiten bij de vraag en de kracht van onze cliënten. Stroomlijning van ons aanbod via zorgprogramma's, kansen zien door op te komen voor kwetsbare groepen, goede verbinding aangaan met ketenpartners en regionale oriëntatie zijn speerpunten. Deze strategie blijkt tot nu toe goed te werken: de totale opbrengsten zullen naar verwachting geen substantiële daling te zien geven in 2015, gezien de afspraken met de opdrachtgevers. Hiermee verwachten we de werkgelegenheid ook op peil te kunnen houden. Gegeven het beleid om geen gebouwen in eigendom te hebben zullen de investeringen naar verwachting beperkt blijven en kunnen worden gefinancierd uit eigen middelen. Dit zelfde geldt voor onderzoeks- en ontwikkelingskosten en uitgaven voor duurzaamheid c.q. milieubeleid.
Door uit te blijven gaan van onze eigen kracht, hetgeen wij ook van onze cliënten verwachten, zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet.