

Bestuursverslag 2018

Stichting De Opbouw



Inhoud

1. Bestuurlijke visie bij de jaarcijfers 2018	3
2. Risico's	5
3. Samenstelling toezicht	7
4. Financieel	11
5. Maatschappelijk jaarverslag en jaarrekening	15
6. Maatschappelijke vooruitzichten	16

Colofon

Tekst: Concernbureau

Vormgeving: Zwerver Grafische vormgeving

1. Bestuurlijke visie bij de jaarcijfers 2018

De overtuiging van De Opbouw is dat 'hulp aan een ieder die dat nodig heeft' geboden dient te worden.

Dit is onze belangrijkste prioriteit en daarom investeren we dagelijks in goede kwaliteit van zorg op verschillende manieren.

Dit is in 2018 niet altijd gemakkelijk geweest gezien alle maatschappelijke ontwikkelingen, financieringsstromen en daarmee samenhangende verantwoordingsvereisten. Ook het publieke debat over de betaalbaarheid van de zorg maakt dat we continue onze meerwaarde over het voetlicht moeten brengen en ons continue moeten aanpassen aan de omgeving. Via ons strategieprogramma 'ik zie jou' blijven we investeren in onze cliënten en medewerkers. Prioriteiten die daarin worden gesteld zijn het realiseren van waardevolle verbindingen voor cliënten met de maatschappij, het zorgdragen voor innovaties ten behoeve van onze cliënten, het investeren in het binden, boeien en behouden van medewerkers, het stimuleren van Opbouwbrede samenwerking en het streven naar een goede werkcultuur via onze kernwaarden: vertrouwen, verwondering en moed.

Om hulp te blijven bieden 'aan een ieder die dat nodig heeft', dient de continuïteit van de organisatie gewaarborgd te zijn en daarbij hoort een goede financiële huishouding. De Opbouw behaalde een positief financieel resultaat van 2,2 miljoen over 2018. Dat is goed nieuws en tegelijk vallen bij dit positieve resultaat de nodige kanttekingen te maken.

Het uiteindelijke resultaat over 2018 is lager uitgevallen dan aanvankelijk geprognostiseerd in het derde kwartaal van 2017. Dat lagere resultaat wordt vooral veroorzaakt door Lijn5, de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) sector (met name De Bilthuysen) en het concernbureau. Deze worden veroorzaakt door een optelsom van extra dotatie aan de voorziening voor zieken en hogere personeel niet in loondienst (PNIL) kosten. Dit vindt zijn oorzaak in een oplopende ziekteverzuim gecombineerd met flinke arbeidsmarktproblemen. Vooral aan geschoold zorgpersoneel is een groot tekort. De verhouding personele kosten omzet is gestegen van 70% naar 73%. De eveneens hogere bedrijfskosten zijn te herleiden naar de investeringen in de ICT van De Opbouw. Hier moet een nieuwe centraal georganiseerde toekomstbestendige architectuur voor de bedrijfsvoering ontwikkeld en geïmplementeerd worden. Het vervangen van de oude decentrale infrastructuur blijkt fors tegen te vallen met alle extra kosten van dien. Door bovenstaande oorzaken wordt de omzetstijging van 9 miljoen (alle bedragen in EUR) teniet gedaan.

Het resultaat is naast extra kosten, mede geflatteerd door eenmalige opbrengsten. Zo zijn in 2018 panden verkocht. Dit heeft het resultaat verbeterd. Indien de panden niet waren verkocht, zou het resultaat negatief zijn geweest.

Dat de gehandicaptenzorg financieel wel een prachtig resultaat haalde mag niet onvermeld blijven. Het dempen van financiële schommelingen tussen de verschillende sectoren heeft opnieuw zijn nut bewezen. Wel blijft de discussie bestaan over hoever de financiële solidariteit tussen de sectoren mag strekken en of dit in de toekomst nog mogelijk is.

Dat 2018 anders zou eindigen dan geprognostiseerd, is dankzij de systematiek van de rolling forecast en maandelijkse rapportages tijdig ontdekt. Helaas heeft de daarop volgende bijsturing niet geleid tot het alsnog halen van de oorspronkelijke prognose maar slechts tot 'schadebeperking'.

Discussie over de governance liepen als een rode draad door 2018. Begin 2018 is het besluit genomen om de bedrijfsvoering kolom te harmoniseren, standaardiseren, robotiseren en eventueel ook te bundelen. De huidige decentrale vormgeving van de bedrijfsvoering maakt het consolidatieproces te lang, te traag, te weinig transparant op Raad van Bestuursniveau en te foutgevoelig. Het bedrijfsvoeringsmodel zal in de toekomst niet langer door de werkmaatschappijen zelf worden ingericht, maar op het niveau van het concern. Centraal gepositioneerd zijn Finance, ICT en de stuurgroep Bouw & Vastgoed. De onderwerpen HRM en Kwaliteit van Zorg wordt het beste niveau van organisatie onderzocht. Los van dit governance vraagstuk zal naast optimalisatie van de centrale ICT functie, ook verbetering plaatsvinden van de Interne Controle functie. In 2019 wordt een onderzoek gedaan naar het beste besturingsmodel (topstructuur) dat past bij de toekomstige ontwikkelingen voor de sectoren van De Opbouw. Dat proces zal gelet op de lange tijdshorizon van 5 – 7 jaar geleid worden door een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. De huidige voorzitter (64) heeft aangekondigd per december te vertrekken.

De Opbouw heeft ervoor gekozen om in 2018 naast de reguliere bedrijfsvoering en zorgverlening vier andere prioriteiten gelijktijdig 'in de lucht' te willen houden:

1. lange termijn huisvestingsplan 2018-2022
2. jeugdzorg
3. ICT op orde
4. strategisch beleidsplan 'ik zie jou'.

1. Lange termijn huisvestingsplan

De eerste prioriteit was de financiering van het omvangrijke bouwprogramma van 165 miljoen. Hiervoor was een lening van 85 miljoen nodig. De rest wordt uit de eigen kasstroom betaald. Het verkrijgen van het financieringsarrangement is succesvol verlopen, maar vraagt wel een prijs. In de eerste plaats zijn daardoor de eisen aan de snelheid en betrouwbaarheid van onze stuurinformatie nog verder toegenomen. In de tweede plaats is een aanvullende KPI met de banken afgesproken waarover in de sector een brede discussie bestaat. Dit betreft de EBITDA. Deze toevoeging wordt voor de niet commerciële zorgsector als een molensteen om de nek ervaren. Na het overleg met de banken hebben zij voorgesteld en heeft De Opbouw heeft hiermee ingestemd de Ebitda als monitoringsinstrument te gebruiken en bij toekomstige trekkingen deze te hanteren als norm. Voor meer informatie zie jaarrekening 2018, 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling - continuïteitsveronderstelling. Zie ook jaarverantwoording in de zorg: <http://www.desan.nl/net/DoSearch/Search.aspx>

2. Jeugdzorg

Een tweede doelstelling betreft de continuïteit van de jeugdzorg (lees: Lijn5) binnen De Opbouw. Lijn5 heeft de aanvankelijke prognose over 2018 niet gehaald en opnieuw een tekort van 4.9 miljoen laten zien. Die tegenvallende cijfers leggen grote druk op de andere sectoren die dit tekort immers moeten compenseren. Des te meer, aangezien de andere sectoren graag bouwplannen willen realiseren om cliënten adequate huisvesting te bieden. Om deze bouwplannen mogelijk te maken, is het nodig om te voldoen aan overeengekomen convenanten uit de kredietovereenkomst met de banken, welke in 2019 naar verwachting niet allen zullen worden gehaald.

3. ICT op orde

Een derde prioriteit is de verbetering van de ICT. Zoals gezegd is het vervangen van de oude decentrale ICT infrastructuur een veel ingewikkelder klus dan bij aanvang gedacht. Met de in 2018 nieuw aangestelde outsourcingpartner (KPN) wordt nu strak en planmatig gestuurd op de ICT dossiers. Het blijft echter een behoorlijke hap uit het budget vragen en de ontevredenheid bij gebruikers is – ondanks behaalde resultaten – nog steeds fors. De lasten gaan voor de baten.

4. Strategisch beleidsplan 'ik zie jou'

De vierde prioriteit is de implementatie van het nieuwe strategisch beleidsplan 'ik zie jou'. Dit is een inhoudelijk gericht beleidsplan, tot stand gekomen via een innovatief proces met maximale betrokkenheid van alle belanghebbenden en met 5 prioriteiten. Het plan maakt veel enthousiasme los bij betrokkenen en maakt de noodzaak tot samenwerking binnen De Opbouw duidelijk. Ook op zorginhoudelijk niveau wordt nu samenwerking gezocht. Uiteraard vergt de uitvoering wel een investering.

2. Risico's

Uitgangspunt voor een zorgorganisatie als De Opbouw blijft dat de bereidheid om risico's te lopen slechts zeer beperkt is. De kwetsbaarheid van de aan onze zorgen toevertrouwde cliënten en de maatschappelijke opdracht passen niet bij het nemen van grote risico's. Voor de volgende risicogebieden zal in 2019 meer dan gemiddeld aandacht moeten bestaan.

Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt raakt in het bijzonder in Nederland de onderwijs- en de zorgsector. Binnen de sectoren van De Opbouw is dit dilemma het sterkst merkbaar binnen de sector VVT. De afgelopen jaren is de sector niet altijd positief in het nieuws gekomen vanwege de hoge werkdruk en het personeelstekort. We merken dat dit invloed heeft gehad op de attractiviteit van de sector en hiermee op de instroom richting zorgopleidingen. Punt van zorg is ook het feit dat een vacature in de zorg een aantal kenmerken heeft die afwijken van het reguliere bedrijfsleven. Zo kan een vacature niet opgevangen worden door uitstel van levering, verplaatsing van de productie naar het buitenland of invliegen van buitenlandse medewerkers. Al deze alternatieven die het reguliere bedrijfsleven ter beschikking heeft om vacatureproblemen op te lossen kent de zorgsector niet. Elke vacature is daar een acuut probleem. De VVT sector heeft bovendien extra last van de krapte van de arbeidsmarkt door dat de cure sector de medewerker van de care sector heeft ontdekt. Juist, gezien hun uitstekende cliëntgerichte aanpak. Daarbij werkt in ons nadeel dat de cure sector een betere CAO en een beter imago heeft. De trend dat de cliënt instroomt met een zwaardere zorgvraag en de moeizame arbeidsmarkt, zorgt voor een potentieel risico voor De Opbouw. Juist, omdat we het belangrijk vinden dat we de zorg aan cliënten waarborgen via de inzet van het juiste kwaliteitsniveau van medewerkers. Omdat er regelmatig door betrokkenen een relatie wordt gelegd tussen problemen in de zorg (roosteren, ziekteverzuim, werkdruk) en de introductie van zelforganisatie, starten we in 2019 een onderzoek naar de effecten van zelforganisatie.

AVG en compliancy

De Opbouw is de laatste zaken van de AVG verder aan het inbedden in de organisatie. Daarbij zijn er spanningen tussen de verschillende wetten waaraan we moeten voldoen. De Wet Poortwachter is niet altijd goed verenigbaar met de AVG. De basis voor de compliancy is binnen De Opbouw geborgd, zoals de governance. In de huidige wereld is ICT niet meer weg te denken en een belangrijk onderdeel binnen compliancy. 2019 staat in het teken om ook onze ICT op een hoger niveau van compliancy te brengen. Hiervoor wordt de basis gelegd voor de implementatie van de werkwijze NEN7510. Verder wordt in 2019 een compliance plan opgesteld. Het compliance plan richt zich op het verantwoord handelen van medewerkers binnen De Opbouw. Gedragsaspecten zijn een belangrijk aspect van het verantwoord handelen. De interne beheersing van processen en procedures is onderdeel van procesoptimalisatie. Aansluitend zal aandacht gegeven worden risicomanagement en kwaliteit.

ICT

De verbetering van de ICT en herinrichting van de bedrijfsvoering kolom is in hoofdstuk 1 al voldoende benadrukt. Dat geldt ook voor het toekomstbestendig maken van de topstructuur en bijbehorend besturingsmodel van De Opbouw. In 2019 zal hierover een nieuwe keuze worden gemaakt.

VVT

In de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) komt een financiële impuls beschikbaar via de kwaliteitsmiddelen. Deze waren in 2018 opgenomen in de reguliere tarieven. Over 2019 zullen deze apart moeten worden verantwoord. Omdat onze VVT sector in 2018 al had geanticipeerd op de extra middelen door extra medewerkers aan te trekken, moet in 2019 gestuurd worden op verlaging van de personele kosten. Dit, aangezien de extra financiële middelen (van 3,5 miljoen) niet zeker zijn door onduidelijkheid over het peildatummoment en daarmee het samenhangende bedrag van de financiële impuls. Over deze financiële impuls wordt op landelijk niveau door brancheorganisatie Actis overleg gevoerd met het ministerie omdat dit meerdere VVT instellingen in Nederland raakt en een risico vormt.

Jeugdzorg

Voor de jeugdzorg geldt dat de alsmaar dalende tarieven (zie brief aan minister: <https://www.ln5.nl/nieuws/red-de-jeugdzorg>) een risico blijven vormen voor de continuïteit van de jeugdzorg.

De ambitie en noodzaak om al deze prioriteiten gelijktijdig tot uitvoering te brengen hebben in 2018 een enorme druk op de organisatie gelegd. Soms misschien wel een onverantwoord hoge druk, maar ook een onvermijdelijke druk.

3. Samenstelling toezicht

De Raad van Toezicht vormt voor alle rechtspersonen (evenals de Raad van Bestuur) een personele unie. Dat betekent dat de leden van de Raad van Toezicht van Stichting De Opbouw eveneens zitting hebben in de Raden van Toezicht van alle juridische entiteiten van Stichting De Opbouw. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht en de verhouding met de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten van Stichting De Opbouw.

De spelregels voor het (intern) functioneren van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Toezicht.

Samenstelling Raad van Toezicht

In onderstaand tabel staan de relevante gegevens van de leden van de Raad van Toezicht weergegeven. Nevenfuncties van de leden van de raad worden steeds gemeld. Mocht er aanleiding zijn om (de schijn van) strijdigheid in functies te bespreken, dan komt dit tijdens de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht aan de orde. Op dit moment is er binnen de raad geen aanleiding om de onafhankelijkheid van één der leden ter discussie te stellen. Aan de Wet Bestuur en Toezicht wordt voldaan.

DE LEDEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT, HUN FUNCTIES EN SPECIALISATIES IN 2018			
NAAM	FUNCTIES	HOOFD- EN NEVENFUNCTIES	SPECIALISME
Mw. dr. I. van der Zande (1952)	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht Vanaf 1 juli: Lid Remuneratie-commissie 	<ul style="list-style-type: none"> Vicevoorzitter Programmacommissie ZonMw Actieprogramma lokale initiatieven voor mensen met verward gedrag (AVG) Bestuurslid Fonds Stadspodia Leiden Lid klankbordgroep Health Care Potentials Zorg en Zekerheid 	Personeel HRM Bestuurlijk
Mw. mr. P. Beltman (1976)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur thema Spoed, Peri-operatief en Intensief (SPIN) Erasmus Medisch Centrum te Rotterdam (hoofdfunctie) Lid Raad van Toezicht en lid Auditcommissie Jeugdbescherming Brabant 	Personeel HRM Bestuurlijk Juridisch
Mw. G.M. van Heteren MD (1958)	<ul style="list-style-type: none"> Tot 11 juli 2018: Lid Raad van Toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> Senior Consultant WHO for Health Systems Governance Collaborative (1ste hoofdfunctie) Internationaal consultant health systems strengthening and PBF (performance based financing in health) (2e hoofdfunctie) Lid Rotterdam Global Health Initiative Erasmus Universiteit Secretaris Netherlands Platform Global Health Policy and Health Systems Research (landelijke koepel van global health systems kennisinstellingen) Directeur Europa Arena (zzp functie) Voorzitter Europese Beweging Nederland Adviseur public Health Forum Lid Raad van Advies CNV International Adviesraad 	Medisch Zorg-inhoudelijk
Dhr. drs. A.M. Koster MA RC (1965)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Strategie & Innovatie, VU Medisch Centrum (hoofdfunctie) Programmadirecteur Alliantie AMC/VUmc Lid Raad van Commissarissen CCE BV 	Financiën Bedrijfsvoering

NAAM	FUNCTIES	HOOFD- EN NEVENFUNCTIES	SPECIALISME
Dhr. drs. P. de Vente MMO (1953)	<ul style="list-style-type: none"> Tot 11 juli 2018: Lid Raad van Toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> Lid dagelijks bestuur, algemeen Secretaris/penningmeester CNV Utrecht (hoofd functie) Lid bestuur Stichting Jaarverslaglegging 	Zorginhoudelijk
Dhr. drs. R. Bosveld (1958)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Board of Directors PPF Group NV (hoofd functie) Lid Raad van Commissarissen Vivare, Bestuurslid Fonds NutsOhra, voorzitter Financiële Commissie Lid Raad van Commissarissen Rentree, Lid Raad van Toezicht Iriszorg Lid Raad van Commissarissen Havensteder 	Financiën Vastgoed Bedrijfsvoering
Dhr. mr. G.B. Raaphorst (1958)	<ul style="list-style-type: none"> Vicevoorzitter Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisch adviseur van College en Directie van Zoetermeer (hoofd functie) Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Catharinastichting te Brielle met verzorgingshuizen voor ouderen (sedert 2011) Coach bij Intercoach (sedert 2004) Voorzitter VVD-netwerk Schiedam 	Publiek Domein
Drs. M.C. van der Meijde (1961)	Lid Raad van Toezicht	<ul style="list-style-type: none"> Director program Health and Life Science VUmc Bestuur jumelage AMC-VUmc Vice-decaan Onderwijs & Opleiding VUmc Voorzitter onderwijs & opleidingsgroep AMC en VUmc Voorzitter AHEAD platform Voorzitter voor de VLUHR Bestuursvoorzitter Stichting Botanische Tuinen Zuid-As 	Zorginhoudelijk Kwaliteit

De Raad van Toezicht heeft een tweetal commissies ingesteld:

1. De remuneratiecommissie

mevrouw I. van der Zande (lid) en de heer G.B. Raaphorst (voorzitter) vormen samen deze commissie die adviseert over het functioneren en belonen van de Raad van Bestuur en adviseert over de vergoedingen voor de leden van de Raad van Toezicht. De remuneratiecommissie kwam bijeen op 28 juni 2018. Op deze datum heeft de remuneratiecommissie een functioneringsgesprek gehouden met de voorzitter van de Raad van Bestuur de heer J.J.M. Helgers. En met de heer R.A.M. Thijs, lid van de raad van bestuur. Ook heeft een gesprek plaatsgevonden op 17 september.

2. De auditcommissie

De heer A.M. Koster (voorzitter) en de heer R. Bosveld (lid) vormen samen de auditcommissie.

De leden van de Raad van Toezicht hebben de beschikking over een deskundigheidsbudget. De gevolgde cursussen, opleidingen, workshops en seminars zijn geplaatst op de site van de NVTZ in het kader van het programma “Goed Toezicht”.

Lidmaatschap gerelateerde besturen

Alle leden van de Raad van Toezicht van Stichting De Opbouw zijn tevens bestuurslid van het Bestuur van Stichting Steun De Opbouw en Stichting Opbouwfonds voor Bijzondere Voorzieningen. De voorzitter van de Raad van Toezicht is mutatis mutandis tevens voorzitter van de besturen van de genoemde stichtingen.

Bijeenkomsten

De Raad van Toezicht heeft vergaderd met de Raad van Bestuur op de volgende data: 7 maart, 23 mei, 11 juli, 19 september, 21 november en 19 december. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht op 15 februari een “heisessie” onder externe begeleiding gehad, en vier workshops governance onder externe begeleiding in het najaar, waarvan twee workshops samen met de Raad van Bestuur. Ook heeft de Raad van Toezicht op 23 mei de interne evaluatie gehouden onder leiding van een externe begeleider.

Een delegatie van de Raad van Toezicht is aanwezig geweest bij de overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad op 6 maart en 12 juni. De overlegvergadering van de Centrale Cliëntenraad is door een delegatie van de Raad van Toezicht bijgewoond op 31 januari, 10 juli. En heeft een gesprek plaatsgevonden tussen de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en CCRO op 20 december.

De auditcommissie is bijeen gekomen op de volgende data: 13 februari, 23 april, 14 mei, 27 juni, 4 september, en 13 november.

Op 22 maart en 27 september heeft de Raad van Toezicht een ontmoeting gehad met de directeuren van Stichting De Opbouw tijdens respectievelijk de voorjaars- en najaarsconferentie.

Zittingsduur van de leden van de Raad van Toezicht

In de tabel is het vastgestelde rooster van aftreden weergegeven.

ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN TOEZICHT				
NAAM	JAAR VAN BENOEMING	HERBENOEMING	AFTREDEN	COMMISSIES/FUNCTIES
Mw. dr. I. van der Zande (Vz.)	2017	2021	2025	Lid Remuneratiecommissie
Mw. G.M. van Heteren MD	2010	2014	2018	
Dhr. drs. A.M. Koster	2011	2015	2019	Vz. Auditcommissie
Dhr. drs. P. de Vente	2011	2015	2019	Per 1-7-18 afgetreden op eigen verzoek
Dhr. drs. R. Bosveld	2014	2018	2022	Lid auditcommissie
Dhr. drs. G.B. Raaphorst	2014	2018	2022	Lid remuneratiecommissie (tot 1/7) Vicevoorzitter Vz remuneratiecommissie (v.a. 1/7)
Mw. drs. M.C. van der Meijde MBA	2018	2022	2026	
Mw. mr. P. Beltman	2017	2021	2025	

Informatie en besluiten

De Raad van Toezicht heeft middels miniatures bij de werkmaatschappijen rechtstreeks van de medewerkers en bewoners informatie ontvangen over kwaliteit en veiligheid. Daarnaast zijn er door of namens de directeuren van de werkmaatschappijen presentaties gegeven in het kader van kwaliteit en veiligheid.

De communicatie tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht is vastgelegd in een informatieprotocol. Het protocol geeft aan wanneer en op welke wijze over een onderwerp dient te worden gecommuniceerd.

Een terugkerend onderwerp in de Raad van Toezicht is de informatie over de bedrijfsvoering. De Raad van Toezicht ontvangt samengestelde kwartaalrapportages van alle werkmaatschappijen. De Raad van Bestuur vervaardigt voor elke Raad van Toezicht vergadering een nota met mededelingen. Deze nota's bevatten informatie over interne en externe ontwikkelingen die voor de organisatie en het toezicht daarop van belang (kunnen) zijn. Structureel wordt aandacht besteed aan kwaliteitsaspecten zoals certificeringen, benchmarks, inspectiebevindingen en incidenten. Verder volgt de Raad van Toezicht de prestaties op bedrijfseconomisch gebied via de periodieke rapportages in het kader van de Planning & Control-cyclus.

De Raad van Toezicht ontving zijn informatie voornamelijk van de Raad van Bestuur: hetzij mondeling, hetzij schriftelijk. De informatie bestond uit interne en externe ontwikkelingen die voor het houden van toezicht van belang zijn. Eenmaal per jaar ontmoet de Raad van Toezicht informeel de leden van het concernberaad. In het verslagjaar vond deze ontmoeting op 27 september plaats. Tevens was (een delegatie van) de Raad van Toezicht drie keer aanwezig bij het overleg tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. En twee keer bij het overleg tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Cliëntenraad.

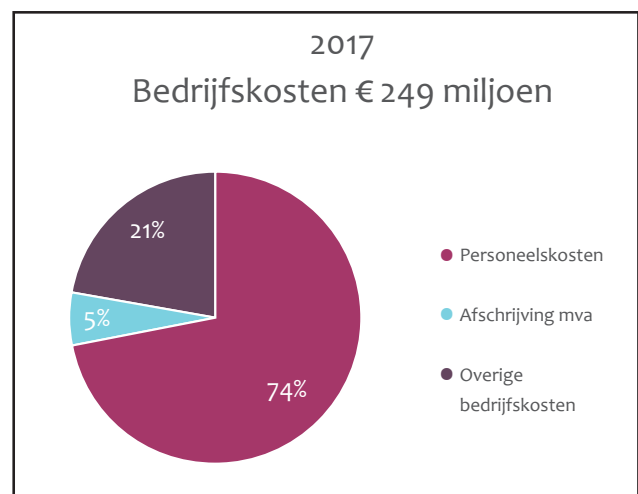
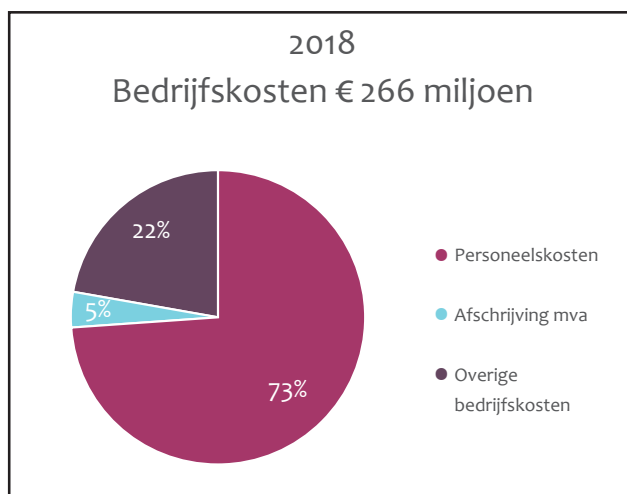
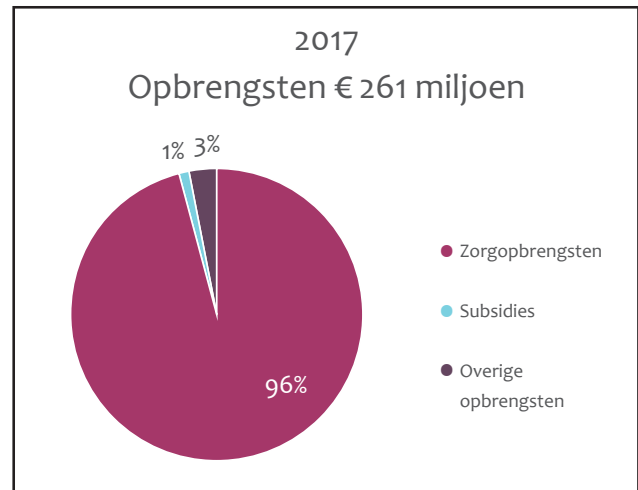
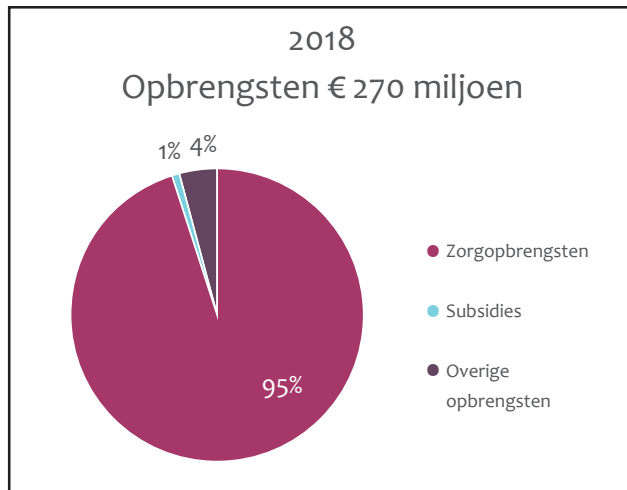
In 2018 heeft de Raad van Toezicht besluiten genomen en adviezen gegeven over onder meer:

- Goedkeuring Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2017 (idem voor de andere tot De Opbouw behorende stichtingen), inclusief de jaarrekeningen van De Opbouw en tot het concern behorende stichtingen
- Decharge aan de Raad van Bestuur met betrekking tot het Jaardocument 2017 waarin opgenomen de Jaarrekening 2016 van Stichting De Opbouw c.a.
- Jaarplan Raad van Bestuur inclusief de bestuursopdracht Bestuursbureau 2019
- Begroting 2019
- Financieringsaanvragen t.b.v. nieuwbouw
- Investeringsoverzichten
- De raad heeft tevens kennis genomen van de managementletter en het accountantsverslag bij de jaarrekening 2017 van accountant KPMG.
- Businesscase Kwadijkerpark
- Strategisch LTHP
- Toezichtsplan RvT

4. Financieel

Resultaat

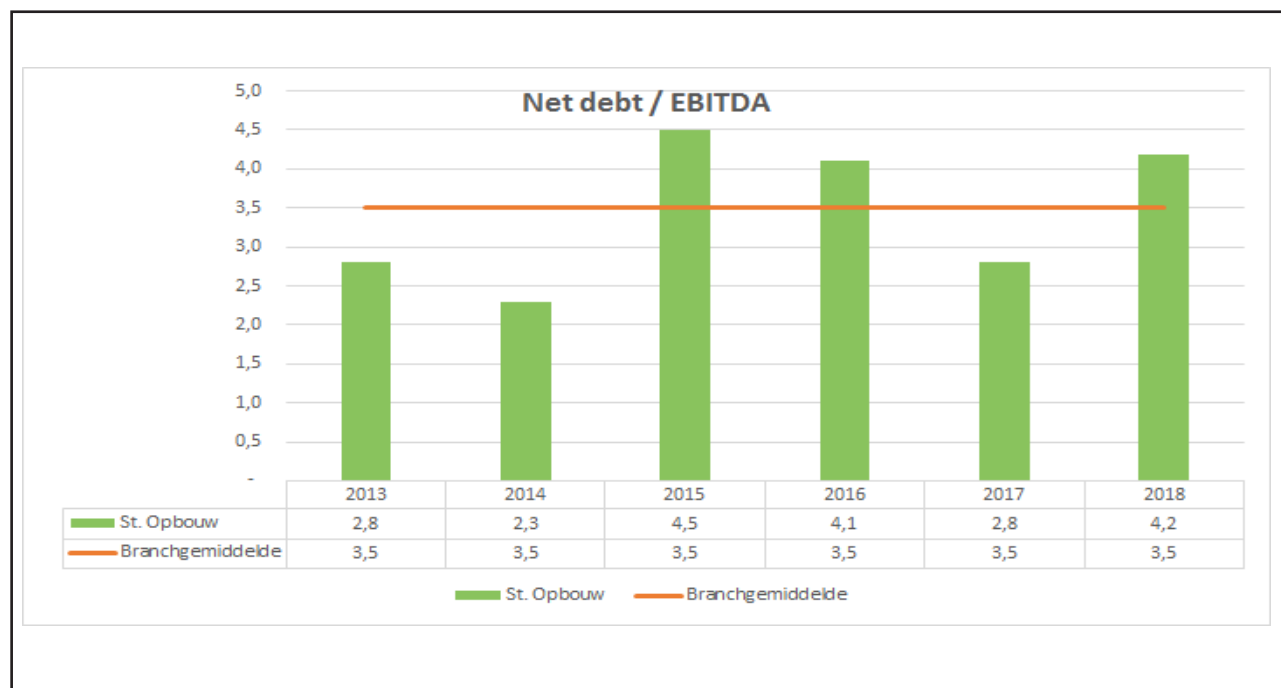
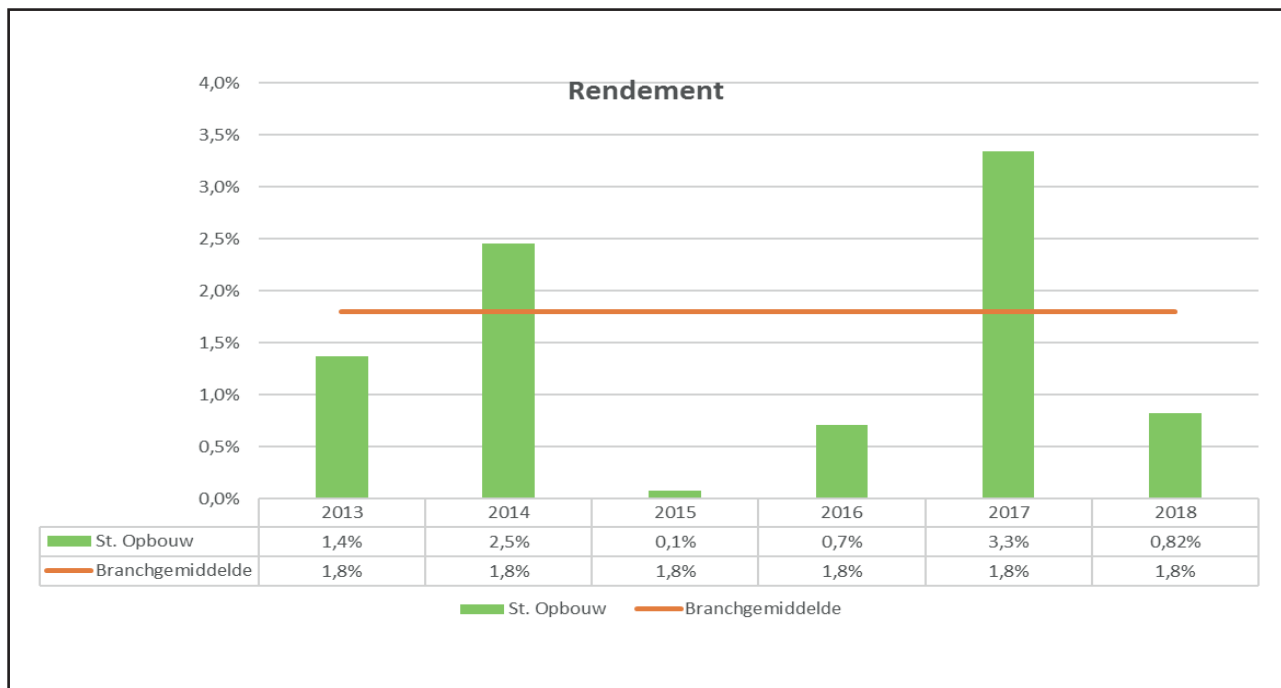
Het jaar 2018 is voor het concern als geheel met een positief financieel resultaat van € 2,2 miljoen afgesloten. In 2017 was het positieve resultaat van € 8,7 miljoen. In de jaarrekening vindt u een nadere detaillering van de onderscheiden posten.

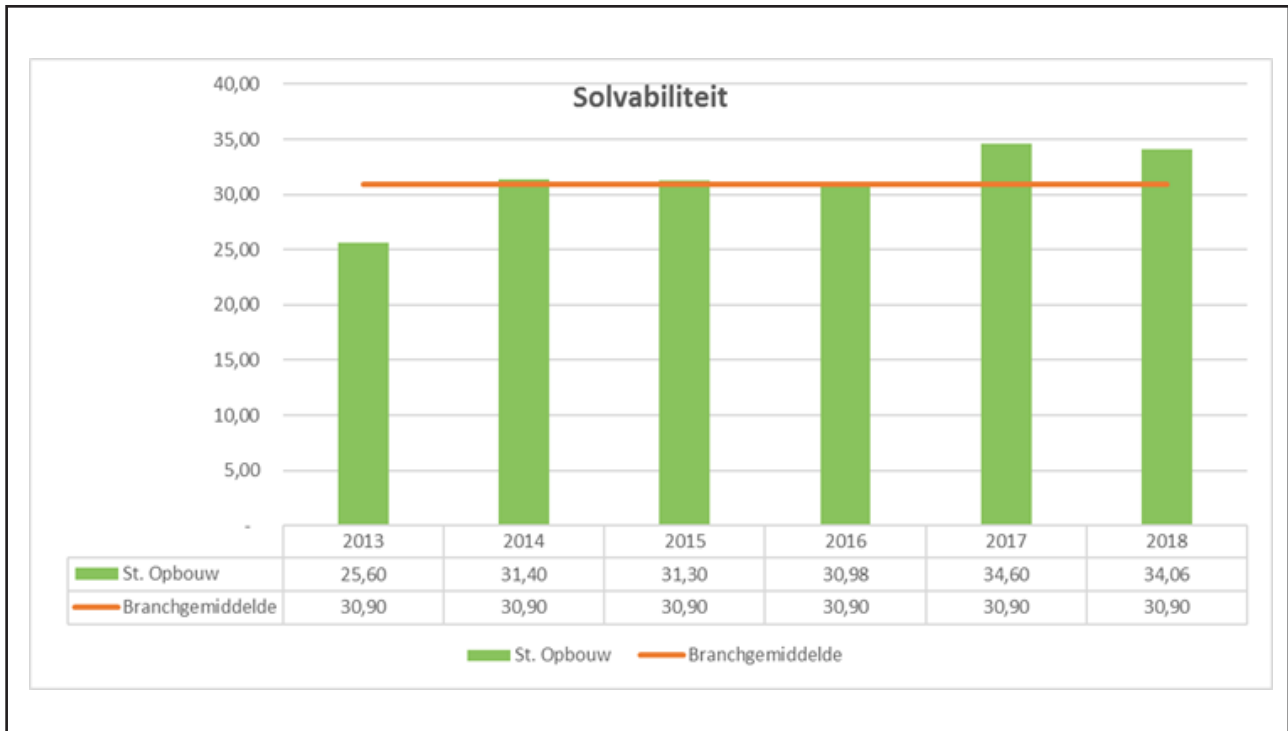


Het grootste deel van de omzet, zijnde de WLZ, wordt op basis van bevoorschotting ontvangen, waardoor financiering in belangrijke mate is geborgd.

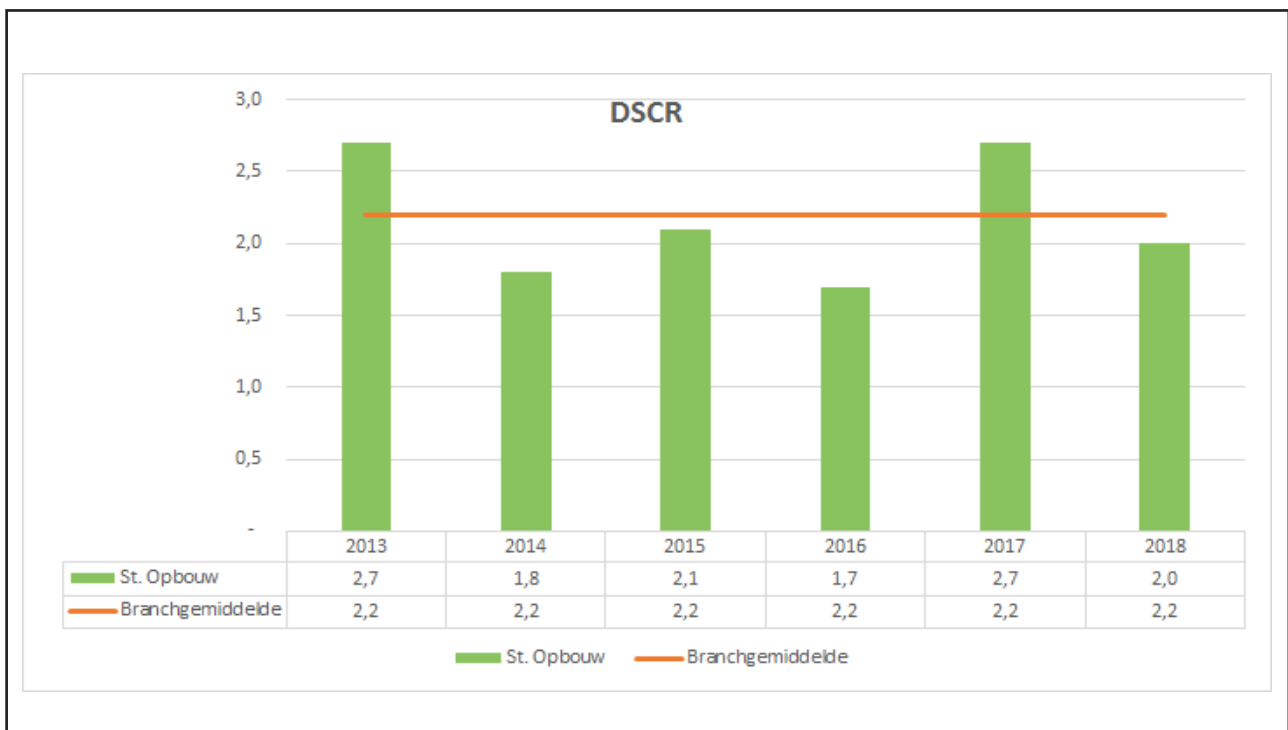
Ratio's

De financiële positie van De Opbouw is in lijn met de ontwikkelingen in de branche. De grafieken hieronder geven de branchegemiddelden weer. Alle grafieken komen uit de Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2018 van EY en zijn gebaseerd op de cijfers van 2017.





De solvabiliteit is ten opzichte van 2017 gedaald naar het niveau van 2014, 2015 en 2016. De solvabiliteit is hoger dan de gemiddelden in de branche en blijft ook dan ruim boven de met de bank afgesproken 20% vanaf december 2018 is er een nieuwe banknormering van 25%.



Met de bank is een minimale Debt Service Cover Ratio (DSCR) afgesproken van 1,50. Deze ratio is een maatstaf voor de mate waarin De Opbouw in staat is rente en aflossingen uit de kasstroom te betalen. Eind 2017 wordt ruim aan deze ratio voldaan en in 2018 komt De Opbouw onder dit branchegemiddelde. Het branchegemiddelde komt uit op 2,2.

Financiering bij banken en informatie over financiële instrumenten

Algemeen

De Opbouw maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De Opbouw handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Reële waarde

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

De Opbouw beschikt over aangetrokken leningen ten bedrage van € 81 miljoen en voor € 10 miljoen kredietfaciliteiten. Deze aangetrokken leningen worden gebruikt voor de financiering van zorgvastgoed van De Opbouw. In 2018 is er € 11 miljoen afgelost en is er een nieuwe faciliteit aangetrokken van € 10 miljoen. Voor de uitvoer van het lange termijn huisvestingplan 2018-2022 is er eind 2018 een financieringscontract van € 85 miljoen ondertekend.

Het renterisico dat De Opbouw loopt op haar leningenportefeuille is in belangrijke mate afgedekt met renteswaps. Daarmee is voor een deel van de financieringsbehoefte -de in de toekomst te betalen basisrente voor een periode van vijf tot vijftien jaar- vastgezet op een niveau van gemiddeld 2,9% (exclusief debiteuren en liquiditeitsopslag).

Voor 2019 is 20 miljoen extra krediet nodig op basis van de geforecaste krasstromen wegens investering in vastgoed. In het eerste en naar het nu laat aanzien ook het tweede kwartaal van 2019 heeft De Opbouw een resultaat gerapporteerd waardoor de met de banken overeengekomen convenanten niet wordt gehaald. Met de banken zijn hierover afspraken gemaakt en wordt u verwezen naar de in de grondslagen opgenomen tekst, zie hiervoor de jaarrekening (<http://www.desan.nl/net/DoSearch/Search.aspx>)

5. Maatschappelijk jaarverslag en jaarrekening

De Opbouw heeft ervoor gekozen om de jaarverantwoording 2018 net als in 2017 op te splitsen in drietal onderdelen: het maatschappelijk jaarverslag, het bestuursverslag en de jaarrekening. Alle drie de onderdelen zijn met elkaar verbonden, maar zijn ook los van elkaar te lezen. Wij hopen hiermee de lezer tegemoet te komen.

In het maatschappelijk jaarverslag vertellen wij welke activiteiten De Opbouw en haar werkmaatschappijen hebben uitgevoerd in 2018. Ook wordt een doorkijk gegeven naar de verwachtingen voor de toekomst. Verder is hier informatie over ICT, Informatiemanagement en Bouw en Vastgoed te vinden. Tot slot hecht De Opbouw veel waarde aan de medezeggenschap van medewerkers en van cliënten, eveneens komen zij in het maatschappelijk jaarverslag aan bod.

Voor de gedetailleerde financiële verantwoording verwijzen wij u graag door naar onze jaarrekening 2018.

Deze wijze van verantwoorden past bij onze strategie 'ik zie jou', die recht doet aan de eindgebruiker (in dit geval de lezer).

6. Maatschappelijke vooruitzichten

Tot slot. De Opbouw blijft zich richten op haar maatschappelijke missie 'het bieden van hulp aan een ieder die dat nodig heeft' en verbetert zichzelf continue op het terrein van kwaliteit van zorg en bedrijfsvoering. Dat gaat weliswaar niet zonder slag of stoot, maar de koers is helder en er wordt stap voor stap naar toe gewerkt.

Het recente strategisch beleidsplan 'ik zie jou' geeft richting aan de gewenste ontwikkelingen via een 5-tal kernthema's. Goed werkgeverschap via Meester& Gezel; verbinding tussen onze cliënten en de samenleving via Waardevol Verbinden; inzet van nieuwe technologie via Genius Care; verbetering van de onderlinge samenwerking via Ondernemend Samenwerken en werken aan gedeelde werkcultuur via het vijfde thema Cultuur (met als kernwaarden vertrouwen, verwondering en moed). Daarbij toetsen wij continue de gewenste ontwikkelingen aan de maatschappelijke ontwikkelingen. Immers de omgeving verandert vandaag de dag in hoog tempo, mede door de technologische ontwikkelingen. Om op de omgeving te kunnen inspelen moeten organisaties snel kunnen reageren op veranderingen. Flexibiliteit op inhoud is daarbij het belangrijkste. Alleen dan kan een antwoord worden geformuleerd op nieuwe ontwikkelingen. Onze nieuwe strategie is mede daardoor organisch tot stand gekomen, waarbij de uitkomsten flexibel zijn zodat snel kan worden geanticipeerd op veranderingen die op onze weg komen.

De financiering voor onze ambitieuze bouwprogramma is langjarig geregeld en biedt perspectief voor kwaliteitsverbetering en volumegroei.

De vraag naar zorg is voor de ouderenzorg structureel groeiend door demografische ontwikkelingen en blijft stabiel in de gehandicaptenzorg (maar groeiend in de deelsector van LVG). Alleen de jeugdzorg is moeilijk voorspelbaar. Zeer recent zijn ook daar forse extra middelen toegezegd door de rijksoverheid om te kunnen voldoen aan de groeiende vraag. Probleem blijft hier echter de vormgeving via de gemeenten. Die vormgeving levert veel extra lasten, onduidelijkheid en onzekerheid op.

Het grootste risico vormt de krappe arbeidsmarkt. Met name in de VVT sector speelt dit risico. Een snelle groeiende zorgvraag in combinatie met een krimpende arbeidsmarkt en hoge maatschappelijke verwachtingen zorgen voor een kwetsbare mix.

We hebben er vertrouwen in dat we de goede weg zijn ingeslagen om de organisatiecontinuïteit te waarborgen voor in de toekomst. We kijken ernaar uit om samen met al onze medewerkers dagelijks de nodige zorg te blijven bieden.

Zorg voor jeugd, verstandelijk gehandicapten en ouderen

Stichting De Opbouw

Herculesplein 267, 3584 AA Utrecht

Postbus 14070, 3508 SC Utrecht

T: 030 – 254 9600

E: info@opbouw.nl

W: www.opbouw.nl



De Opbouw