

Bestuursverslag 2017
Stichting Zorggroep Florence

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Juridische structuur	4
Raad van Bestuur	8
Raad van Toezicht	10
Cliëntenraad	14
Ondernemingsraad	18
Klachtencommissie	22
Ontwikkelingen, beleid en prestaties	24
Financiën	30

NB: Daar waar in dit verslag wordt gesproken over de Inspectie voor de Gezondheidszorg (JGZ), wordt ook de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) bedoeld, de naam die JGZ per 1 oktober 2017 heeft.

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van Florence over 2017, een jaar dat in het teken stond van herstel en herijking. In het jaar daarvoor, 2016, werd Florence geconfronteerd met een financieel tekort en negatieve media-aandacht over de kwaliteit van onze zorg. De combinatie van deze factoren met bestaande knelpunten als krapte op de arbeidsmarkt en stelselwijzigingen leidde tot de conclusie dat een aantal zaken binnen onze organisatie anders moest.

Veel van onze inspanningen in 2017 waren gericht op het herstel van effectiviteit en efficiency van de organisatie en het vergroten van de verandercapaciteit van Florence. Met voorzichtige tevredenheid kunnen we vaststellen dat we op de goede weg zijn. Ons financieel tekort is in 2017 teruggebracht en een organisatorische herstructurering leidt tot de juiste focus en aandacht voor onze zorg. Extra financiële middelen vanuit de Wet langdurige zorg maken het mogelijk de kwaliteit van zorg te borgen én te verbeteren. We zijn gestart met het verbeteren en herzien van onze processen en systemen. Hierdoor creëren we omstandigheden waarbinnen verlaging van het ziekteverzuim en het aantrekken en behouden van goede medewerkers mogelijk worden.

Met veel waardering hebben wij gezien hoe medewerkers en vrijwilligers een enorme berg werk verzet hebben. Zij zijn in staat geweest om ondanks organisatorische ontwikkelingen, personele krapte en onze kerheid de zorg en aandacht te geven aan onze cliënten. Dit geeft veel vertrouwen voor de toekomst.

De vernieuwingskracht binnen Florence is voelbaar en zichtbaar. Samen met het informele en professionele netwerk van onze cliënten blijven we streven naar de beste zorg. Zorg die bijdraagt aan een waardevol en waardig leven van onze cliënten. De inzet van onze betrokken medewerkers, vrijwilligers, cliëntenraden, Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht blijft hierbij van groot belang. Wij herstellen daadkrachtig de kwaliteit van onze organisatie en wij vernieuwen onze positie in de markt.

Juni 2018

Jim van Geest
Voorzitter Raad van Bestuur

Niels Honig
Lid Raad van Bestuur

Juridische structuur

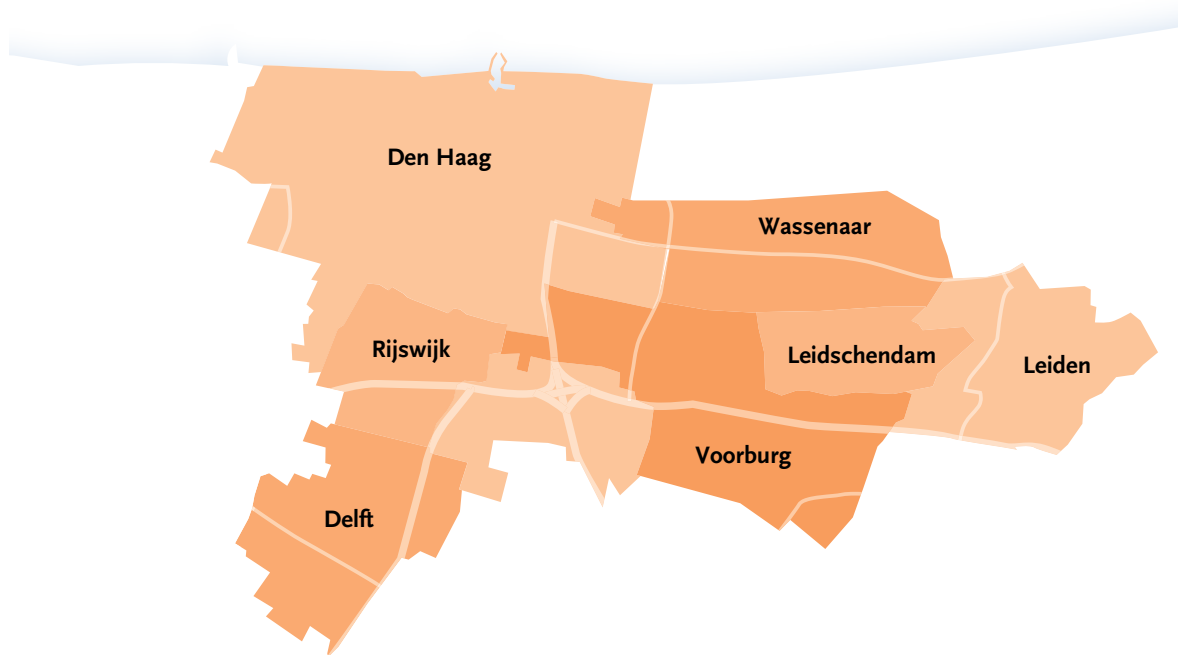
De Stichting Zorggroep Florence is de moedermaatschappij van het concern Florence en is eindverantwoordelijk voor al haar entiteiten. Het concern Florence wordt bestuurd door een Raad van Bestuur bestaande uit twee personen, die het statutair bestuur vormen van de Stichting Zorggroep Florence. De Stichting Zorggroep Florence kent naast de Raad van Bestuur een Raad van Toezicht.

Algemene identificatiegegevens en doelstelling

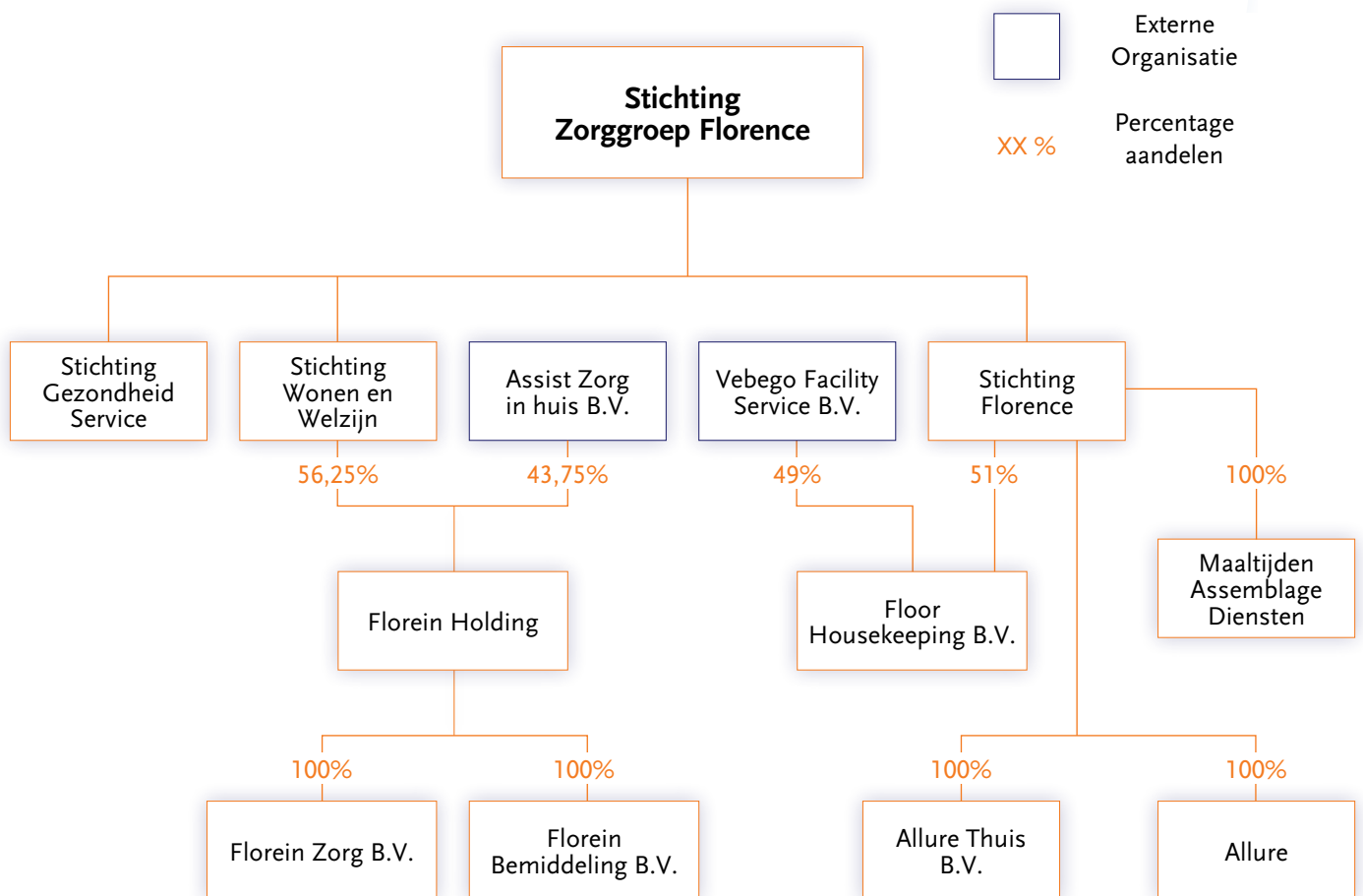
Florence biedt een breed scala van activiteiten op het gebied van zorg, wonen en welzijnsdiensten. Florence levert in dit kader zorg- en dienstverlening in verpleeg- en verzorgingshuizen en woonzorgcomplexen. Verder biedt Florence thuiszorg,

advies, begeleiding, service en hulp bij huishouden aan in de gemeenten Den Haag, Rijswijk, Leidschendam-Voorburg, Voorschoten, Leiden, Wassenaar en Delft. Ook biedt Florence uitleen van verpleegartikelen en hulpmiddelen, voedingsvoorziening, dieetadvisering en maaltijden aan.

Het werkgebied van Florence



Profiel van de organisatie



Toelatingen van Florence

Florence is toegelaten als instelling voor persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling, verblijf en geriatrie revalidatiezorg.

De toelating als instelling voor verblijf geldt voor de volgende doelgroepen:

- Verzekerden met een somatische aandoening of beperking;
- Verzekerden met een psychogeriatrische aandoening of beperking;
- Verzekerden met een psychosociaal probleem.

De capaciteit als instelling voor verblijf is door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport voor Florence vastgesteld op:

- 347 plaatsen met verblijf voor verzekerden met een somatische aandoening of beperking;
- 888 plaatsen met behandeling voor verzekerden met een psychogeriatrische aandoening of beperking;
- 1609 plaatsen voor verzekerden met een somatische en/of psychogeriatrische aandoening of beperking en bijkomende psychosociale problemen.

Kernactiviteiten

Florence biedt een breed scala van activiteiten aan en richt zich in 2017 daarbij op de volgende doelgroepen:

- Ouders van kinderen van 0 tot 18 jaar;
Diensten voor deze doelgroep betreft kinderdthuiszorg.

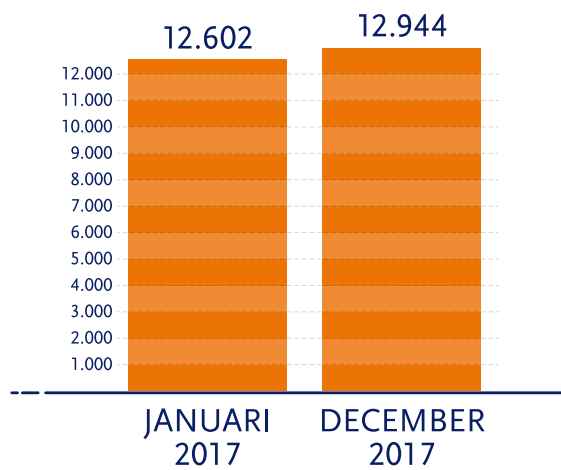
- Cliënten in de leeftijd van 4 tot 65 jaar;
Naast het reguliere aanbod van intramurale (o.a. jonge mensen met een dementie en de ziekte van Huntington) en extramurale zorg, de thuisbegeleiding bij verslaving en psychische ziekte en de diëtadvisering zijn er voor deze groep cliënten specifieke cursussen.
- Ouderen van 65 jaar en ouder;
Het betreft een groep cliënten die gebruik maakt van de alarmering, diverse vormen van thuiszorg zoals hulp bij het huishouden, persoonlijke verzorging en verpleging, de mogelijkheid van (kortdurende opname voor herstel en revalidatie of blijvende) opname in een verzorgingshuis of verpleeghuis en het verblijf in een woonzorgcentrum waar bewoners in hun appartementen hoogwaardige zorg ontvangen en tevens gebruik kunnen maken van diverse faciliteiten van Florence. Daarnaast wordt een serviceconcept in enkele serviceflats en een aantal appartementencomplexen voor senioren van diverse woningbouwcorporaties aangeboden.

Naast bovenstaande activiteiten biedt Florence de mogelijkheid lid te worden van het Servicepakket van Florence, de FlorencePas. De FlorencePas is een zorggerelateerde pas waarmee het voor de leden makkelijker wordt gemaakt om zelfstandig thuis te blijven wonen. De FlorencePas biedt bijvoorbeeld allerlei handige diensten en services aan huis.

Algemene identificatiegegevens en doelstelling	
Naam rechtspersoon	Stichting Zorggroep Florence
Adres	Laan van Vredenoord 1
Postcode	2289 DA
Plaats	Rijswijk
Telefoonnummer	070 - 754 44 55
Identificatienummer(s) Basisregistratie	650-8663 Stichting Florence
Zorgaanbieders (BRZA)	650-761 Stichting Florence/Adegeest
Nummer Kamer van Koophandel	27250988
E-mailadres	bestuursbureau@florence.nl
Internetpagina	www.florence.nl

FlorencePas

Aantal pashouders

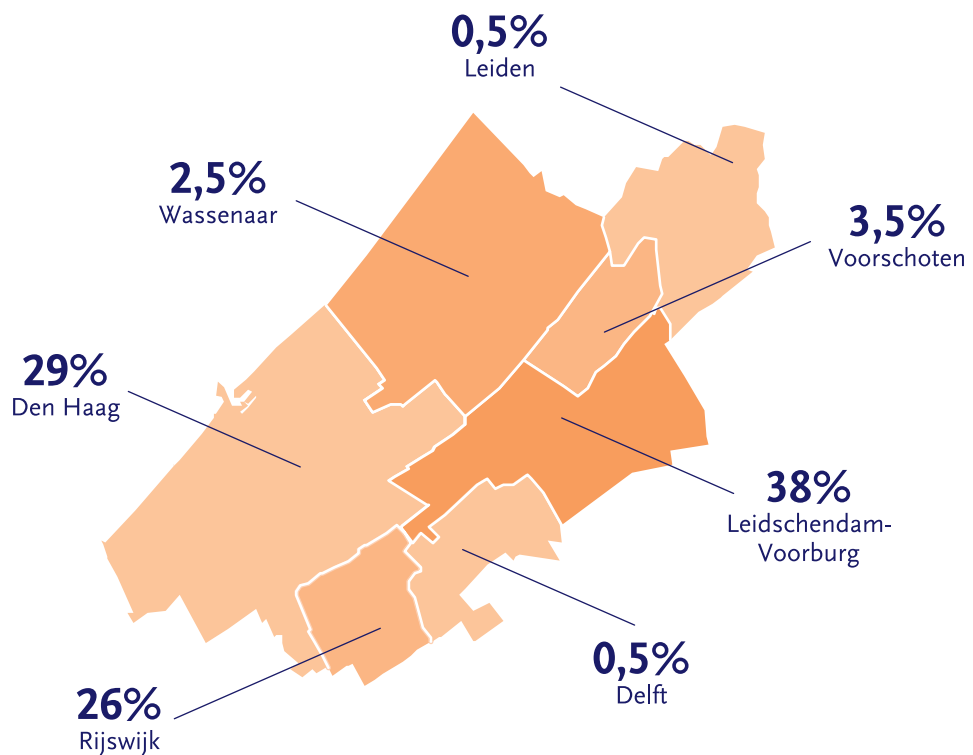


Groei in 2017

342
groei in 2017



Verdeling per woonplaats



Raad van Bestuur



De bestuursstructuur van Florence voorziet in een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur is vastgelegd in de statuten van Florence en in de reglementen van de Raad van Bestuur.

Zorgbrede Governancecode

Gedurende het verslagjaar heeft Florence de Zorgbrede Governancecode gehanteerd.

De uitgangspunten van de Zorgbrede Governancecode zijn vastgelegd in de statuten van Florence en in de reglementen van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Een belangrijk onderdeel dat

is vastgelegd betreft de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur heeft de taak om de Stichting Zorggroep Florence te besturen met inachtneming van de in de statuten van Florence en het reglement van het bestuur gegeven kaders.

Bezoldiging

Florence heeft zich gehouden aan de uitvoering en beleidsregels van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (Wnt). De bezoldiging van de Raad van Bestuur is opgenomen in de jaarrekening van Florence 2017.

In lijn met de Wet normering topinkomens I en II en de regelingen met betrekking tot zorg en jeugdhulp worden de salarissen van de Raad van Bestuur met inachtneming van de overgangsperiode de komende jaren afgebouwd tot de geldende norm.

Overzicht overlegstructuur van de Raad van Bestuur in 2017

De Raad van Bestuur vergadert wekelijks in aanwezigheid van de bestuurssecretaris. Daarnaast vond tweewekelijks een Management Teamoverleg (MT) plaats, bestaande uit de Raad van Bestuur,

manager Expertise, manager Thuis, directeur Extramurale Zorg, directeur Medewerkersprocessen, directeur Bedrijfsprocessen, Eerste Geneeskundige en bestuurssecretaris.

In verband met de herstructurering van Florence halverwege het jaar, is er vanaf oktober 2017 geen MT meer, maar een wekelijks Directieoverleg, bestaande uit de Raad van Bestuur, bestuurssecretaris, directeuren Extramurale Zorg, Intramurale Zorg, Revalidatie & Screening, Human Resources, Financiën, Services en de Eerste Geneeskundige.

De Raad van Bestuur overlegt op gestructureerde wijze en op vastgestelde data met de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad. Tevens vindt er jaarlijks overleg plaats tussen de Raad van Bestuur en de Klachtencommissie van Florence.

Samenstelling Raad van Bestuur	
Naam	Periode
De heer D. Boot RA	1-1-2017 tot 1-9-2017 (ad interim)
De heer J.J. van Geest MBA-H, MHCM	1-1-2017 tot 1-9-2017 afwezig wegens ziekte (deels re-integratie)
	1-9-2017 tot en met heden
De heer drs. N. Honig, MBA	1-1-2017 tot en met heden

De leden van de Raad van Bestuur oefenen enkele relevante nevenfuncties uit. Zo is de heer Van Geest voorzitter van de Raad van Toezicht van het Kalsbeek College en bestuurslid van IZZ Zorg voor de Zorg. De heer Honig is lid van het dagelijks bestuur van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad van Lucas Onderwijs en de heer Boot is directeur van Boot Financiële Dienstverlening B.V.

Raad van Toezicht



(vlnr) J.C. ter Haar, L. Touwen, J.M.A. Meurs, R.L. de Bakker, J.C.A. Gortemaker

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de Raad van Toezicht in 2017 invulling heeft gegeven aan zijn toezichttaken.

Onafhankelijkheid en deskundigheid

De leden van de Raad van Toezicht zijn allen lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorgsector. Zij volgen regelmatig scholingen en congressen. Verder wonen de leden van de Raad van Toezicht afhankelijk van hun wensen congressen of kennismiddagen bij en leggen zij werkbezoeken af in locaties van Florence.

Conform de Governancecode is het niet mogelijk dat een voormalig bestuurder lid wordt van de Raad van Toezicht. Verder ontvangen de leden buiten de vergoeding in verband met het toezicht-houderschap geen enkele financiële vergoeding van Florence en is de betrokkenheid van de Raad

van Bestuur bij de invulling van een vacature in de Raad van Toezicht niet zodanig dat de Raad van Bestuur een beslissende invloed kan uitoefenen. Ook staan de hoofd- en nevenfuncties van Raad van Toezichtleden hun onafhankelijk functioneren niet de weg.

Daarnaast vindt ieder jaar een zelfevaluatie plaats van de Raad van Toezicht. In 2017 heeft een evaluatie onder externe begeleiding plaatsgevonden, waarin de eigen resultaten, prestaties en functioneren op het gebied van zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn geëvalueerd. Over de uitkomst is met de Raad van Bestuur gecommuniceerd.

Naam	Functie binnen de Raad van Toezicht	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
De heer drs. R.L. de Bakker	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter 	Geen	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter RvC Bergman Clinics • Voorzitter RvC Went Computing Consultancy Group B.V. • Lid Bestuur Stichting ADP en directeur ADP Industries B.V. • Lid Bestuur Stichting Continuïteit Tom Tom • Vicevoorzitter RvT Save the Children • Directeur van enkele in Amsterdam gevestigde investeringsmaatschappijen
De heer prof. J.C.A. Gortemaker RA	<ul style="list-style-type: none"> • Lid • Voorzitter financiële commissie 	Hoogleraar accountancy Erasmus Universiteit Rotterdam	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Algemene Kerkenraad PKN Driebergen • Voorzitter commissie normstelling erkenningsregeling goede doelen • Lid Raad van Advies NIWO
Mevrouw drs. I.C. ter Haar	<ul style="list-style-type: none"> • Lid • Lid commissie K&V • Voorzitter RC 	Geen	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT Ixta Noa • Voorzitter RvT De Gelderhorst • Voorzitter Bestuur Kinderen uit de Knel
Mevrouw dr. J.M.A. Meurs	<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter • Lid K&V • Lid RC 	Hoofd onderwijs gemeente Rotterdam	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Provinciale staten Zuid-Holland • Lid programmaraad Randstedelijke Rekenkamer
De heer ir. L. Touwen	<ul style="list-style-type: none"> • Lid • Voorzitter commissie K&V 	Touwen Advies	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Stichting Gilde Utrechtse Heuvelrug

Per 27 maart 2018 is de heer R. Rötscheid toegetreden tot de Raad van Toezicht. De heer R. Stam is per 1 april als lid toegetreden. De heer Touwen is per 1 januari 2018 teruggetreden als lid en de heer Gortemaker treedt af na het afronden van het jaarrekeningtraject 2017.

De Raad van Toezicht werkt met een algemeen profiel waaraan elk lid van de Raad van Toezicht voldoet en kent voorts specifieke profielen: voorzitter, zorginhoudelijk en kwaliteit, financieel-economisch en politiek-bestuurlijk. Uitgangspunt voor de bezetting van de Raad van Toezicht is dat deze grotendeels uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Voor de integrale besluitvorming zijn leden nodig die een aandachtsgebied hebben, maar bovenal een helikopterview.

Herbenoemen

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen conform de statuten éénmaal herbenoemd worden. In het rooster van aftreden is gestreefd naar voldoende spreiding om de continuïteit te kunnen waarborgen.

Verdeling man/vrouw

Florence streeft naar een goede samenstelling van de Raad van Toezicht met een evenwichtige verdeling man/vrouw. In 2017 was 3/5 man en 2/5 vrouw in de Raad van Toezicht.

Bezoldiging

Florence heeft zich gehouden aan de uitvoering en beleidsregels van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT). De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is opgenomen in de jaarrekening van Florence 2017.

De leden van de Raad van Toezicht ontvingen in 2017 dezelfde financiële vergoeding voor hun werkzaamheden als in 2016.

Informatiebronnen van de Raad van Toezicht

Gezien hun profiel beschikken de leden van de Raad van Toezicht over de brede maatschappelijke oriëntatie en deskundigheid op specifieke gebieden die vereist zijn om zich een oordeel te kunnen vormen over het functioneren van de organisatie.

De Raad van Toezicht laat zich over stand van zaken en voortgang bij Florence informeren door de bestuurders, mede aan de hand van een aantal geregeld terugkerende rapportages en notities over specifieke onderwerpen. Een belangrijke informatiebron is voorts de externe accountant KPMG. Ook geven leden van het Directieteam presentaties in de Raad van Toezicht (of de commissies). De vergaderingen vinden op steeds wisselende Florence-locaties plaats en worden voorafgegaan door een rondleiding door de betreffende manager. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht ook gesprekken gehad met de voltallige Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad.

Overzicht van activiteiten van de Raad van Toezicht en zijn commissies

De statuten bepalen dat de Raad van Toezicht tenminste zes keer per jaar vergadert. Dit gebeurt in tegenwoordigheid van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft in 2017 negenmaal vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en bestuurssecretaris. Bij alle vergaderingen van de Raad van Toezicht was de Raad van Bestuur aanwezig. Daarnaast vergadert de Raad van Toezicht altijd vóór de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur en de bestuurssecretaris wonen dit gedeelte niet bij.



Daarnaast was de accountant in verband met het bespreken van de jaarrekening, accountantsverslag, ontwikkelingen in de zorg en de management letter ook drie keer aanwezig tijdens een Raad van Toezicht-vergadering. Ook heeft de Raad van Toezicht gesproken met de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad.

Overzicht van besproken onderwerpen in de verschillende vergaderingen:

- Presentatie door directeur Extramuraal Zorg
- Presentatie door directeur bedrijfsprocessen
- Jaarlijkse ontmoeting met bestuur van Florence Wenst
- Bestuursverslag
- Toetsingskader Inspectie voor de Gezondheidszorg en stand van zaken binnen Florence
- Aanpak structuur- en strategiediscussie
- Thuis en Veilig
- Extra middelen verpleeghuizen
- Ziekteverzuim, in- en uitstroom medewerkers
- Zelfevaluatie Raad van Toezicht
- Jaarrekening en jaarverslag 2016
- Maandrapportages en kwartaalrapportages
- Risicokaarten
- Cliëntentevredenheidsonderzoek
- Herijking strategie
- Managementletter 2017
- Herstelplannen (thuiszorg, MAD en ziekteverzuim)
- Evaluatie jaarrekeningtraject KPMG
- Ontwikkelingen in de zorg KPMG
- Werving leden Raad van Toezicht
- Portefeuilleverdeling Raad van Bestuur
- Begroting 2018

Commissies

De Raad van Toezicht heeft drie commissies ingesteld, te weten de Financiële commissie, de Renumeratiecommissie (benoeming en werkgeverszaken) en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Alle notulen van de vergaderingen van zowel de Financiële Commissie als de Commissie Kwaliteit en Veiligheid worden door de respectievelijke voorzitters tijdens de Raad van Toezicht-vergaderingen uitgebreid toegelicht.

Financiële commissie



De Raad van Toezicht kent een actieve Financiële Commissie. De Financiële Commissie toetst niet alleen het financiële beleid en de vermogenspositie van Florence, maar toetst breder. Zo wordt ook het vastgoedbeleid, in het bijzonder de financiële effecten daarvan en het risicomanagementsysteem getoetst en besproken.

De Financiële commissie heeft in 2017 negenmaal vergaderd en zijn de volgende onderwerpen uitgebreid aan de orde geweest:

- (Liquiditeits)prognose en actieplan 2017
- Jaarrekeningresultaat 2016
- Jong Florence
- Waiver
- Resultaten Q1, Q2, Q3 en Q4
- Maandrapportages
- Accountantsverslag
- Risicokaarten
- Businesscase Thuis en Veilig
- Jaarverslag 2016
- Meerjarenbegroting
- Rooftop energy
- Kaderbrief 2018
- Evaluatie KPMG
- Herstelplannen (MAD, thuiszorg en ziekteverzuim)
- Managementletter 2017
- Verkoop Vinkenborghlaan
- Begroting 2018

Commissie Kwaliteit en Veiligheid



De Commissie Kwaliteit en Veiligheid bespreekt en toetst onder andere diepgaand de kwaliteits-thema's die spelen binnen Florence,

De Commissie heeft in 2017 vijfmaal vergaderd. Tijdens de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen uitgebreid aan de orde geweest:

- Stand van zaken IGZ-kader
- Kwaliteitskader verpleeghuizen
- Planning kwaliteitscontrole eerste kwartaal
- Informatiebeveiliging
- Voortgang leidende coalities en kwaliteitsverpleegkundigen
- Rapportage Meldingen Incidenten Cliënten
- PRISMA-rapportages en verbeterpunten
- Aanwezigheid afvaardiging Raad van Toezicht bij gesprek met IGJ (wellicht ergens anders vermelden)
- Rapportages Inspectie voor de Gezondheidszorg
- Extra middelen verpleeghuizen
- Personeelsbezetting in zomerperiode
- Update extramuraal zorg
- Brainstorm 'toezicht op kwaliteit'
- Kader 'toezicht op kwaliteit' Florence

Renumeratiecommissie



Tevens kent de Raad van Toezicht een remuneratiecommissie, die jaarlijks het functioneren en de beloning van de Raad van Bestuur bespreekt.

De Remuneratiecommissie heeft in 2017 met alledrie de bestuurders tweemaal een remuneratiegesprek gevoerd waarbij zij zich onder meer heeft gericht op de uitvoering van de Wet normering topinkomens en het individueel en gezamenlijk functioneren van de Raad van Bestuur en het begeleiden van de re-integratie van de heer J.J. van Geest.

Clëntenraad



*Staan vlnr: H. Brouwers, L. van Houten-Suiker, N. Rost, H. Hubert van Blijenburgh-Verhey, E. van Deutekom, I.I. van der Wal, D. Hoogwater, P. Lagas, R. Heufke Kantelaar.
Zittend vlnr: C. Boonstra, G. Mulders, O. de Steur, G.W. van der Wel, W. Worries.*

De Centrale Cliëntenraad (CCR) van Florence bestaat uit vertegenwoordigers van de aangesloten wijkcliëntenraden.

De CCR behandelt zaken die locatie-overstijgend zijn en waar de Raad van Bestuur een voorgenomen besluit over heeft genomen conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. De Raad van Bestuur is gesprekspartner van de CCR.

De CCR heeft een aantal commissies ingesteld die zich specifiek richten op bepaalde onderwerpen, zoals de Financiële Commissie en de Bouwcommissie.

Geschillen tussen Florence en de CCR of tussen de CCR en de vertegenwoordigde cliëntenraden over de uitvoering van het reglement kunnen in voorkomende gevallen worden voorgelegd aan de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden. De CCR heeft geen Commissie van Vertrouwenslieden ingesteld in het jaar 2017.

De CCR is per 31 december 2017 als volgt samengesteld:



Werkzaamheden van de Centrale Cliëntenraad

In 2017 heeft de CCR elf keer plenair vergaderd. Vijf keer was daaraan een overlegvergadering met de Raad van Bestuur gekoppeld, waarbij ook de bestuurssecretaris aanwezig was.

Incidenteel worden bij een (overleg)vergadering andere Florence-functionarissen uitgenodigd, om een toelichting te geven op een bepaald onderwerp. In het verslagjaar waren dit:

- Directeur Bedrijfsprocessen in verband met de herinrichting en informatiebeveiliging ondersteunende processen;
- Directeur Bedrijfsprocessen in verband met het project Informatiebeveiliging;
- Directeur Extramurale Zorg in verband met een analyse en update extramurale zorg (2x);
- Beleidsmedewerker in verband met een presentatie van het Cliënttevredenheidsonderzoek Florence 2017 Nieuwe Stijl;
- Beleidsmedewerker in verband met de evaluatie Cliënttevredenheidsonderzoek 2017 en vervolg
- Directeur Florein in verband met een voorlichting over de stand van zaken Florein en de wijze waarop Florein onder de vleugels van de wijkcliëntenraden gebracht kan worden;
- Het overleg van de CCR met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur heeft in april plaatsgehad;
- In september was er een overleg van de CCR met de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur over de adviesaanvraag Herijking Strategie Fase 1.

Deelname aan commissies en projectgroepen in 2017

In het verslagjaar hebben CCR-leden deelgenomen aan diverse projectgroepen en commissies van Florence, te weten de commissie voor het aanbestedingstraject 'Koffie', de projectgroep Eten & Drinken, de commissie 'Dienstverlening wasserijen en contracten' en de werkgroepen 'Persoonsgerichte zorg' en 'Wonen & Welzijn' (in het kader van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg).

De belangrijkste activiteiten van de CCR in 2017

- In het kader van een bezoek van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) aan Florence heeft de voorzitter CCR met de IGZ gesproken over de voortgang en borging van het lopende verbetertraject.
- De CCR-commissie Strategie/Menskracht heeft met de Raad van Bestuur gesproken over de Herijking Strategie Florence.
- Een afvaardiging van de CCR was aanwezig bij het najaarsoverleg met zorgverzekeraar CZ.
- De commissie Bouw/Wonen heeft met de Raad van Bestuur gesproken over de stand van zaken van het Strategisch Vastgoedplan 2016-2025.
- Aan het eind van het verslagjaar zijn met de Raad van Toezicht afspraken gemaakt over het wervingsproces (doorlopend in 2018) van kandidaten voor twee vacatures in de Raad van Toezicht, waarvan één lid op bindende voordracht van de CCR.
- Cliënttevredenheidsonderzoek Florence (CTO) 2017 Nieuwe Stijl: In het voorjaar heeft Florence in samenwerking met de CCR een cliënttevredenheidsenquête ontwikkeld, met als doel de dialoog met de cliënt over een aantal kwaliteitspunten aan te gaan en daarmee verbeterpunten te kunnen identificeren. Met deelname van leden van de wijkcliëntenraden is de enquête bij steekproefsgewijze geselecteerde cliënten afgenomen. De resultatenverslagen van de deelnemende locaties worden besproken in het overleg tussen de wijkcliëntenraad en dewijkmanager, uitmondend in gedeelde verbeteracties. In de overlegvergadering van november is de Florencebrede rapportage besproken en het proces CTO 2017 Nieuwe Stijl geëvalueerd.

Zaken die ter advisering aan de CCR zijn voorgelegd

Onderwerp	Advies CCR	Besluit Raad van Bestuur
Model nieuwe Zorg- en dienstverleningsovereenkomsten met set van algemene voorwaarden	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
In- en exclusiecriteria	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
Maatregelen en Interventies Notitie Fase 2 - Lucht voor Florence	De CCR neemt het document ter kennisgeving aan	Uitvoeren besluit
Florencebreed prijs-assortimentsbeleid	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
Opheffing wijkcliëntenraad Loevestein	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
Plan Herijking Strategie 1e fase Aansturing Organisatie	Positief advies met aantal aanbevelingen	Overname advies en uitvoeren besluit
Voorgenomen benoemingen van de directeur Screening & Revalidatie, directeur Intramurale Zorg, directeur HR en directeur Services	Afzonderlijke adviezen	Uitvoeren voorgenomen besluiten
Jaarrekening 2016 en Jaarverslag 2016	Onthoudt zich van advies, stelt wel aanvullende vragen	Vragen zijn beantwoord
Begroting 2018 Stichting Zorggroep Florence	Onthoudt zich van advies, stelt wel aanvullende vragen	Vragen zijn beantwoord
Invulling vacature lid Klachtencommissie op voordracht van de CCR	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
Voorgenomen benoeming van drie leden Klachtencommissie	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit



Andere onderwerpen besproken met de Raad van Bestuur

- Financiële managementrapportages
- Bestuursverslagen
- Jaarplan 2017 Florence
- Diverse jaarverslagen: Jaarverslag Meldplein 2016, Jaarverslag 2016 Klachtencommissie Florence
- Jaarlijkse indexering prijzen was en chemisch reinigen
- Coöperatie Thuis & Veilig
- Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg
- Ontwikkelingen Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)
- Wet Kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz)
- Bestedingsplannen Zinnvolle Dagbesteding 2018

Ondernemingsraad



Boven vlnr: Jeannette van Dongen, Marco Fliers, Jacqueline Krens, Cheryl Mostert, Jacob Wakker, Hélène Krassenburg, Berry Zaat, Rob Tuinenburg, Ina Koers, Ron van Lieshout.

Onder vlnr: Cora Mos, Lucienne Brinkman, Lia Luijken, Joyce Blok.

De Ondernemingsraad bestaat uit vertegenwoordigers van de medewerkers van Florence.

In 2017 hebben OR-verkiezingen plaatsgevonden. Op grond van artikel 2 lid 1 van de Wet op de Ondernemingsraden is de nieuwe Ondernemings-

raad op 3 april 2017 door de Raad van Bestuur geïnstalleerd. De leden van de Ondernemingsraad hebben een zittingsduur van 4 jaar.

Samenstelling per 31 december 2017

17
leden
Ondernemings-
raad



1+1
voorzitter +
vicevoorzitter



1
secretaris



Werkzaamheden van de Ondernemingsraad

In het verslagjaar heeft de OR eenentwintig keer onderling vergaderd. In elke vergadering doen commissies en werkgroepen verslag van hun werkzaamheden.

Met de Raad van Bestuur is dertien keer een overlegvergadering gehouden. De directeur HR was hierbij ook aanwezig. Voorafgaand aan elke overlegvergadering vond een korte onderlinge vergadering plaats. Deze vergaderingen zijn niet meegeteld bij het aantal reguliere OR-vergaderingen.

Het jaarlijkse overleg met de Raad van Toezicht vond plaats in oktober. De Raad van Bestuur was hierbij eveneens aanwezig. Daarnaast hebben het dagelijks bestuur van de OR en een delegatie van de Raad van Toezicht elkaar in maart ontmoet.

Incidenteel worden bij een (overleg)vergadering ook andere Florence-functionarissen uitgenodigd om toelichting te geven op een bepaald onderwerp:

- Directeur Extramurale Zorg in verband met een uiteenzetting van de stand van zaken extramurale zorg;
- Relatiemanager Fondsenwerving & Subsidies in verband met een presentatie over Florence Wenst;
- Coördinator Capaciteitsbureau en accountmanager Flexpool in verband met een presentatie over het Capaciteitsbureau van Florence;
- Directeur HR en re-integratieadviseur over de voorgenomen nieuwe verzuimaanpak.

Belangrijkste activiteiten van de OR in 2017

In het kader van de zichtbaarheid van de OR in de organisatie zijn OR-leden aanwezig bij de centrale introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers van Florence. Daarnaast zijn OR-leden vaak aanwezig bij informatiebijeenkomsten voor medewerkers op locatie. Tijdens deze bijeenkomsten informeert Florence medewerkers over voorgenomen reorganisaties, waarover de OR adviesaanvragen ontvangt. Gedurende het verslagjaar is de OR vele malen door medewerkers benaderd. De OR zet bewust in op achterbanraadpleging tijdens het proces van behandeling van adviesaanvragen.

In het kader van een bezoek van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) aan Florence heeft een afvaardiging van de OR in mei met de IGZ gesproken over de voortgang en borging van het lopende verbetertraject.

De VGWM-commissie van de OR heeft elk kwartaal overleg met de arboadviseur en twee keer per jaar overleg met de arbo-arts.

Halfjaarlijks spreekt een delegatie van de OR met het dagelijks bestuur van de Centrale Cliëntenraad.

Zaken die ter advisering aan de OR zijn voorgelegd

Onderwerp	Standpunt OR	Besluit RvB
Herinrichtingsplan centrale en decentrale ondersteunende processen met deelplan Herinrichting Cliëntbureau en deelplan Herinrichting Front Office FCC	Positief advies met aanbevelingen	Overname advies en uitvoeren besluit
Plan 'Lucht voor Florence' fase 2	Positief advies	Schriftelijke reactie
Capaciteitsbureau en capaciteitsmanagement/Flexpool	Positief advies met aanbevelingen	Overname advies en uitvoeren besluit
Reorganisatieplan Kunstzinnige Therapie	OR vraagt of de financieringsmogelijkheid van de gelden Waardigheid & Trots is onderzocht.	Overname advies en uitvoeren besluit
Reorganisatieplan Uitzicht	Negatief advies met aanbevelingen	Het voorgenomen besluit wordt deels uitgevoerd.
Reorganisatieplan Dagverzorging Uitzicht	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
Reorganisatieplan restaurant en gastvrijheid Voorschoten-Wassenaar	Positief advies met aanbevelingen	Overname advies en uitvoeren besluit
Aansturing Financiën	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
Transitie Loosduinse Hof	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
Plan Herijking Strategie-fase 1 Ansturing Organisatie	Positief advies met aanbevelingen	Overname advies en uitvoeren besluit
Verhuizing Hofwijck Westhoff naar Nieuw Mariënpark	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit
Voorgenomen benoeming van de directeur Screening & Revalidatie, directeur Intramurale Zorg, directeur HR en directeur Services	Positief advies	Overname advies en uitvoeren besluit



Zaken die ter instemming aan de OR zijn voorgelegd

Onderwerp	Standpunt OR	Besluit RvB
Fietsplan (nieuw)	Instemming	Overname advies en uitvoeren besluit
Verlof delen-schenken	Instemming met aanbevelingen	Overname advies en uitvoeren besluit
FIT-plan	Instemming met aanbevelingen	Overname advies en uitvoeren besluit
Plan 2018 Zinvolle Dagbesteding Deskundigheidsbevordering	Instemming	Overname advies en uitvoeren besluit
Compensatieregeling E-learning	Instemming onder voorwaarden	Overname advies en uitvoeren besluit
Plan van Aanpak Verzuim	Instemming met voorgenomen externe uitbreiding van verzuimondersteuning	Overname advies en uitvoeren besluit
Verzuimprotocol Florence en Arbodienst	Instemming met aanbevelingen	Overname advies en uitvoeren besluit

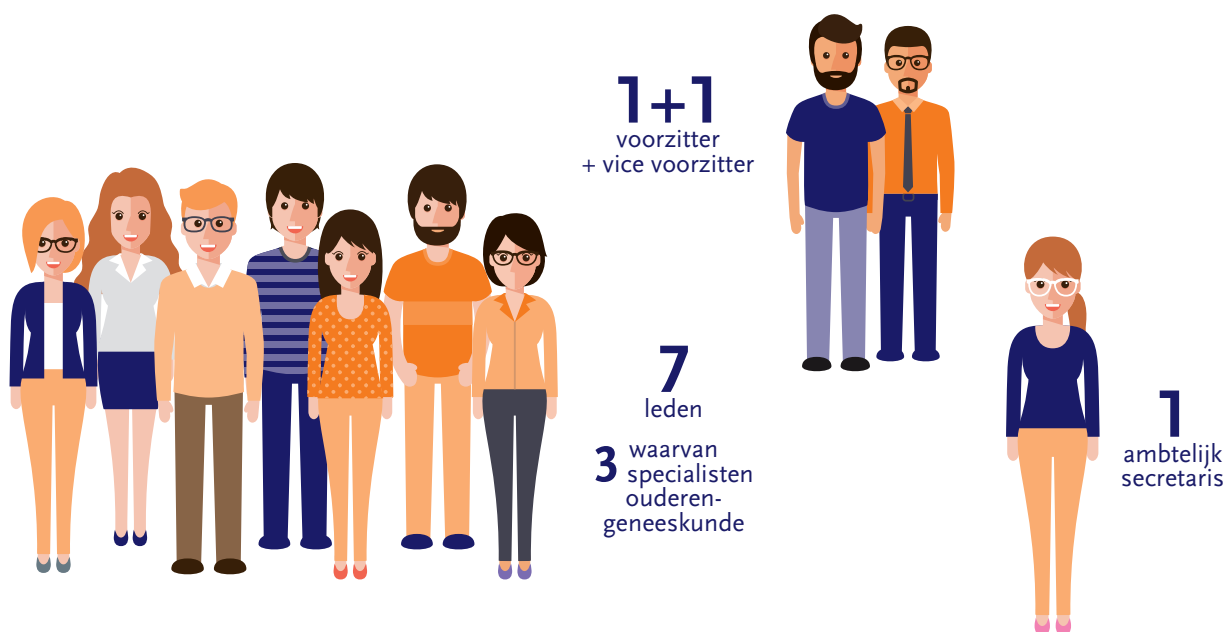
Andere onderwerpen besproken met de RvB

- Bestuursverslagen
- Financiële Managementrapportages
- Jaarrekening 2016 en Jaarverslag 2016 Florence
- Begroting 2018 Florence
- Jaarplan 2017 Florence
- Jaarverslag 2016 Vertrouwenspersonen medewerkers
- Jaarverslag 2016 Klachtencommissie Cliënten
- Jaarverslag 2016 Meldplein
- Sociaal Plan 2017-2018
- Opdracht Transitieleider
- Coöperatie Thuis & Veilig
- Evaluatie Organisatieplan Dagbehandeling Gulden Huis
- Projectinformatie ONS en evaluatie business case implementatie ONS
- Gewoon Lekker Thuis
- In- en exclusiecriteria met betrekking tot de Wlz
- Informatiebeveiliging
- Kas-prijsbeleid en inrichting kassa's
- Consequenties van de nieuwe Arboret per 1 juli 2017
- Opleidingskosten Florence
- Begroting cursuskosten OR 2018
- Diversiteit aan functienamen
- Respons Griepvaccinatie oktober 2016 en Griepvaccinatie 2017
- Memo van RvB over niveau 3IG en EVV intramuraal

Klachtencommissie

De Klachtencommissie van Florence is een onafhankelijke commissie die is ingesteld op 30 juni 2004. De commissie behandelt enerzijds klachten van cliënten, zowel op grond van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg als op grond van de Wet bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen.

De samenstelling van de klachtencommissie was op 31 december 2017 als volgt:



Aantal klachten 2016 en 2017

In 2017 heeft een werving plaatsgevonden vanwege het aftreden van vijf leden wegens het verlopen van de termijn van deze leden. De vijf nieuwe leden zijn benoemd per 1 januari 2018 met een benoemingstermijn van drie jaar.

Klachten cliënten gericht aan de klachtencommissie

Het aantal klachten in 2017 bedroeg 45, een kleine toename van de klachten in vergelijking met het aantal klachten in 2016, te weten 43.

43
klachten
in 2016



45
klachten
in 2017



10 klachten die tot een
hoorzitting hebben geleid



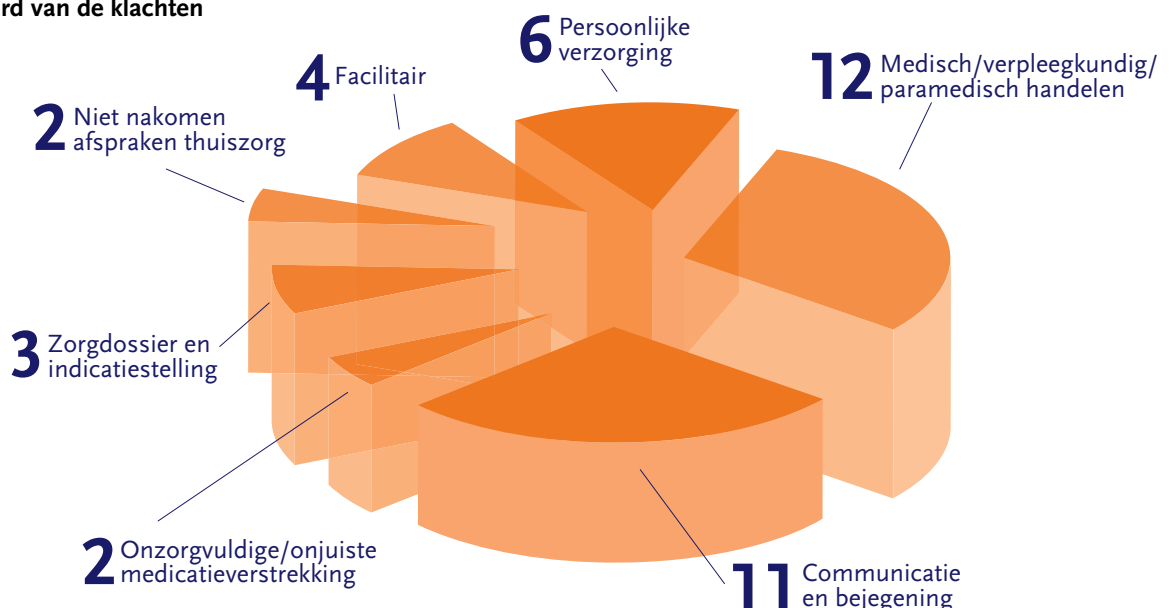
35 klachten opgelost
zonder hoorzitting

Klachtenafhandeling

Van de 45 klachten hebben 10 klachten, met in totaal 38 klachtonderdelen, tot een hoorzitting geleid. Van deze 10 klachten zijn 2 klachten tijdens een hoorzitting in 2018 behandeld.

Met betrekking tot de 11 klachten die in het verslagjaar door de klachtencommissie zijn afgehandeld (3 uit 2016 en 8 uit 2017), oordeelde de klachtencommissie 21 klachtonderdelen gegrond, 14 klachtonderdelen ongegrond en 4 klachtonderdelen deels gegrond/ongegrond en 1 klachtonderdeel formeel ongegrond.

Aard van de klachten



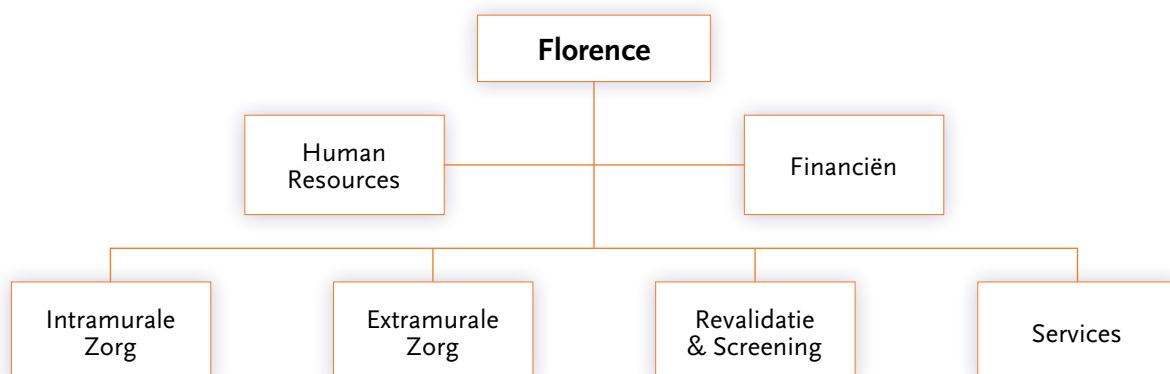
Ontwikkelingen, beleid en prestaties

Algemeen beleid

Veel van onze inspanningen in 2017 waren gericht op het herstel van effectiviteit en efficiency van de organisatie en het vergroten van de verandercapaciteit van Florence. Onderstaand een overzicht van een aantal grote maatregelen die Florence heeft getroffen in 2017. Deze maatregelen zijn gericht op het verbeteren van onze kwaliteit van zorg voor onze cliënten en op de financiële beheersorganisatie om het verwachte verlies te beperken over 2107, en om vanaf 2018 tot een structureel gezonde financiële huishouding te komen.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Florence is halverwege het jaar gewijzigd. De nieuwe indeling van de structuur leidt tot herkenbaarheid voor medewerkers, cliënten en verwijzers én leidt tot focus. Integrale aansturing over de verschillende processen heen (bijvoorbeeld intramurale zorg én thuiszorg in één portefeuille) is hiermee losgelaten.



Ieder bedrijfsonderdeel wordt aangestuurd door een directeur. Binnen de intramurale zorg opereren managers Zorg en managers Services.

De manager Zorg is verantwoordelijk voor de zorg van één locatie. Hij of zij is onderdeel van het team en werkt mee in de zorg. Bij grotere locaties zijn er meerdere managers Zorg, die een aantal afdelingen aansturen. De manager Zorg, de kwaliteitsverpleegkundige en de specialist Ouderengeneeskunde vormen samen de 'leidende coalitie' voor een locatie.

De manager Services is verantwoordelijk voor alle facilitaire diensten van de locatie. Hij/zij richt zich op de buurtvoorzieningen op de begane grond en verhuur en services van de appartementen en is zodoende het gezicht van de locatie. Deze inrichting zorgt ervoor dat de manager Services de bewoners en hun familie, de bezoekers en de medewerkers goed kent. De bijbehorende managementstijl van zowel manager Zorg als manager Services is 'management by walking around'. De span of control in de aansturing wordt door deze structuurwijziging sterk gereduceerd en zal bijdragen aan de aandacht voor bewoners, familieleden, medewerkers en vrijwilligers.

De aansturing onder de directeur Revalidatie & Screening krijgt op een vergelijkbare manier vorm. Ook hier zijn managers Zorg aangesteld. De managers Services zijn verbonden aan een locatie en dus ook verantwoordelijk voor de locaties waar revalidatie en screening plaatsvindt.

Daarnaast wordt de structuur van de locaties uniform. Binnen één 'bedrijfsonderdeel' zal uniforme inrichting en ondersteuning afgesproken worden. Tussen de 'bedrijfsonderdelen' kunnen wel verschillen bestaan (bv. Thuiszorg ten opzichte van Revalidatie en Screening).

Kwaliteit van zorg

Iedere locatie met verblijfszorg heeft een 'leidende coalitie', waar het gaat om de verantwoordelijkheid voor het primaire proces voor onze cliënten. De leidende coalitie bestaat uit een specialist Ouderengeneeskunde, kwaliteitsverpleegkundige en manager Zorg. De kwaliteitsverpleegkundige is verantwoordelijk voor het continue bewaken, ondersteunen en verbeteren van de kwaliteit van zorgverlening van een locatie of expertise op basis van wet- en regelgeving en passend binnen de visie van Florence. De ontwikkeling naar zelfsturende teams binnen de intramurale zorg is in 2017 niet doorgezet.

De extramurale zorg is sinds 1 december 2016 ondergebracht in één directie onder de verantwoordelijkheid van een directeur Extramurale Zorg. Hierdoor vindt meer focus plaats op de extramurale zorg. De teams binnen de extramurale zorg worden aangestuurd door projectmanagers. Zij hebben in 2017 veel aandacht besteed aan het stellen van heldere kaders en het professionaliseren van de werkprocessen. De nadruk lag hierbij op het verbeteren van de kwaliteit van zorg, het uniformeren van de werkwijze en het verbeteren van de bedrijfsvoering door onder andere het verhogen van de productiviteit en het borgen van een juiste registratie.

Kwaliteitskader verpleeghuiszorg

Op 13 januari 2017 is het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg in werking getreden. Dit kader omschrijft vereisten voor zorgorganisaties op het gebied van kwaliteit van zorg. Florence is in 2017 gestart met implementeren van de vereisten van dit kader. Eind 2017 is het kwaliteitsplan opgesteld en aangeleverd aan de zorgkantoren. In 2018 vindt verdere implementatie en uitvoering van het kader plaats, waarbij onder andere iedere locatie een eigen plan zal opstellen.

Inspectie voor de Gezondheidszorg

In juli 2016 presenteerde de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) een lijst met bevindingen van 150 zorginstellingen waar de IGZ intensief toezicht op uitoefende. Florence stond op deze lijst. De inspectie stelde toen de volgende verbeterthema's centraal: meldingenanalyse, dossiervoering, de personele samenstelling, medische regie en heldere onderzoeksrapportages bij calamiteiten. Op de geactualiseerde lijst van oktober 2016 kwam Florence niet meer voor in de categorie waarop intensief vervolgtoezicht werd gehouden. Vanaf oktober 2016 hield de IGZ vervolgtoezicht in de vorm van inspectiebezoeken en bestuursgesprekken in plaats van het intensieve vervolgtoezicht in de vorm van bestuursgesprekken en (meerdere) onaangekondigde bezoeken.

Het vervolgtoezicht in de vorm van bestuursgesprekken en inspectiebezoeken is gestart in mei 2017. De inspectie heeft een aantal bezoeken gebracht en heeft op deze locaties beoordeeld of de kwaliteit van zorg en de veiligheid ook echt zijn verbeterd. Daarnaast heeft de IGZ gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur, verpleegkundigen, artsen, behandelaars, managers, kwaliteitsfunctionarissen, de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Toezicht.

In juli 2017 ontving Florence van de IGZ de rapportages met betrekking tot de bezoekenreeks die in mei 2017 heeft plaatsgevonden. Naar aanleiding van deze bezoeken heeft de IGZ geconcludeerd dat Florence in relatief korte tijd de thema's persoonsgerichte zorg, deskundige zorgverlener en het sturen op kwaliteit en veiligheid tot een voldoende niveau heeft weten te brengen. De IGZ ziet bij medewerkers en management een cultuur van continu willen leren en verbeteren.

Florence Ouderenpoli

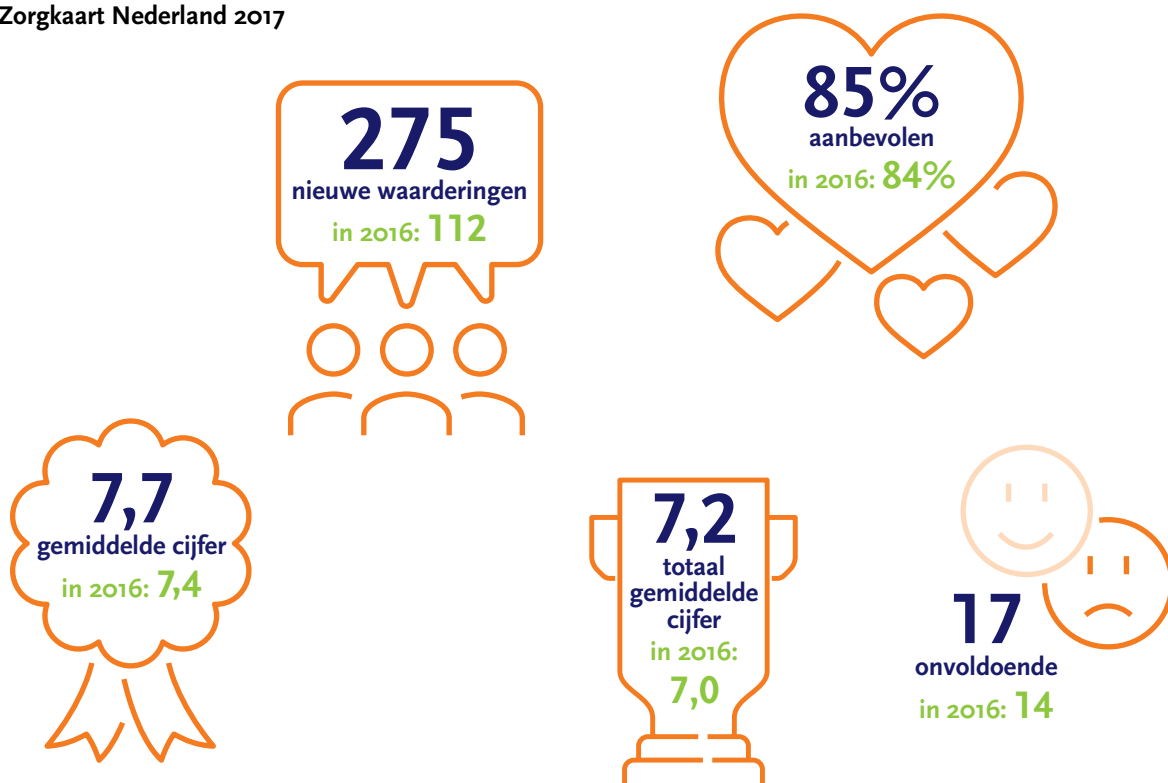
De Florence Ouderenpoli is in 2017 gestart. Deze richt zich op de oudere die nog zelfstandig thuis woont en naast de reguliere thuiszorg gespecialiseerde behandeling nodig heeft. De Florence Ouderenpoli werkt samen met huisartsen. De samenwerking vindt in eerste instantie plaats met onze specialisten Ouderengeneeskunde. Samen besluiten ze welke behandelingen er nodig zijn. Het grote voordeel van de Florence Ouderenpoli is dat alle kennis en benodigde disciplines aanwezig zijn: ouderengeneeskunde, fysiotherapie, ergotherapie, logopedie, psychologische diagnostiek en behandeling, casemanagement (dementie), valpreventie, stervensbegeleiding en polyfarmacie (gebruik van vijf of meer geneesmiddelen).

Cliënttevredenheidsonderzoek

Het CQ-cliënttevredenheidsonderzoek VV&T is sinds 1 januari 2016 geen verplichting meer. Dat bood Florence de kans zelf op zoek te gaan naar een nieuwe vorm van cliënttevredenheidsmeting, met draagvlak van de cliëntenraden. Dankzij de deskundige inzet van meerdere leden van de CCR en wijkcliëntenraden werd er een vragenlijst ontwikkeld. Het proces van totstandkoming van de lijst, afstemming en communicatie leverde veel waardevolle leerpunten op. Leden van wijkcliëntenraden werkten mee aan de uitvoering van het onderzoek dat in april op de locaties is gehouden.

De kern van het onderzoek was: sámen het gesprek voeren over beleving van kwaliteit. Dit in de triade van cliënt, zorgaanbieder en vertegenwoordigers/WCR. Met dit eerste onderzoek was het de bedoeling om mensen (cliënten, familieleden, medewerkers, WCR-leden) te activeren, om daarna structureel met elkaar over de kwaliteit van zorg in gesprek te gaan en samen verbeteringen tot stand te brengen. Daarnaast heeft Facit in mei 2017 een onderzoek uitgevoerd onder de cliënten Zorg Thuis van Florence. De cliënten ontvingen een brief met daarin drie vragen, waaronder de vraag of de cliënt Florence zal aanbevelen. Het percentage cliënten dat Florence zal aanbevelen is 76,3%.

Zorgkaart Nederland 2017



HKZ/PREZO

Florence beschikt voor haar locaties over het HKZ-certificaat. HKZ staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Een HKZ-certificaat geeft aan dat een zorginstelling voldoet aan vooraf vastgestelde kwaliteitsnormen van de geleverde zorg. In mei 2017 heeft een extern auditteam Florence bezocht en sprak met medewerkers van diverse locaties, afdelingen en teams. Het team gaf Florence tips en adviezen waarmee we verdere verbeteringen kunnen doorvoeren.

Locatie Duinhage heeft in januari 2017 opnieuw het gouden PREZO-keurmerk mogen ontvangen. Het PREZO (VV&T)-kwaliteitssysteem is gebaseerd op de normen voor Verantwoorde zorg en het Kwaliteitskader. PREZO kijkt naar het resultaat van de zorgverlening aan de cliënt en kijkt naar de prestaties die door medewerkers en de organisatie worden geleverd en helpt om deze continu te verbeteren. Ook Wijndaelercentrum en CoornhertCentrum hebben het PREZO-keurmerk.

Waarborgzegel Fixatievrije Zorginstelling

In april 2017 is aan onze locaties met een BOPZ-aanmerking het Waarborgzegel Fixatievrije Zorginstelling toegekend. Met het waarborgzegel laat Florence zien dat het terugdringen van vrijheidsbeperking een belangrijke prioriteit is en bijdraagt aan de levenskwaliteit van mensen met dementie.

'Goed Geregeld'

Goed Geregeld is een landelijke kwaliteitsonderscheiding die wordt toegekend aan vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke instellingen die met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan door de Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk gestelde kwaliteitscriteria. Voor de uitvoering van activiteiten is Florence afhankelijk van vrijwilligers. Met deze onderscheiding laat Florence zien dat zij het goed georganiseerd heeft voor haar vrijwilligers.

Erkenning 'Wij werken mantelzorgvriendelijk'

Op 10 november 2017 mocht Florence uit handen van de wethouder Karsten Klein (Stedelijke Economie, Zorg en Havens) de Haagse erkenning 'Wij werken mantelzorgvriendelijk' ontvangen.

Afgelopen jaar heeft Florence meer aandacht besteed aan medewerkers die naast de rol van medewerker in hun privéleven mantelzorger zijn. Deze dubbele 'baan' komt in de zorg veel voor. Om dan tot een goede werk-privébalans te komen is het gesprek met de werkgever en het delen met collega's belangrijk.

Extra middelen verpleeghuizen

Florence heeft in 2017 beroep gedaan op de extra gelden voor kwaliteitsverbetering die beschikbaar zijn gesteld door het Rijk. Hierdoor hebben wij diverse maatregelen kunnen inzetten om de kwaliteit van zorg te borgen en te verbeteren. Ingezette maatregelen zoals omschreven worden in 2018 gecontinueerd.

Vastgoed

In 2017 is de locatie Loosduinse Hof gesloten voor alle cliënten met een Wlz-indicatie (ZZP-4 en hoger). Deze sluiting heeft tot extra eenmalige kosten geleid van ongeveer € 2 miljoen. De locatie wordt gerenoveerd en getransformeerd naar een nieuw woonconcept. Dit concept houdt in dat mensen in het nieuwe Loosduinse Hof zelfstandig kunnen wonen met, indien nodig, zorg met een thuiszorgindicatie. Florence en Staedion zijn het woonconcept samen aan het uitwerken.

Daarnaast heeft Florence de kantoorlocatie aan de Vinkenborghlaan in Leidschendam verkocht. In 2018 heeft de officiële overdracht van deze locatie plaatsgevonden, hiervoor is een koopsom van € 0,8 miljoen ontvangen.

In 2017 is verder de bouw van Mariënpark gestart. Dit pand zal eind 2018/begin 2019 opgeleverd worden.

Het Strategisch Vastgoedoverleg is, na de wijziging van de organisatiestructuur, in een nieuwe vorm van start gegaan. Deelnemers aan dit overleg zijn de Raad van Bestuur, directeur Financiën, directeur Services en manager Vastgoed. Dit overleg vindt maandelijks plaats. Het huidige Strategisch Vastgoedplan wordt in 2018 herijkt, als onderdeel van de nieuwe meerjarenstrategie.

Personeel

Florence streeft als werkgever naar optimale arbeidsomstandigheden en verplicht zich de medewerkers een gezonde en veilige werkomgeving te bieden, het ziekteverzuim te verminderen en re-integratie te bevorderen.

Het verzuimpercentage over geheel 2017 bedroeg 8,79% en is met 0,87% gestegen ten opzichte van 2016 (7,91%). De meldingsfrequentie is redelijk stabiel en schommelt de afgelopen jaren rond de 1. Concluderend kan gezegd worden dat medewerkers zich over het algemeen niet vaker hebben ziek gemeld, maar dat de duur van het ziekteverzuim wel is toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren. De redenen hiervoor zijn divers: de gemiddelde leeftijd van de medewerkers neemt toe, er is vaak sprake van multiproblematiek bij langdurig verzuim (psychische klachten, mantelzorg, schulden et cetera).

Het hoge ziekteverzuim heeft continue aandacht van de leidinggevenden en HR. Het streven is het ziekteverzuim maximaal terug te dringen. Eind 2017 is geconcludeerd dat het verzuimbeleid van Florence niet de gewenste resultaten behaalt. Met diverse externe aanbieders is gesproken over verzuimondersteuning en hoe deze aanbieders deze ondersteuning aan onze medewerkers kunnen vormgeven. De contracten met de bedrijfsartsen heeft Florence eind 2017 opgezegd en er is gekozen om vanaf 1 januari 2018 samen te werken met een externe arbodienst, Argo Advies. De kern van deze nieuwe aanpak is dat de medewerker verzuimverlof aanvraagt en direct met de leidinggevende bespreekt welke werkzaamheden de medewerker nog wel kan uitoefenen. De boodschap richting medewerkers luidt 'wij maken werk van verzuim'.

Een ander belangrijk punt betreft het punt veiligheid voor onze medewerkers. In 2017 is het beleid uit 2016 voortgezet, Florence FIT. Incidenten worden geregistreerd en ieder kwartaal geanalyseerd en gerapporteerd. Ook zijn afspraken gemaakt over de doorlooptijd van een incident. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om trainingen te volgen op het gebied van agressie en grensoverschrijdend gedrag.

In 2017 is het visiestuk 'Florence FIT' uitgewerkt in concrete processen, met als doel om in 2018 een adviseur gezondheid en werk aan te stellen die de belangrijke thema's omtrent Florence FIT implementeert binnen Florence.

Door het hoge ziekteverzuim binnen Florence en het hoge aantal openstaande vacatures, is onze inzet van personeel-niet-in-loondienst hoog. Tegelijkertijd bleek onze roosterplanning niet optimaal. Hierdoor is in 2017 het project 'capaciteitsplanning' gestart. Onderdeel van dit project is onder andere het afnemen van assessments van de planners en het verbeteren van de roosterplanning, zodat onze medewerkers werken conform een stabiel rooster, die tegelijkertijd de kwaliteit van zorg voor onze cliënten borgt. In 2018 zal de projectgroep in samenwerking met de managers van de locatie de personeelsplanning verder bekijken en verbeteracties inzetten.

Een andere belangrijke ontwikkeling ziet op het werven van nieuwe medewerkers. Florence heeft veel openstaande vacatures voor verzorgenden niveau 3 IG en verpleegkundigen niveau 4 en 5. Op 22 december 2017 hebben er in 2017 1631 kandidaten gesolliciteerd op een zorgfunctie. Op 22 december 2017 stonden er 101 vacatures open in de zorg. Dit is helaas een probleem in de gehele sector. Florence heeft een wervingsbureau opgericht dat zich alleen bezig houdt met werving en selectie van medewerkers. In 2018 zal dit verder worden ontwikkeld en wordt een specifieke campagne gevoerd voor wat betreft het werven van nieuwe medewerkers.

Segmentatie

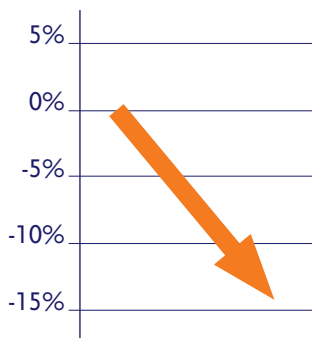
In 2017 heeft een aanpassing plaatsgevonden met betrekking tot de organisatiestructuur binnen Florence. Wij zijn van labels met managers overgegaan naar directies. De segmentatie in de jaarrekening is opgesteld vanuit de indeling Wet langdurige zorg/Zorgverzekeringswet, Wet maatschappelijke ondersteuning en Overig, hoewel de aansturing van de organisatie per 31 december 2017 niet meer zo plaatsvindt. Vanuit de nieuwe structuur zal voor het bestuursverslag 2018 bekeken worden in hoeverre de segmentatie kan worden aangepast teneinde zo goed mogelijk aan te sluiten bij de niveaus waarop door het bestuur en door het management de organisatie aangestuurd wordt.

Energiebesparing

In 2017 is slechts in beperkte mate in aanvullende maatregelen geïnvesteerd zoals deze zijn opgenomen in het Strategisch Energie- en Installatieplan (SEP). Dit plan omschrijft het beleid met betrekking tot het terugdringen van energieverbruik en de daarvoor te treffen maatregelen op korte en lange termijn. Hierbij is steeds de nadruk gelegd op de betaalbaarheid. Naast het terugdringen van CO₂ uitstoot en gebruik van fossiele brandstoffen is bovenal het structureel verlagen van de jaarlijkse exploitatiekosten een argument geweest.

Het Strategisch Energie- en Installatieplan is toegespitst op maatregelen met betrekking tot bewustwording en gedrag binnen de organisatie, het optimaliseren van bestaande installaties en gebruik van duurzame technieken voor de toekomst. De sturing vanuit Vastgoed op gebruik, beheer en techniek om energiebesparende maatregelen effectief te laten zijn, heeft gewoon doorgang gehad. Dit heeft onder andere geresulteerd in een afname van het maandelijks gebruik van gas en elektriciteit.

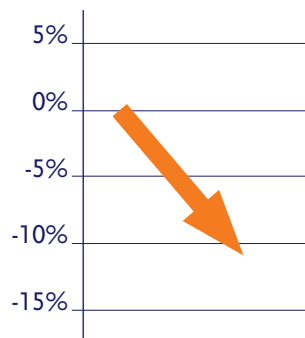
Totaalgebruik gas:



Afwijking maandverbruik ten opzichte van het werkelijk verbruik vorige jaar:

-14,03%

Totaalgebruik elektriciteit:



Afwijking maandverbruik ten opzichte van het vorige jaar:

-12,25%

Financiën

De (financiële) ontwikkeling gedurende het boekjaar

In het eerste kwartaal van 2017 bleek al snel dat de negatieve resultaatontwikkeling uit 2016 zich in het nieuwe jaar voortzette. Over het eerste kwartaal werd een verlies van € 3,8 miljoen gerapporteerd.

Om deze trend te kunnen keren, werden forse maatregelen getroffen. Met behulp van de extra kwaliteitsmiddelen werden kwaliteitsverpleegkundigen op de intramurale locaties aangesteld. Samen met managers en de artsen vormden zij de 'leidende coalitie', die de opdracht had om onder meer de kwaliteit van de zorg te waarborgen. Ook in de extramurale zorg werd ingezet op tijdelijke extra ondersteuning. Voor de slechtst presterende bedrijfsonderdelen (waaronder de extramurale zorg) werden 'ondersteuningsteams' opgezet die per onderdeel met de leidende coalitie zochten naar optimalisatie van omzet/bedbezetting, het invullen van vacatures, het bestrijden van het ziekteverzuim, en het verbeteren van het planningsproces en productiviteit van medewerkers.

Aansluitend nam de Raad van Bestuur het besluit om de huurlocatie Loosduinse Hof versneld in

2017 te gaan verlaten. Mede als gevolg van het treffen van een voorziening voor de kosten van het verlaten van deze locatie, leidde dit in het tweede kwartaal van 2017 tot een extra verlies van € 3,7 miljoen. De locatie werd medio augustus gesloten. Omdat de begroting 2017 al snel te optimistisch bleek te zijn, werd deze ten behoeve van de sturing vervangen door de resultaatprognose 2017 uit de Q1-rapportage.

Ondertussen trof de Raad van Bestuur de voorbereidingen voor de nieuwe organisatiestructuur, als onderdeel van de herijking van de strategie. Het doel van de nieuwe organisatiestructuur is om de juiste randvoorwaarden te creëren, om de problemen van Florence fundamenteel en toekomstbestendig op te kunnen lossen. Onder meer door het benoemen van lijndirecteuren, de span of control van de leidinggevenden aanzienlijk te verkleinen, extra ondersteuning in te zetten op het gebied van verzuim middels een daarin gespecialiseerd bureau en het optimaliseren van de personeelsformatie. De nieuwe directeuren zijn medio oktober 2017 benoemd. De managers Zorg en de managers Service zijn samen met het externe verzuimbureau gestart in januari 2018. Naast deze herstelplannen voor

de topstructuur en het verzuim, werden herstelplannen opgesteld voor de extramurale zorg en Gewoon Lekker Thuis, de warmemaaltijddienst van Florence. Als gevolg van de ingezette maatregelen en de extra kwaliteitsmiddelen, werd over het tweede halfjaar van 2017 een klein positief resultaat van € 0,8 miljoen gerealiseerd.

In het najaar van 2017 is de begroting 2018 opgesteld, die eind december 2017 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De begroting voor 2018 is vanuit verschillende onderdelen opgebouwd en vervolgens top down getoetst aan de realiteit van 2017 op basis van de Q3-prognose, om een zo betrouwbaar mogelijke begroting voor 2018 op te stellen. Daarnaast wordt in de begroting 2018 onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele opbrengsten en kosten, omdat een groot deel van de effecten van de reeds genomen en deels nog te nemen interventies in 2018 (en de jaren daarna) doorlopen. De verwachting is dat de getroffen maatregelen zullen leiden tot een klein positief resultaat over het boekjaar 2018.

De behaalde omzet en resultaten

Het resultaat over 2017 bedraagt € 6,7 miljoen verlies (2016: € 11,7 miljoen verlies). In het resultaat van 2017 zijn, net als in 2016, een aantal bijzondere baten en lasten inbegrepen.

De bedrijfsopbrengsten nemen in 2017 met ruim € 21 miljoen af tot € 208 miljoen. Dit wordt voor een bedrag van € 10 miljoen verklaard door de overdracht van de activiteiten van Jong Florence aan de gemeente Den Haag. De zorgopbrengsten lopen in 2017 terug door een lagere bezetting (onder andere sluiting Loosduinse Hof en effecten lijst IGZ) en (op onderdelen) lagere tarieven. De Wlz-opbrengsten namen per saldo wel toe door de extra ontvangen kwaliteitsmiddelen, waarvan € 3,5 miljoen ten gunste van het resultaat 2017 is gebracht.

De bedrijfslasten nemen in 2017 met ruim € 26 miljoen af tot € 211 miljoen. De personele kosten zijn € 20 miljoen lager en de materiële kosten € 5,1 miljoen. In 2016 is een eenmalig bedrag van € 5,5 miljoen in de personele kosten verantwoord, voortvloeiend uit de cao VVT 2016-2018 (nabetaaling onregelmatigheidstoelage en eenmalige uitkering). Tevens is in 2016 voor een bedrag van € 1,2 miljoen voor het eerst een voorziening voor arbeidsongeschiktheid opgenomen. De inzet van personeel-niet-in-loondienst neemt met € 2 miljoen af. Circa € 10 miljoen houdt verband met

de overdracht van Jong Florence aan de gemeente Den Haag. Door de lagere cliëntenbezetting dalen de voedingskosten in 2017.

Zoals eerder beschreven is het resultaat over 2017 naar de mening van het bestuur in belangrijke mate beïnvloed door incidentele baten en lasten, hoewel ook na eliminatie hiervan een negatief resultaat over 2017 is gerealiseerd. Belangrijke eenmalige posten betreffen onder andere:

- Correcties op de productie in verband met overschrijdingen van maximum-contractafspraken met zorgfinanciers of uit hoofde van correcties op voorgaande jaren van ruim € 2 miljoen (waarvan € 0,8 miljoen betrekking heeft op 2017 en € 0,6 miljoen reeds was voorzien in 2016);
- Kosten van de sluiting van Loosduinse Hof van ongeveer € 2 miljoen;
- Ruim € 2 miljoen opbrengsten eenmalige (extra) kwaliteitsmiddelen. Van de ontvangen subsidie voor Kwaliteitsimpuls van € 5,5 miljoen is in 2017 € 3,5 miljoen als bate verantwoord. Voor het deel boven het marktaandeel van Florence is dit als incidenteel aangemerkt (€ 2,3 miljoen), en het andere deel als structureel (€ 1,2 miljoen), omdat deze middelen vanaf 2018 (structureel) zijn opgenomen in de nieuwe tarieven.

De toestand op balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit)

Het eigen vermogen van Florence bedraagt ultimo 2017 € 28,3 miljoen en komt hiermee € 7,6 miljoen lager uit dan eind 2016. De mutatie betreft het negatieve resultaat over 2017 ad € 6,7 miljoen en de verwerking van de vermogensoverdracht van Jong Florence aan de gemeente Den Haag ad € 0,9 miljoen.

Om de negatieve trend in 2017 te kunnen keren, werden gedurende het jaar forse maatregelen getroffen, zoals beschreven aan het begin van dit hoofdstuk. Deze maatregelen zijn gestart in 2017, maar zullen in de komende periode hun volledige effect moeten krijgen.

Begin 2018 is Florence met het nieuwe directie-team gestart met de herijking van de meerjarenstrategie voor het concern en daarmee samenhangend het nieuwe strategische vastgoedplan. Op basis van dit nieuwe strategisch vastgoedplan, dat naar verwachting in het derde kwartaal van 2018 gereed zal zijn, wordt de impact op de financieringsbehoefte vastgesteld. Nu de nieuwe organisatie-inrichting bij Florence een feit is, is de volgende stap dat de nieuwe organisatie ook zoals beoogd

gaat functioneren. Ten aanzien van de financiële beheersing is in het begrotingsdocument 2018 de vernieuwde PDCA-cyclus toegelicht. Op maandbasis vinden resultaatgesprekken plaats tussen de directeuren en de Raad van Bestuur en directeur Financiën. Het directieteam en de managers monitoren op weekbasis de bedbezetting en inzet van personeel-niet-in-loondienst (PNIL). De kritieke prestatie-indicatoren (resultaat, verzuim, productiviteit, PNIL) zijn in dashboards beschikbaar voor de managers. Daarnaast worden er maand- en kwartaalrapportages opgesteld en besproken. In de maandrapportages staan de exploitatie, liquiditeit en prognoses centraal. In de kwartaalrapportages is daarnaast aandacht voor verdiepende analyses, de voortgang van projecten en balansposten.

Door de negatieve resultaten voldoet Florence ultimo 2017 niet aan alle ratio's in de leningovereenkomsten van ING en BNG. Hiertoe hebben beide banken begin juni 2018 een waiver verstrekt. Dit betekent dat beide banken geen gebruik zullen maken van hun recht om krediet op te eisen naar aanleiding van het niet voldoen aan de ratioafspraken. In deze waivers zijn tevens voorwaarden opgenomen, die verder zijn toegelicht onder § 5.1.5 in de toelichting geconsolideerde balans. De begroting 2018 sluit op een resultaat van nihil en de herziene prognose gaat uit van een bescheiden positief resultaat. De belangrijkste opgave in de begroting 2018 is om de PNIL-kosten verder terug te dringen. Op basis van de begroting 2018 is vervolgens een meerjarenbegroting 2018-2020 op hoofdlijnen opgesteld. De meerjarenbegroting gaat uit van

positieve resultaten vanaf 2019 van (oplopend) tussen de € 3-5 miljoen per jaar. Conform de afspraken met de banken is deze meerjarenbegroting gevalideerd door een externe partij. Naar verwachting kan Florence over 2018 en 2019 voldoen aan de voor deze jaren geldende ratioafspraken.

Verder is de liquiditeitspositie onder druk komen te staan. Dit betekende dat gedurende 2017 het rekening-courant krediet van ING voor maximaal € 10 miljoen nodig was ten opzichte van een faciliteit van € 12 miljoen. De tweede helft van het jaar kende de grootste behoefte aan liquiditeit, in verband met de aflossing van de leningen en de uitbetaling van de 13^e maand. Met ING is medio 2018 een nieuwe rekening-courant faciliteit van € 12 miljoen verlengd tot 8 juni 2019. Op basis van de liquiditeitsprognose tot en met juni 2019 verwacht Florence voor de komende 12 maanden binnen de door ING verlengde kredietfaciliteit te blijven, zij het dat de beschikbare ruimte beperkt is. Gezien de positieve ontwikkelingen in de eerste maanden van 2018, waarbij zowel de exploitatiere-sultaten als de liquiditeiten ruim binnen de begroting blijven en de positieve houding van de banken, verwacht de Raad van Bestuur door de ingezette structurele acties en verbetermaatregelen evenals andere inkomstenverhogende maatregelen over voldoende middelen te kunnen beschikken om de operationele activiteiten van Florence te kunnen voortzetten en heeft de jaarrekening op grond hiervan opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Ratio	Norm 2018	Norm 2017	2017	2016
BNG				
- Debt Service Coverage Ratio	1,3	1,1	1,1	1,3
- Solvabiliteit	18,0%	20,0%	17,7%	18,2%
- Personeelskostenratio	72,5%	75,0%	74,8%	76,9%
ING				
- Debt Service Coverage Ratio	1,4	1,4	1,1	0,7
- Solvabiliteit	19,0%	25,0%	17,7%	20,5%
- EBITDA (€)	15.000.000			

- **De solvabiliteitsratio:**

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen op de balans. Het geeft een indicatie voor de mate waarin de onderneming in staat is het totale vreemd vermogen terug te betalen.

- **De Debt Service Coverage Ratio (DSCR):**

De DSCR wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit van een onderneming in verhouding tot de financiële verplichtingen (debt service). De betalingscapaciteit betreft de vrije geldstroom binnen de onderneming, zijnde de contractuele rente- en aflossingsverplichting ten opzichte van het resultaat/kasstroom.

- **De personeelskostenratio:**

De personeelskostenratio is een inspanningsverplichting die voortvloeit uit convenanten met financiers en geeft de verhouding aan tussen alle personeelskosten, zowel in loondienst als niet in loondienst, en het totaal aan inkomsten uit de normale bedrijfsvoering.

De kasstromen en financieringsbehoeften

De ontwikkeling van de liquiditeitspositie van Florence kan, op basis van het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht, als volgt worden samengevat (in miljoenen):

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.176.045	14.932.749
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.384.416	-9.884.447
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.523.343	-1.217.914
Mutatie geldmiddelen	<u>-3.731.714</u>	<u>3.830.388</u>

De kasstroom uit operationele activiteiten houdt verband met mutaties in het bedrijfsresultaat, afschrijvingen, voorzieningen, vorderingen en kortlopende schulden. De afname van deze kasstroom ten opzichte van 2016 wordt in grote mate veroorzaakt door onttrekkingen aan de voorzieningen en de relatief lage afwikkeling van vorderingen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten houdt verband met mutaties in vaste activa. Ten opzichte van 2016 is deze kasstroom verder afgenomen als gevolg van de investeringsstop in 2017.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten houdt verband met zowel aflossing als opgenomen leningen. Deze kasstroom is ten opzichte van 2016 per saldo afgenomen doordat er in 2017 geen nieuwe leningen zijn afgesloten maar wel gebruik gemaakt is van de rekening-courant kredietfaciliteit bij ING Bank.

Florence loopt door de gewijzigde bekostigingsregels in de zorg tegenwoordig een aanzienlijk hoger risico op financierbaarheid van vastgoedinvesteringen en de financiële positie in het algemeen. Vanwege de verliezen in 2016 en de eerste helft van 2017, heeft Florence een investeringsstop ingesteld en zijn forse maatregelen getroffen om de financiële situatie te verbeteren.

Begin 2018 is Florence met het nieuwe directie-team gestart met het opstellen van de nieuwe meerjarenstrategie voor het concern en daarmee samenhangend het nieuwe strategische vastgoedplan. Op basis van dit nieuwe strategisch vastgoedplan, dat naar verwachting in het derde kwartaal van 2018 gereed zal zijn, wordt de nieuwe financieringsbehoefte vastgesteld.

Financiële instrumenten

Florence maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstellen aan kredietrisico, renterisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de Raad van Bestuur van de stichting een treasury statuut vastgesteld waarin het financieringsbeleid is vastgelegd. Daarnaast beschikt de stichting over meerjarenliquiditeits- en investeringsbegrotingen die zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Kredietrisico

De stichting loopt hoofdzakelijk kredietrisico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, vorderingen en overlopende activa en de liquide middelen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij zorgkantoren, diverse gemeenten (Wmo) en zorgverzekeraars (wijkverpleging, geriatrische revalidatiezorg, medisch-specialistische verpleging thuis en eerstelijnszorg) voor een totaalbedrag van € 10,2 miljoen. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie en ze hebben vrijwel altijd aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

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

Renterisico

Het beleid van de stichting is om haar financieringen volledig aan te trekken met vastrentende leningen (of althans om rentevaste perioden af te spreken), derhalve loopt de stichting geen renterisico over deze financiering. De stichting loopt renterisico bij de herfinanciering van bestaande financieringen.

Liquiditeitsrisico

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van de stichting te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft zodat de stichting steeds binnen de leningconvenanten kan blijven voldoen. De stichting beschikt over een door zakelijke zekerheid gedekt rekening-courant krediet van € 12 miljoen met een looptijd tot 8 juni 2019.

Toelichting van de reële waarde

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden en dergelijke benadert de boekwaarde ervan. Doordat sprake is van lange rentevaste perioden is de reële waarde van de langlopende leningen veelal afwijkend van de huidige boekwaarde.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

Florence heeft een risicomanagementsysteem en ziet dit als een belangrijke aanvulling op het bestaande instrumentarium om de kwaliteit van zorg, de bedrijfsvoering, de governance en de strategie te monitoren. De risicokaarten worden periodiek geactualiseerd en gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Daarnaast is in 2017 aanvullend in de maandrapportage aandacht besteed aan actuele kansen en risico's voor het concern. Momenteel evalueert Florence de werkwijze van de risicokaarten en stelt deze indien nodig bij, om de aansluiting met de nieuwe organisatiestructuur en de nieuwe planning & controlcyclus te optimaliseren.

De belangrijkste geïdentificeerde risico's zijn:

- Kwaliteit en continuïteit van zorg
- De financiële positie van Florence
- Kwaliteit en veiligheid voor cliënten en medewerkers
- Effectiviteit en efficiëntie van zorgprocessen
- Strategische personeelsplanning
- Leegstandrisico
- Continuïteit van ICT-systemen (infrastructuur en veiligheid)
- Informatiebeveiliging
- Control op activiteiten van groepsentiteiten, zoals Maaltijd Assemblage Diensten
- Imago-reputatie

De belangrijkste prioriteiten voor Florence zijn de kwaliteit en continuïteit van de zorg en de medewerkers, alsmede de financiële positie van Florence. Tijdens de maandelijkse resultaatgesprekken tussen de managers en de directeuren en tussen de directeuren en het verantwoordelijke lid van de Raad van Bestuur, wordt ingezoomd op de systemen, processen, procedures en gedrag, teneinde hier de risico's mee te verkleinen/beheersen en de veiligheid mee te vergroten. De directeuren en de Raad van Bestuur hebben wekelijks directie-overleg, waar genoemde thema's aan de orde komen en beleidsvoorstellen ter zake worden besproken.

Verder wordt onderzoek verricht naar de instrumenten die worden ingezet, hoe het ondersteunende apparaat functioneert en of de eisen en regels die zorgen voor veiligheid ook daadwerkelijk nageleefd worden. In dit kader worden onder andere ook brandveiligheid-, voedselveiligheid- en medicatieveiligheidschecks uitgevoerd. Genoemde rapportages worden periodiek besproken in de commissie Kwaliteit & Veiligheid van de Raad van Toezicht.

De afdeling interne controle voert op basis van een jaarlijks auditplan diverse controles uit op de zorglocaties en bij de wijkteams van de thuiszorg. Bevindingen worden besproken met en opgevolgd door de verantwoordelijke manager en directeur. De rapportage wordt besproken met de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en laat over 2017 een goede verbetering zien ten opzichte van eerdere jaren.

De liquiditeitspositie wordt scherp gemonitord. Maandelijks stelt Financiën een bijgestelde liquiditeitsprognose op voor de komende 12 maanden. Deze prognose wordt getoetst aan de beschikbare eigen middelen en het verstrekte krediet door ING. De prognose wordt besproken met de directeurs, de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. De maandrapportage en de liquiditeitsprognose worden tevens gedeeld en besproken met de banken van Florence.

Rijswijk, 6 juni 2018

Jim van Geest

Voorzitter Raad van Bestuur

Niels Honig

Lid Raad van Bestuur



Florence
Postbus 1005
2280 CA Rijswijk

T 070 - 41 31 000
E info@florence.nl
W www.florence.nl
  [florencezorg](https://www.facebook.com/florencezorg)



Jaarstukken 2017

Stichting Zorggroep Florence

INHOUDSOPGAVE

Pagina

Bestuursverslag

5.1 Jaarrekening 2017

5.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2017	40
5.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2017	41
5.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017	42
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	43
5.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017	52
5.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	62
5.1.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2017	63
5.1.8	Gesegmenteerde resultatenrekening	64
5.1.9	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2017	68
5.1.10	Enkelvoudige balans per 31 december 2017	73
5.1.11	Enkelvoudige resultatenrekening 2017	74
5.1.12	Toelichting enkelvoudige jaarrekening 2017	75

5.2 Overige gegevens

5.2.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	78
5.2.2	Statutaire regeling resultaatbestemming	78

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	0	13.000
Materiële vaste activa	2	139.764.055	151.224.665
Financiële vaste activa	3	0	271.907
Totaal vaste activa		<u>139.764.055</u>	<u>151.509.572</u>
Vlottende activa			
Vorraden	4	112.851	110.881
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	2.027.764	2.329.816
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	1.212.430	154.473
Vorderingen en overlopende activa	7	13.007.146	13.979.471
Liquide middelen	8	3.513.047	7.244.761
Totaal vlottende activa		<u>19.873.238</u>	<u>23.819.402</u>
Totaal activa		<u><u>159.637.293</u></u>	<u><u>175.328.974</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal	9	1.175	1.175
Bestemmingsfondsen		26.228.284	32.394.693
Algemene en overige reserves		2.043.516	3.495.555
Totaal eigen vermogen		<u>28.272.976</u>	<u>35.891.424</u>
Aandeel derden	10	1.938.634	2.154.988
Voorzieningen	11	10.668.453	13.550.759
Langlopende schulden	13	66.809.348	73.305.048
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van financieringoverschot	6	0	38.968
Kortlopende schulden en overlopende passiva	13	51.947.882	50.387.787
		<u>51.947.882</u>	<u>50.426.755</u>
Totaal Passiva		<u><u>159.637.293</u></u>	<u><u>175.328.974</u></u>

5.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

	<u>Ref.</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	15	187.465.074	204.334.881
Subsidies (excl. WMO en Jeugdzorg)	16	5.483.550	4.688.618
Overige bedrijfsopbrengsten	17	15.003.331	19.585.293
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>207.951.955</u>	<u>228.608.792</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	18	155.511.340	175.907.639
Afschrijvingen op vaste activa	19	13.870.284	14.466.522
Overige bedrijfskosten	20	41.575.823	46.700.266
Som der bedrijfslasten		<u>210.957.447</u>	<u>237.074.426</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		-3.005.492	-8.465.635
Financiële baten en lasten	21	-3.056.687	-2.928.611
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		<u>-6.062.179</u>	<u>-11.394.246</u>
Vennootschapsbelasting	22	238.668	55.241
Minderheidsbelang derden	23	389.601	231.582
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>-6.690.448</u>	<u>-11.681.069</u>
Overige mutaties rechtstreeks via het eigen vermogen			
Vergoeding vermogensvorming Jong Florence		-928.000	0
Totaal resultaat van de stichting		<u>-7.618.448</u>	<u>-11.681.069</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds RAK		-6.166.410	-11.088.818
Algemene reserve		-524.039	-592.251
		<u>-6.690.448</u>	<u>-11.681.069</u>

5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-3.005.492		-8.465.635
Aanpassingen voor :					
- afschrijvingen	19	13.870.284		14.466.522	
- boekresultaten afstoting vaste activa		463.196		-178.504	
- mutaties voorzieningen	10	-2.882.306		2.965.045	
- afname aandeel derden door dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders	3	-605.956		-247.006	
- betaling aan gemeente Den Haag i.v.m. overdracht vermogen Jong Florence	8	-928.000		0	
- desinvesteringen materiële vaste activa	2	<u>796.453</u>		<u>751.194</u>	
			10.713.671		17.757.250
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	4	-1.970		7.848	
- vorderingen	5	1.274.376		9.716.468	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	6	-1.096.925		1.338.023	
- kortlopende schulden (excl.schulden aan kredietinstellingen, te betalen interest en te betalen vennootschapsbelasting)	12	-2.772.043		-2.040.709	
			<u>-2.596.562</u>		<u>9.021.630</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>5.111.617</u>		<u>18.313.245</u>
Ontvangen interest	21	90.220		62.695	
Betaalde interest	21	-3.738.991		-3.248.572	
Betaalde winstbelasting	22	<u>-286.801</u>		<u>-194.619</u>	
			<u>-3.935.572</u>		<u>-3.380.496</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			1.176.045		14.932.749
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	<u>-3.384.416</u>		<u>-9.884.447</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-3.384.416		-9.884.447
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Opname kortlopend bankkrediet (aflossing)	12	5.085.796		-6.995.138	
Nieuw opgenomen leningen	11	0		11.200.000	
Aflossing langlopende schulden	11	<u>-6.609.139</u>		<u>-5.422.776</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.523.343		-1.217.914
Mutatie geldmiddelen			<u>-3.731.714</u>		<u>3.830.388</u>

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld conform de indirecte methode. Tegenover de desinvesteringen in het verloopoverzicht van de materiële vaste activa heeft geen inkomende kasstroom plaatsgevonden, daarom zijn deze binnen de operationele kasstroom gecorrigeerd op het resultaat.

Controle mutatie geldmiddelen (zie § 5.1.5 toelichting geconsolideerde balans - liquide middelen):

Stand geldmiddelen per 1 januari	7.244.761
Stand geldmiddelen per 31 december	<u>3.513.047</u>
Mutatie geldmiddelen (toename)	<u>-3.731.714</u>

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Groepsverhoudingen

Stichting Zorggroep Florence te Rijswijk staat aan het hoofd van het concern Florence waarvan de activiteiten met name bestaan uit het leveren van diensten op het gebied van zorg, wonen en welzijn. Voor een overzicht van de tot de groep behorende entiteiten wordt verwezen naar de paragraaf consolidatie.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW). De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa, passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteitsveronderstelling

Het eigen vermogen van Florence bedraagt ultimo 2017 € 28,3 miljoen en komt hiermee € 7,6 miljoen lager uit dan eind 2016. De mutatie betreft het negatieve resultaat over 2017 ad € 6,7 miljoen en de verwerking van de vermogensoverdracht van Jong Florence aan de gemeente Den Haag ad € 0,9 miljoen.

Om de negatieve trend in 2017 te kunnen keren, werden gedurende het jaar forse maatregelen getroffen. Met behulp van de extra kwaliteitsmiddelen werden kwaliteitsverpleegkundigen op de intramurale locaties aangesteld. Samen met managers en de artsen vormden zij de 'leidende coalitie', die de opdracht had om onder meer de kwaliteit van de zorg te waarborgen en de financiën op orde te brengen. Voor de slechtst presterende bedrijfsonderdelen (waaronder de extramurale zorg) werden 'ondersteuningsteams' opgezet die per onderdeel met de leidende coalitie zochten naar optimalisatie van omzet/bedbezetting, het invullen van vacatures, het bestrijden van het ziekteverzuim, en het verbeteren van het planningsproces en productiviteit van medewerkers. Deze maatregelen zijn gestart in 2017, maar zullen in de komende periode hun volledige effect moeten krijgen.

Ondertussen trof de Raad van Bestuur de voorbereidingen voor de nieuwe organisatiestructuur, als onderdeel van de herijking van de strategie. Het doel van de nieuwe organisatiestructuur is om de juiste randvoorwaarden te creëren om de problemen van Florence fundamenteel en toekomstbestendig op te kunnen lossen. Onder meer door de span-of-control van de leidinggevenden aanzienlijk te verkleinen, extra ondersteuning in te zetten op het gebied van verzuim middels een gespecialiseerd bureau en het optimaliseren van de personeelsformatie. De nieuwe directieuren zijn medio oktober 2017 benoemd. De managers Zorg en de managers Service zijn samen met het externe verzuimbureau gestart in januari 2018. Naast deze herstelplannen voor de topstructuur en het verzuim, werden herstelplannen opgesteld voor de extramurale zorg en Gewoon Lekker Thuis (MAD), de maaltijdenassemblagedienst van Florence.

Begin 2018 is Florence met het nieuwe directieteam gestart met de herijking van de meerjarenstrategie voor het concern en daarmee samenhangend het nieuwe strategische vastgoedplan. Op basis van dit nieuwe strategisch vastgoedplan, dat naar verwachting in het 3e kwartaal van 2018 gereed zal zijn, wordt de impact op de financieringsbehoefte vastgesteld. Nu de nieuwe organisatie inrichting bij Florence een feit is, is de volgende stap dat de nieuwe organisatie ook zoals beoogd gaat functioneren. Ten aanzien van de financiële beheersing is in het begrotingsdocument 2018 de vernieuwde PDCA-cyclus toegelicht. Op maandbasis vinden resultaatgesprekken plaats tussen de directeuren en de Raad van Bestuur en directeur Financiën. Het directieteam en de managers monitoren op weekbasis de bedbezetting en inzet van PNIL. De kern KPI's (resultaat, verzuim, productiviteit, PNIL) zijn in dashboards beschikbaar voor de managers. Daarnaast worden er maand- en kwartaalrapportages opgesteld en besproken. In de maandrapportages staan de exploitatie, liquiditeit en prognoses centraal. In de kwartaalrapportages is daarnaast aandacht voor verdiepende analyses, de voortgang van projecten en balansposten.

Door de negatieve resultaten voldoet Florence ultimo 2017 niet aan alle ratio's in de leningovereenkomsten van ING en BNG. Hiertoe hebben beide banken begin juni 2018 een waiver verstrekt. Dit betekent dat beide banken geen gebruik zullen maken van hun recht om krediet op te eisen naar aanleiding van het niet voldoen aan de ratioafspraken. In deze waivers zijn tevens voorwaarden opgenomen, die verder zijn toegelicht onder § 5.1.5 in de toelichting geconsolideerde balans. De vastgestelde begroting 2018 sluit op een resultaat van nihil en de herziene prognose gaat uit van een bescheiden positief resultaat. De belangrijkste opgave in de begroting 2018 is om de PNIL kosten verder terug te dringen. Op basis van de begroting 2018 is vervolgens een meerjarenbegroting 2018-2020 op hoofdlijnen opgesteld. De meerjarenbegroting gaat uit van positieve resultaten vanaf 2019 van (oplopend) tussen de € 3-5 miljoen per jaar. Conform de afspraken met de banken is deze meerjarenbegroting gevalideerd door een externe partij. Naar verwachting kan Florence over 2018 en 2019 voldoen aan de voor deze jaren geldende ratio-afspraken.

Verder is de liquiditeitspositie in 2017 onder druk komen te staan. Dit betekende dat gedurende 2017 het rekening-courant krediet van ING voor maximaal € 10 miljoen nodig was ten opzichte van een faciliteit van EUR 12 miljoen. De 2e helft van het jaar kende de grootste behoefte aan liquiditeit, in verband met de aflossing van de leningen en de uitbetaling van de 13de maand. Op basis van de liquiditeitsprognose t/m juni 2019, verwacht Florence voor de komende 12 maanden binnen de door ING verlengde kredietfaciliteit te blijven, zij het dat de beschikbare ruimte beperkt is. Gezien de positieve ontwikkelingen in de eerste maanden van 2018, waarbij zowel de exploitatieresultaten als de liquiditeiten ruim binnen de begroting blijven, de positieve houding van de banken, verwacht de RvB door de ingezette structurele acties en verbetermaatregelen evenals andere inkomstenverhogende maatregelen over voldoende middelen te kunnen beschikken om de operationele activiteiten van Florence te kunnen voortzetten en heeft de jaarrekening op grond hiervan opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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, 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.

Ten opzicht van voorgaand boekjaar zijn er geen schattingswijzigingen geweest die effect hebben op het resultaat van het boekjaar 2017.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële posities en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- Waardering onderhanden werk uit hoofde DBC's
- Beoordeling van bijzondere waarderverminderingen materiële vaste activa
- Inschattingen verwachte toekomstige resultaten en kasstromen in het kader van de beoordeling van de continuïteitsveronderstelling
- Voorzieningen

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de instelling en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend worden financiële instrumenten, die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd. Florence heeft geen formele garanties afgegeven ten aanzien van negatieve vermogens van de stichtingen en vennootschappen die behoren tot de groep.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van Stichting Zorggroep Florence. De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht. In de geconsolideerde jaarrekening zijn onderstaande stichtingen en vennootschappen opgenomen die tot de groep behoren.

<i>Naam en rechtsvorm</i>	<i>Statutaire vestigingsplaats</i>	<i>Kapitaalbelang (%)</i>
- Stichting Florence	Rijswijk	n.v.t.
- Stichting Florence Wonen en Welzijn	Rijswijk	n.v.t.
- Stichting Florence Gezondheidsservices	Rijswijk	n.v.t.
- Stichting Jong Florence	's-Gravenhage	n.v.t.
- Floor Housekeeping B.V. (Florissant)	Rijswijk	51,00%
- Florein Holding B.V.	's-Gravenhage	56,25%
- Florein Zorg B.V.	's-Gravenhage	56,25%
- Florein Bemiddeling B.V.	's-Gravenhage	56,25%
- Florence Allure B.V.	Rijswijk	100,00%
- MAD BV	Rijswijk	100,00%
- Allure Thuis In B.V. (voorheen Zorgzuster B.V.)	Rijswijk	100,00%

Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in paragraaf consolidatie, evenals de deelnemingen toegelicht onder de toelichting op de financiële vaste activa, worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Algemeen

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

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische nadelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de resultatenrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de instelling. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op hele getallen waardoor weergegeven (op)tellingen soms niet exact overeenstemmen.

Immateriële vaste activa

Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen vinden plaats over de geschatte economische levensduur van vijf jaar.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur. Op grond, onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik, en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering. De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- bedrijfsgebouwen en terreinen	0 - 20%
- machines en installaties	2 - 20%
- andere vaste bedrijfsmiddelen	5 - 33%
- niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa	10 - 20%

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud is een voorziening gevormd, die is opgenomen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening. In 2018 zal de instelling overgaan naar de componentenbenadering via een stelselwijziging. Tot dat moment wordt de voorziening gebruikt ter dekking van de kosten van groot onderhoud. Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. 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 schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief (of kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies. 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 waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de Stichting Zorggroep Florence gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de Stichting Zorggroep Florence garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de Stichting Zorggroep Florence ten behoeve van deze deelneming.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of duurzaam lagere realiseerbare waarde.

Overige financiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen (waaronder langlopende vorderingen), geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: verstrekte leningen en overige vorderingen, geldmiddelen, en overige financiële verplichtingen.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen, en in de enkelvoudige jaarrekening in overeenstemming met de juridische realiteit van de contractuele bepalingen.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Financiële vaste activa

De grondslagen voor de waardering van zijn beschreven onder de toelichting op de financiële vaste activa.

Vorderingen en overlopende activa

Overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Afgeleide financiële instrumenten

De eerste waardering voor afgeleide financiële instrumenten is de reële waarde. Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde. Stichting Florence maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Besloten afgeleide instrumenten in contracten worden niet afgescheiden van het basiscontract en niet apart verantwoord, maar toegelicht onder het betreffende balanshoofd.

Reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van een lening is gelijk aan de contante waarde van toekomstige kasstromen gebaseerd op een rente die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met kredieten en liquiditeitsopslagen.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waardewijzigingen in de winst-verliesrekening of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. 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 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 financiële problemen van de rechtspersoon of de schuldenaar die het instrument heeft uitgegeven, contractbreuk zoals het niet nakomen van betalingsverplichtingen en/of achterstallige betalingen met betrekking tot rente of aflossingen, 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 of waarschijnlijk tot een financiële reorganisatie zal overgaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect. Daarnaast worden subjectieve indicatoren samen met objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering overwogen. Voorbeelden hiervan zijn het wegvallen van actieve markten in het geval van financiële activa met een beursnotering, een verlaging van de kredietwaardigheid van de andere partij zijnde de rechtspersoon of schuldenaar van het uitgegeven instrument of een daling van de reële waarde van een financieel actief beneden de kostprijs of geamortiseerde kostprijs.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen 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 wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen 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 met vergelijkbare risicokenmerken.

Handels- en huurdebiteuren die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering worden collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen 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 en de stijging van het aantal betalingsachterstanden van meer dan x dagen in de portefeuille. De uitkomsten worden bijgesteld als de ondernemingsleiding 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.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van de FIFO-methode, of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, vermeerderd met overige kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen is beschreven onder de toelichting op de Financiële instrumenten. Een voorziening voor incourantheid wordt in mindering gebracht indien noodzakelijk.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de geschatte opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's/DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op de onderhanden trajecten worden de voorschotten die ontvangen zijn in mindering gebracht.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vordering uit hoofde van financieringstekorten/schulden uit hoofde van financieringsoverschotten

Een vordering uit hoofde van financieringstekort of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget (artikel 6 Regeling verslaggeving WTZI).

Liquide middelen

Negatieve banksaldi zijn op de balans opgenomen als liquide passiva onder de rubriek kortlopende schulden. Samen met de liquide activa onder de rubriek liquide middelen vormen zij de netto liquide middelen. De grondslagen voor de waardering van liquide middelen is beschreven onder de toelichting op de Financiële instrumenten.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de voorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

Voorziening groot onderhoud

Voor de verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van de panden wordt een voorziening gevormd. De toevoegingen aan de voorziening worden bepaald op basis van het geschatte bedrag van groot onderhoud en de periode die telkens verloopt tussen de werkzaamheden van groot onderhoud. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

Voorziening jubileumverplichtingen

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 compensatie ORT

De voorziening compensatie ORT betreft een voorziening voor compensatie van niet uitgekeerde onregelmatigheidstoeslag aan (oud)werknemers over verlofuren opgebouwd in de periode 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016. De regeling is vastgelegd in de CAO VVT 2016-2018. De berekening is gebaseerd op het aantal (oud) medewerkers, de ORT over verlofuren die zij zouden hebben ontvangen opgebouwd in de periode 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016, de duur van dienstverbanden in betreffende periode, de omvang van de arbeidsduur, de periode waarover onregelmatigheidstoeslag is ontvangen en de representativiteit van die periode. In beginsel geldt het kalenderjaar 2015 daarbij als representatieve periode. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

Voorziening loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid

De voorziening loondoorbetalingsverplichting bij ziekte en arbeidsongeschiktheid is opgenomen voor op balansdatum bestaande verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Bij het treffen van de voorziening zijn onder andere de volgende aannames gehanteerd: In het eerste jaar sprake is van 100% doorbetaling en vervolgens in het tweede jaar een doorbetaling van 70% van het salaris. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden. De grondslagen voor de waardering van langlopende schulden is beschreven onder de toelichting op de Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De grondslagen voor de waardering van de kortlopende schulden is beschreven onder de toelichting op de Financiële instrumenten.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de resultatenrekening 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.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de netto omzet tegen de reële waarde van de ontvangsten of de te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen. Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door opbrengsten.

Huuropbrengsten uit vastgoedbeleggingen worden lineair in de winst-en-verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten, worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

DBC-zorgproducten/onderhanden werk

Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van onderhanden DBC-zorgproducten, worden de opbrengsten en kosten in de resultatenrekening verwerkt naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum. Onder opbrengsten wordt verstaan de in het contract met de zorgverzekeraar overeengekomen opbrengsten, indien en voor zover het waarschijnlijk is dat de opbrengsten zullen worden gerealiseerd en betrouwbaar kunnen worden bepaald.

De mate waarin prestaties van een DBC-contract zijn verricht wordt bepaald aan de hand van de tot de balansdatum gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte totale kosten van het contract. Indien het resultaat van een onderhanden traject niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden de opbrengsten slechts verwerkt tot het bedrag van de gemaakte kosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. Verwachte verliezen op contracten worden onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Personele kosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Stichting Zorggroep Florence heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Zorggroep Florence. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Zorggroep Florence betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds dit toelaat.

Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij hoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad, de zogenaamde beleidsdekkingsgraad, is het gemiddelde van de laatste twaalf actuele dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. Op 31 december 2023 moet de dekkingsgraad minimaal 123% zijn. Stichting Zorggroep Florence heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Zorggroep Florence heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremie. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde 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.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) een aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke of financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de resultatenrekening opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting. Voor de beschikbare voorwaartse verliescompensatie is een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere balansdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. De Zorggroep Florence is grotendeels vrijgesteld van belastingen.

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 resultatenrekening 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 resultatenrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT)

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomsten (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellings specifieke (sectorale) regels.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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: WLZ / ZvW, WMO en Overig.

Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces. De verdeling van indirecte kosten over de te onderscheiden zorgsoorten geschiedt op basis van de volgende uitgangspunten:

- indirecte personeelskosten: verdeling op basis van organisatorische eenheid;
- indirecte materiële kosten: verdeling op basis van kostenplaatsen;
- indirecte overige kosten: verdeling op basis van kostenplaatsen.

5.1.4.5 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Het kasstroomoverzicht is ingedeeld in drie onderdelen: kasstromen uit operationele activiteiten, kasstromen uit investeringsactiviteiten en kasstromen uit financieringsactiviteiten.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De geldmiddelen bestaan uit liquide middelen, de schulden aan kredietinstellingen uit hoofde van rekening-courant faciliteiten zijn aangemerkt als financieringsverplichtingen.

5.1.4.6 Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt

Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt :</i>	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	0	13.000
Totaal immateriële vaste activa	<u>0</u>	<u>13.000</u>
 <i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :</i>		
	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	13.000	26.000
Bij: investeringen	0	0
Af: afschrijvingen	13.000	13.000
Boekwaarde per 31 december	<u>0</u>	<u>13.000</u>

Toelichting:

De aangeschafte franchiseformule van Allure Thuis In B.V. (voorheen Zorgzuster B.V.) is gekwalificeerd als een afzonderlijk verworven immaterieel actief waarvan de (toekomstige) economische voordelen die hiermee samenhangen naar de Zorggroep vloeien. Het immaterieel actief wordt afgeschreven in vijf jaar.

2. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt :</i>	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	90.191.405	91.178.802
Machines en installaties	10.810.920	12.039.260
Andere vaste bedrijfsmiddelen	36.913.467	35.953.197
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	1.745.316	11.906.553
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	102.948	146.854
Totaal materiële vaste activa	<u>139.764.055</u>	<u>151.224.666</u>
 <i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :</i>		
	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	151.224.666	156.094.518
Bij: investeringen	3.384.416	24.833.786
Af: desinvesteringen	1.259.649	15.522.028
Af: afschrijvingen	13.585.378	14.181.610
Boekwaarde per 31 december	<u>139.764.055</u>	<u>151.224.666</u>

Toelichting:

Florence heeft afgesproken dat investeringen op het terrein van ICT en Huisvesting zo veel mogelijk worden uitgesteld als gevolg van een investeringsstop.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar paragraaf § 5.1.6. Een deel van de materiële vaste activa is als zekerheid gegeven voor langlopende leningen in de vorm van hypothecaire zekerheden voor een bedrag van ongeveer € 107.110.000

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

Toelichting risico's materiële vaste activa

Begin 2018 heeft Florence een eigen impairment model opgesteld, waarin de eventuele impairment implicaties voor de komende jaren zijn doorgerekend voor de vastgoed- en zorgexploitatie. De geschatte bedrijfswaarde is bepaald op basis van een 'discounted cashflow model', waar als belangrijkste aannames zijn gehanteerd:

- Resultaten en kasstromen zijn in 2018 in lijn met de begroting 2018. De begrote EBITDA in 2018 stijgt t.o.v. 2017 van EUR 10,9 miljoen naar EUR 17,7 miljoen in 2018. De stijging komt voornamelijk voort uit een daling van de inzet PNIL en vaste formatie. Deze daling kan o.a. bewerkstelligd worden door een organisatiebrede aanpak van verzuim, verbetering van de roostering en effectievere wervingscampagnes. Tevens wordt gestuurd op verhoging van de productiviteit. Voor 2019 en verder zullen hierdoor de uitgaven verder dalen.
- Stijging van baten na 2018 met 1,5%, met uitzondering van ZVW-wijkverpleging waarvoor geen groei wordt verondersteld. De stijging voort vloeit uit compensatie voor inflatie.
- Er is nog geen rekening gehouden met aanvullende middelen vanuit VWS voor de jaren 2019. Wel is voor de jaren 2019 en 2020 € 1,5 mln aan kosten opgenomen in het kader van kwaliteitsverbetering.
- Stijging van personele lasten na 2018 met 2% en van materiële lasten met 1%. Voor de inschatting van de verwachte stijging van personele lasten is aansluiting gezocht bij de cao-ontwikkelingen van de afgelopen jaren;
- Werkkapitaal wordt vanaf 2019 constant verondersteld;
- De investeringen zijn voor 2018 en verder bepaald op de beschikbare ruimte. Als gevolg van de investeringsstop is in 2018 EUR 2,7 miljoen beschikbaar voor investeringen, in de jaren daarna EUR 7-10 miljoen. Het niveau van de toekomstige investeringen ligt lager dan het niveau van investeringen in de voorgaande jaren. Er worden geen wijzigingen in de huidige vastgoedportefeuille verondersteld in afwachting van de opstelling van het nieuwe strategisch vastgoedplan in 2018;
- Discounteringsvoet / Weighted Average Cost of Capital (WACC) van 5,5%

Uit deze calculaties blijkt geen directe aanleiding voor afwaardering van materiële vaste activa. De Stichting Zorggroep Florence (geconsolideerde groep) is aangemerkt als kasstroomgenererende eenheid.

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Compensatieregeling vaste activa	0	271.907
Totaal financiële vaste activa	0	271.907

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt :

	2017
	€
Boekwaarde per 1 januari	271.907
Af: afschrijving compensatieregeling vaste activa	271.907
Boekwaarde per 31 december	0

Toelichting:
 Op basis van de compensatieregeling inzake spookgebouwen en leegstand gebouwen is eind 2011 een langlopende vordering van € 1,6 mln. op de NZa opgenomen. Het verzoek van Florence is medio 2012 door de NZa volledig toegekend en wordt in zes gelijke delen door de NZa betaald. De vordering wordt dienovereenkomstig in zes jaar afgeschreven. De compensatieregeling is in 2017 afgewikkeld.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbe-lang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
Zeggenschapsbelangen:					
Stichting Florence Rijswijk	Activiteiten in het kader van de WLZ/ZvW			20.337.545	-7.283.255
Stichting Florence Wonen en Welzijn Rijswijk	Exploitatie van een zorghotel, aanleunwoningen, een personeelsflat en een zwembad			5.229.335	459.378

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbe-lang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				€	€
Zeggenschapsbelangen:					
Stichting Florence Gezondheidsservices Rijswijk	Biedt aanvullende gemak-, service en welzijnsdiensten aan zelfstandig wonende donateurs/leden.			2.377.411	90.398
Stichting Jong Florence 's-Gravenhage	Verricht activiteiten in het kader van de jeugd- gezondheidszorg (0-4 jaar).			328.685	43.031
Belangen samen met dochtermaatschappijen:					
Floor Housekeeping B.V. Rijswijk	Verricht facilitaire zorgondersteunende diensten	9.180	51,00%	421.101	56.912
Florein Holding B.V. 's-Gravenhage	Holding Florein Zorg B.V. en Florein Bemiddeling	140.625	56,25%	3.959.530	826.776
Florein Zorg B.V. 's-Gravenhage	Leverd intensieve, acute flexibele en aanvullende zorg	10.125	56,25%	3.403.756	809.286
Florein Bemiddeling B.V. 's-Gravenhage	Richt zich op de inzet van zelfstandige zorgverleners in de thuiszorg	10.125	56,25%	555.774	17.490
Florence Allure B.V. Rijswijk	Leverd particuliere zorg- en dienstverlening.	2.000	100,00%	-883.298	-290.159
Maaltijd Assemblage Diensten B.V. Rijswijk	Leverd maaltijden aan zorginstellingen.	18.000	100,00%	-4.562.969	-1.646.849
Allure Thuis In B.V. Rijswijk	Verleent diensten aan zelfstandigen zonder personeel in de zorg- en dienstverlening.	2.000	100,00%	-55.692	97.627

Toelichting:

Stichting Florence Wonen en Welzijn participeert in Florein Holding BV, Florein Zorg BV en Florein Bemiddeling BV zijn 100% dochters van Florein Holding BV. De gepresenteerde bedragen van het indirect verschaft kapitaal in deze deelnemingen is gelijk aan de plaatsing en volstorting van de aandelen door Florein Holding BV naar verhouding van het kapitaalbelang (56,25%). De door Stichting Florence gehouden deelnemingen zijn Maaltijd Assemblage Diensten BV, Floor Housekeeping BV, Florence Allure B.V. en Allure Thuis In B.V. Dit zijn allen 100% deelnemingen met uitzondering van Floor Housekeeping BV (51%).

4. Voorraden

De specificatie is als volgt :

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Voorraden	112.851	110.881
Totaal voorraden	<u>112.851</u>	<u>110.881</u>

Toelichting:

De voorraden bestaan vrijwel geheel uit de voorraad grond- en hulpstoffen van Maaltijd Assemblage Diensten B.V. Er is geen voorziening voor incourantheid getroffen.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten (DBC's en overige trajecten)

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	2.027.764	2.329.816
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten vrij segment	0	0
Af: ontvangen voorschotten	0	0
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk	<u>2.027.764</u>	<u>2.329.816</u>

Toelichting:

De onderhanden werk positie GRZ betreft de waarde van de nog niet afgesloten zorgtrajecten op 31 december 2017 en is berekend door de gerealiseerde verblijfsdagen van nog geopende (en niet afgesloten) trajecten af te zetten tegen het gerealiseerde tarief per aanwezigheidsdag van de gesloten goedgekeurde trajecten. Declaratie en ontvangst geschied achteraf, er is in 2017 geen gebruik gemaakt van bevoorschotting door zorgverzekeraars. De gedaalde productie in combinatie met de trajecten die korter openstaan hebben geresulteerd in een lagere onderhandenwerk positie op balansdatum.

6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en/of schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>t/m 2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-38.968	154.473	0	115.506
Financieringsverschil boekjaar			1.212.430	1.212.430
Correcties voorgaande jaren	-612.409	-44.168	0	-656.577
Betalingen/ontvangsten	651.377	-110.305	0	541.072
Sub-totaal mutatie boekjaar	<u>38.968</u>	<u>-154.473</u>	<u>1.212.430</u>	<u>1.096.925</u>
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.212.430</u>	<u>1.212.430</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c	c	a	

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.212.430	154.473
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	38.968
	<u>1.212.430</u>	<u>115.506</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	135.985.350	133.235.970
Af: ontvangen voorschotten	134.772.920	133.081.497
Totaal financieringsverschil	<u>1.212.430</u>	<u>154.473</u>

Toelichting:

Eind 2016 heeft de NZa aangekondigd een onderzoek uit te voeren naar de inhoud van de ingediende nacalculatieopgave 2015. Het onderzoek is met name gericht op beoordeling van de juistheid van de financiële realisatie intramurale productie en nacalculatieerbare kapitaallasten 2015 en of voldaan wordt aan eisen zoals gesteld in wet- en regelgeving en in het door de NZa opgestelde controleprotocol nacalculatie 2015 Wlz-zorgaanbieders. Gedurende het onderzoek werd de nacalculatieopgave aangehouden omdat eventuele bevindingen uit het onderzoek konden leiden tot aanpassing van de nacalculatieopgave 2015. In 2017 zijn de definitieve beschikkingen over 2015 en 2016 verstuurd door de NZa. In de beschikkingen wordt een inhouding vermeld van € 0,65 mln. op toekomstige voorschotten, dit wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere vaststelling van de declarabele kapitaallasten in 2015 (toekomstige huur van Wenckebach gesloten in 2015). In 2017 is hiermee de schuld op de zorgkantoren over de jaren 2015 en 2016 definitief afgewikkeld. Eind 2017 is er sprake van een vordering op de zorgkantoren van € 1,2 mln. hiervan is € 0,9 mln. reeds ontvangen in 2018.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

7. Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	9.964.233	10.300.714
Personeelskosten & vorderingen inzake MKA	107.732	114.125
DBC GRZ gedeclareerd (nog te ontvangen)	1.627.126	673.027
Overige vorderingen	430.527	777.939
Overlopende activa	877.529	2.113.667
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u>13.007.146</u>	<u>13.979.471</u>

Toelichting:

In 2017 is de voorziening dubieuze debiteuren € 290K ten opzichte van verleden jaar gestegen met € 70K (2016: € 220K)

De vordering uit hoofde van gedeclareerde DBC's op zorgverzekeraars is gestegen t.o.v. 2016, dit wordt veroorzaakt door een hoger aantal afgesloten trajecten t.o.v. van 2017. De ontvangsten zullen in 2018 volgen. Controle op de afloop van deze post in 2018 geeft geen indicatie voor oninbaarheid.

De overlopende activa is gedaald t.o.v. 2016 dit wordt voornamelijk veroorzaakt door daling van post nog te ontvangen bedragen bij MAD B.V. van € 1,9 mln. 2016 naar € 0,45 mln. 2017, met name door een getroffen voorziening voor oninbaarheid van € 1 mln.

ACTIVA

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Bankrekeningen	3.401.621	7.162.593
Kassen	111.424	82.168
Totaal liquide middelen	<u>3.513.046</u>	<u>7.244.761</u>

Toelichting:

De netto liquide middelen zijn de liquide middelen (liquide activa) minus de onder kortlopende schulden en overlopende passiva opgenomen schulden aan kredietinstellingen (liquide passiva):

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Liquide activa - liquide middelen	3.513.046	7.244.761
Liquide passiva - bankkrediet	7.229.000	2.143.204
Netto liquiditeit	<u>-3.715.954</u>	<u>5.101.557</u>

De netto liquiditeit bestaat uit de saldi van de bankrekeningen van de ING, ABN-Amro en Rabobank. De daling van de liquide middelen wordt grotendeels veroorzaakt door uitgaande geldstromen die voorzien waren, zoals de voorziening onregelmatigheidstoelag, reorganisatievoorziening. Tevens heeft er een afrekening plaatsgevonden van Jong Florence (ad. € 0,98 mln.) zie § 5.1.3 - geconsolideerd kasstroomoverzicht. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Zorggroep.

De netto-schuld aan ING Bank van de groepsmaatschappijen die kredietnemer zijn binnen het rekeningcourant bedraagt € 7.013.936 mln (netto-schuld 2016: € 1.403.914 mln.)

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2017	2016
	€	€
Kapitaal	1.175	1.175
Bestemmingsfondsen	26.228.284	32.394.693
Algemene en overige reserves	2.043.516	3.495.555
Totaal eigen vermogen	<u>28.272.976</u>	<u>35.891.424</u>

Het verloop 2016 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
<i>Kapitaal</i>	1.175	0	0	1.175
<i>Bestemmingsfondsen</i>				
- bestemmingsfonds RAK	43.483.511	-11.088.818	0	32.394.693
<i>Algemene en overige reserves</i>				
- algemene reserve	4.087.806	-592.251	0	3.495.555
Totaal eigen vermogen	<u>47.572.493</u>	<u>-11.681.069</u>	<u>0</u>	<u>35.891.424</u>

Het verloop 2017 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
<i>Kapitaal</i>	1.175	0	0	1.175
<i>Bestemmingsfondsen</i>				
- bestemmingsfonds RAK	32.394.693	-6.166.410	0	26.228.284
<i>Algemene en overige reserves</i>				
- algemene reserve	3.495.555	-524.039	0	2.971.516
- vermogensmutatie			-928.000	-928.000
Totaal eigen vermogen	<u>35.891.424</u>	<u>-6.690.448</u>	<u>-928.000</u>	<u>28.272.976</u>

Toelichting:

Bestemmingsfondsen worden gevormd voor posten waar een externe verplichting op rust, bijvoorbeeld om deze reserve uitsluitend aan een bepaald doel te mogen besteden. In 2014 is vastgesteld dat de reserve aanvaardbare kosten (RAK), die gevormd is op grond van de beleidsregels NZa, kwalificeert als bestemmingsfonds.
Het resultaat van het segment WLZ/ZvW is onttrokken aan het bestemmingsfonds RAK. De resultaten van de segmenten WMO en overig zijn per saldo toegevoegd aan de algemene reserve.
In 2017 heeft er een vermogensmutatie plaatsgevonden in Stichting Jong Florence van € 0,98 mln. waarbij een betaling aan de gemeente Den Haag heeft plaatsgevonden ter overdracht van de vermogensvorming van Jong Florence.

10. Aandeel van derden

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2017
	€
Boekwaarde per 1 januari	2.154.988
Bij: aandeel van derden in resultaat	389.601
Af: aandeel van derden in dividenduitkering	-605.956
Boekwaarde per 31 december	<u>1.938.634</u>

Toelichting:

Het aandeel van derden betreft het minderheidsbelang van derden in Floor Housekeeping BV en Florein Holding B.V.
In 2018 zal er een dividenduitkering plaatsvinden voor het aandeel (56,25%) op het resultaat van Florein Holding B.V.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

11. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2017	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€	€
Reorganisatievoorziening	3.778.966	3.062.364	2.380.617	1.558.520	2.902.193
Voorziening groot onderhoud	2.879.463	431.303	1.325.261	290.043	1.695.463
Voorziening jubileumverplichtingen	1.197.673	14.249	212.879	0	999.044
Voorziening compensatie ORT	4.500.000	0	1.227.542	470.616	2.801.842
Voorziening arbeidsongeschiktheid	1.194.657	2.026.654	951.399	0	2.269.912
Totaal voorzieningen	13.550.759	5.534.570	6.097.697	2.319.179	10.668.453

PASSIVA

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

31-dec-2017

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	7.956.260
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.712.193
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	674.990

Toelichting per categorie voorziening:*Reorganisatievoorziening*

De reorganisatievoorziening, getroffen op basis van geformaliseerde reorganisatie(deel)plannen, bestaat uit diverse reorganisaties:

Jaar	Groepen van Boventallig FTE	Bedrag
2016	Adegeest; Wenckebach; FA&A; Coornhertcentrum	222.000
2017	Dekkersduin; GHS Dagverzorging; Loosduinse Hof; Label Jong; Behandel dienst; Clientbureau; Uitzicht	532.000
2017	Fase 1 - Wijkmanagers; Zorgmanagers; Manager Services	1.434.000
2017	Loosduinse Hof	714.000
Totaal		2.902.000

De voorziening omvat de geschatte kosten voor outplacement en afvloeiing van personeel binnen een jaar. In 2017 is € 1,5 mln. vrijgevallen. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door reorganisatieplannen die niet zijn doorgegaan (impact € 1,2 mln.) en anderzijds door plannen die lager zijn uitgevallen dan initieel benodigd (impact € 0,3 mln.). De reorganisatievoorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud houdt hoofdzakelijk verband met toekomstig onderhoud aan de panden en installaties. Door een investeringsstop zullen de kosten van groot onderhoud in de komende jaren relatief beperkt zijn, de voorziening is bestemd om deze te dekken. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

Met de ingang van 2018 is de instelling van plan, via een stelselwijziging, over gaan naar de componenten-methode.

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening jubilarissen is in 2016 herijkt (de rekenrente is in lijn met de marktrente gebracht en ook andere aannames zijn herijkt). In 2017 heeft er een onttrekking plaatsgevonden door de uitbetaling van uitkeringen.

Voorziening compensatie ORT

De voorziening compensatie ORT betreft een voorziening voor compensatie van niet uitgekeerde onregelmatigheidstoelage aan (oud)werknemers over verlofuren opgebouwd in de periode 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016. De regeling is vastgelegd in de CAO VVT 2016-2018. De berekening is gebaseerd op het aantal (oud) medewerkers, de ORT over verlofuren opgebouwd in de periode 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016, de duur van dienstverbanden in betreffende periode, de omvang van de arbeidsduur, de periode waarover onregelmatigheidstoelage is ontvangen en de representativiteit van die periode. In beginsel geldt het kalenderjaar 2015 daarbij als representatieve periode. In 2016 had circa € 2,7 mln. van de voorziening een kortlopend karakter (< 1 jaar), echter is in 2017 € 0,95 mln. uitbetaald en € 0,75 mln. vrijgevallen ten gunste van de exploitatie. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

Voorziening arbeidsongeschiktheid

De voorziening arbeidsongeschiktheid is opgenomen voor op balansdatum bestaande verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

12. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt :	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	66.809.348	73.305.046
Totaal langlopende schulden	<u>66.809.348</u>	<u>73.305.046</u>

Het verloop van de schulden aan kredietinstellingen is als volgt weer te geven:	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Stand per 1 januari	79.914.193	74.136.969
Bij: nieuwe leningen	0	11.200.000
Af: aflossingen	6.609.145	5.422.776
Stand per 31 december	<u>73.305.048</u>	<u>79.914.191</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	6.495.700	6.609.145
Stand langlopende schulden aan kredietinstellingen per 31 december	<u>66.809.348</u>	<u>73.305.046</u>

Toelichting in welke mate de voorzieningen van de schulden aan kredietinstellingen als langlopend moet worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	6.495.700	6.609.145
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	66.809.348	79.082.270
- hiervan langlopend (> 5 jaar)	43.839.812	48.682.196

Toelichting

Voor een specificatie van de langlopende schulden inclusief verstrekte zekerheden wordt verwezen naar § 5.1.7. Aan een aanzienlijk deel van de langlopende leningen zijn door leninggever convenanten verbonden ten aanzien van diverse ratio's. De meest gebruikelijke ratio's van de belangrijkste financiers, ING Bank en BNG Bank, zijn:

1) *solvabiliteitsratio*:

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het vreemd vermogen en eigen vermogen op de balans. Het geeft een indicatie voor de mate waarin de onderneming in staat is het totale vreemd vermogen terug te betalen;

2) *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*:

De DSCR wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit van een onderneming in verhouding tot de financiële verplichtingen (debt service). De ratio geeft de mate aan waarin de contractuele rente- en aflossingsverplichtingen gedekt worden door de EBITDA

3) *personeelskostenratio*:

de personeelskostenratio geeft de verhouding aan tussen alle personeelskosten, zowel in loondienst als niet in loondienst, en het totaal aan inkomsten uit de normale bedrijfsvoering;

Ratio	Norm 2018	Norm 2017	2017	2016
BNG				
- Debt Service Coverage Ratio	1,3	1,1	1,1	1,3
- Solvabiliteit	18,0%	20,0%	17,7%	18,2%
- Personeelskostenratio	72,5%	75,0%	74,8%	76,9%
ING				
- Debt Service Coverage Ratio	1,4	1,4	1,1	0,7
- Solvabiliteit	19,0%	25,0%	17,7%	20,5%
- EBITDA (€)	15.000.000			

Het afwijken van de convenanten ten aanzien van de Solvabiliteit (BNG), de DSCR en solvabiliteit (ING) is door de BNG en de ING formeel geaccepteerd middels een waiver. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar de uiteenzetting van de financiële positie zoals opgenomen onder de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (§ 5.1.4).

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

13. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt :	2017	2016
	€	€
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	6.495.705	6.609.145
Bankkrediet (liquide passiva)	7.229.000	2.143.204
Crediteuren	7.910.906	8.030.188
Belastingen en sociale premies	2.829.603	6.760.613
Schulden terzake pensioenen	2.174.251	2.715.393
Vooruit ontvangen bedragen	1.879.044	1.969.138
Nog te betalen salarissen	2.824.375	2.167.229
Vakantiegeld	4.479.605	4.616.868
Vakantiedagen	5.031.466	5.841.866
Interest	826.230	1.418.313
Overige schulden	10.267.698	8.115.830
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	<u>51.947.882</u>	<u>50.387.787</u>

Toelichting:

De ING Bank heeft de kredietfaciliteit verlengd, met als doel het financieren van het werkkapitaal, met een maximale omvang van € 12 mln en een looptijd van 1 jaar tot 8 juni 2019. Hieraan zijn (i) voorwaarden en (ii) aanvullende voorwaarden verbonden.

(i) De voorwaarden zijn een betaling van een debetrente die bestaat uit: 1-maands euribor, een ING-RC markttoeslag, opslagpercentage per jaar en de rentekosten voor het gebruik maken van de bereidstellingsprovisie.

(ii) De aanvullende voorwaarden zijn: Een 1e hypothecaire inschrijving, die uiterlijk 1 augustus 2018 zal worden gevestigd, ad EUR 6.000.000 op het woonzorgcentrum 'Jonker Frans' t.g.v. ING en een aanvullende bankhypothec t.g.v. ING en BNG gezamenlijk, waarbij de parkwoningen Steenvoorde voor € 4.5 mln (eerste in rang) en woonzorgcentrum 'Jonker Frans' voor € 3.5 mln. (tweede in rang) als zekerheden worden ingebracht.

De door Florence verstrekte gezamenlijke bankhypothec t.g.v. ING en BNG kan vanaf 2020 worden vrijgegeven indien en zodra Florence voldoet aan de door ING en BNG gestelde ratio's (toetsing vindt plaats o.b.v. de jaarrekening 2019). In een eerder stadium kan Florence de banken verzoeken om vrijgave van de gezamenlijke bankhypothec, mits Florence voldoet aan de overeenkomstige waivers geldende ratio's én de opbrengsten uit verkoop en financiering zullen worden aangewend voor investeringen conform een met de banken af te stemmen investeringsplan.

Verder zijn de volgende zekerheden verstrekt t.g.v. ING Bank voor het rekening-courant krediet:

- Verpanding boekvorderingen (eerste pandrecht) van Stichting Wonen & Welzijn, Stichting Zorggroep Florence, Stichting Florence Gezondheidservice en Stichting Florence;
- Compte joint- en mede aansprakelijkheidsovereenkomst, afgegeven door Stichting Zorggroep Florence, Stichting Florence, Stichting Wonen & Welzijn en Stichting Florence Gezondheidservice;
- Negative pledge/pari pass en cross default verklaring van Stichting Florence;
- Verpanding huurverordeningen (eerste pandrecht) van Stichting Florence Wonen & Welzijn;

Gedurende 2017 is er meer gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit bij ING, waardoor deze ten opzichte van voorgaand jaar € 5,0 mln. is gestegen (zie ook toelichting onder liquide middelen).

De afname van belastingen en sociale premies wordt veroorzaakt door de uitbetaling van de eindejaarsuitkering in november, waarbij de afdracht van belastingen en sociale premies in de december plaatsvonden. In 2016 vond de uitbetaling van de eindejaarsuitkering plaats in december en de afdracht van belastingen en sociale premies in januari 2017.

De afname van schulden terzake pensioenen heeft als oorzaak dat het pensioenfonds nu per maand de verschuldigde pensioenlasten factureert over voorgaande periodes. Normaliter vond altijd een afrekening plaats in maart van het nieuwe jaar over de voorgaande periodes

De afname van de nog verschuldigde interest wordt veroorzaakt door het verschuiven van de rente- en aflossingverplichtingen van de BNG Bank naar het tweede halfjaar, met als gevolg dat de verschuldigde interest op balansdatum aanzienlijk lager is dan 2016.

De overige schulden zijn toegenomen, vanwege de reservering van de kwaliteitsimpuls die bestemd is voor verslagjaar 2018 (impact: € 2,0 mln.).

Toelichting op risico's van financiële instrumenten

Algemeen

Florence maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstellen aan kredietrisico, renterisico, en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de Raad van Bestuur van de stichting een treasurywet vastgesteld waarin het financieringsbeleid is vastgelegd. Daarnaast beschikt de stichting over meerjarenliquiditeits- en investeringsbegrotingen die zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Kredietrisico

De stichting loopt hoofdzakelijk kredietrisico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, vorderingen en overlopende activa en de liquide middelen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij zorgkantoren, diverse gemeenten (WMO) en zorgverzekeraars (wijkverpleging, GRZ, MSVT en eerstelijnszorg) voor een totaalbedrag van EUR 10,2 miljoen. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie en ze hebben vrijwel altijd aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

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

Renterisico

Het beleid van de stichting is om haar financieringen volledig aan te trekken met vastrentende leningen (of althans om rentevaste perioden af te spreken), derhalve loopt de stichting geen renterisico over deze financiering. De stichting loopt renterisico bij de herfinanciering van bestaande financieringen.

Liquiditeitsrisico

De stichting 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 stichting te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft zodat de stichting steeds binnen de gestelde lening convenanten kan blijven voldoen. De stichting beschikt over een door zakelijke zekerheid gedekt rekening-courantkrediet van € 12 mln. De kredietfaciliteit loopt door tot en met 8 juni 2019.

Toelichting van de reële waarde

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde ervan. Doordat sprake is van lange rentevaste perioden is de reële waarde van de langlopende leningen veelal afwijkend van de huidige boekwaarde. Voor nadere specificatie van de langlopende schulden inclusief verstrekte zekerheden wordt verwezen naar § 5.1.7 - Overzicht leningen.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

14. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Huurverplichtingen onroerende zaken (> € 200.000 p/jr)

Locatiernaam (V&V):	Adres:	Verhuurder:	Overeenkomst:	Huur:	Periode:
Wijndealercentrum	Cath. van Rennesstr. 8, 's-Gravenhage	Stichting Woonzorg Nederland	31-12-2019	451.000	Jaar
Coornhertcentrum	Erasmusplein 87, 's-Gravenhage	Stichting Woonzorg Nederland	31-12-2019	675.000	Jaar
Oostduin	Goetlijfsstraat 5, 's-Gravenhage	Steadion	01-01-2019	882.000	Jaar
Houthaghe	Toon Dupuisstraat 10, 's-Gravenhage	Steadion	01-01-2019	1.054.000	Jaar
Vredeburch	Van Vredemburchplantsoen 1, Rijswijk	Steadion	01-01-2019	882.000	Jaar

Toelichting:

Een uitsplitsing voor huurverplichtingen langer dan 1 jaar ten aanzien van de locaties die gehuurd worden van Steadion en Stichting Woonzorg Nederland is in verband met contractuele wijzigingen (scheiden wonen en zorg) niet nauwkeurig in te schatten. Met Steadion en Stichting Woonzorg Nederland zijn er contractuele afspraken overeengekomen, waarbij Stichting Florence de huur betaalt per appartement en dat leegstaande appartementen kunnen worden teruggegeven aan Steadion en Stichting Woonzorg Nederland. Er is dus wel sprake van een meerjarige contracten, maar er wordt alleen uitsluitend huur betaalt voor de afgenomen appartementen.

Locatiernaam:	Adres:	Verhuurder:	Overeenkomst:	Huur:	Periode:
Hoofdkantoor	Laan van Vredenoord 1 - 7, Rijswijk	Stichting Bewaarder Granietveste BV	28-02-2022	323.000 1.023.000 0	<1 Jaar >1<5 Jaar >5 Jaar

Verplichtingen uit hoofde van macrobeheersinstrument

De extramurale producten persoonlijke verzorging (PV) en verpleging (VP) worden met ingang van 2015 gefinancierd vanuit de ZvW. Onderdeel van de regeling is dat een overschrijding van het landelijke budgetplafond voor de wijkverpleging zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument). Dit risico bestond reeds voor de geriatrische revalidatiezorg. Op basis hiervan kunnen zorgaanbieders een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2017. Bij het opstellen van de jaarrekening 2017 is er geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting Florence is daardoor niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende verplichting per 31 december 2017.

Wijkverpleging

Als onderdeel van de transitie van de langdurige zorg in 2015 is de wijkverpleging overgeheveld van de Wet op de langdurige zorg (uitgevoerd door zorgkantoren) naar de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Dit ging gepaard met een nieuwe contracterings- en bekostigingswijze, waarbij er geen sprake meer is van een onafhankelijk indicatieorgaan voor de te leveren zorg. De introductie van de nieuwe bekostiging van de wijkverpleging leverde ook discussies op over het opronden (naar boven afronden) van geleverde zorgtijd en over de interpretatie van beleidsregels voor het registreren van zorg op basis van planning=realisatie en zorgarrangementen. Vanaf 2016 is er bovendien sprake van hogere eisen aan zorgplannen en een tendens van strakkere interpretatie van contractafspraken door zorgverzekeraars. In de praktijk moet gaan blijken wat de gevolgen zijn van deze ontwikkelingen voor individuele instellingen.

Vorenstaande ontwikkelingen hebben inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording tot gevolg in de jaarrekeningen 2015, 2016 en 2017. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controles door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd, die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. De Raad van Bestuur heeft de mogelijke effecten van deze ontwikkelingen voor de omzetverantwoording naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening 2017, maar wijst op de mogelijkheid dat de genoemde risico's in 2018 of latere jaren tot nagekomen financiële effecten kunnen leiden.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MVA

Materiële vaste activa o.b.v. economische levensduur						
	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	BE-01	BE-02	BE-03	BE-04	BE-05	
Stand per 1 januari 2017						
- aanschafwaarde	184.968.865	46.705.005	74.656.106	11.906.554	585.712	318.822.242
- cumulatieve afschrijvingen	93.790.064	34.665.746	38.702.909	0	438.858	167.597.577
Boekwaarde per 1 januari 2017	<u>91.178.802</u>	<u>12.039.260</u>	<u>35.953.197</u>	<u>11.906.554</u>	<u>146.854</u>	<u>151.224.666</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	1.377.202	1.958.457	48.757	3.384.416
- ingebruikname projecten in uitvoering	5.535.893	62.450	6.058.155	-11.656.499	0	0
- afschrijvingen	6.354.193	1.274.545	5.899.609	0	57.031	13.585.378
- terugname geheel afgeschreven activa						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- desinvesteringen						
aanschafwaarde	414.304	82.887	2.555.627	0	81.034	3.133.851
ten laste van exploitatie	0	0	0	463.196	0	463.196
cumulatieve afschrijvingen	245.207	66.642	1.980.148	0	45.401	2.337.398
<i>per saldo</i>	<u>169.097</u>	<u>16.245</u>	<u>575.479</u>	<u>463.196</u>	<u>35.633</u>	<u>1.259.649</u>
Mutaties in het boekjaar (per saldo)	<u>-987.397</u>	<u>-1.228.340</u>	<u>960.270</u>	<u>-10.161.238</u>	<u>-43.906</u>	<u>-11.460.611</u>
Stand per 31 december 2017						
- aanschafwaarde	190.090.455	46.684.569	79.535.836	1.745.316	553.436	318.609.612
- cumulatieve afschrijvingen	99.899.050	35.873.649	42.622.370	0	450.488	178.845.557
Boekwaarde per 31 december 2017	<u>90.191.405</u>	<u>10.810.920</u>	<u>36.913.467</u>	<u>1.745.316</u>	<u>102.948</u>	<u>139.764.055</u>

5.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2017

Leninggever	Afsluitjaar	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einddatum rentevaste periode	Restschuld 31 december 2016	Nieuwe leningen in 2017	Aflossing in 2017	Restschuld 31 december 2017	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflossingswijze	Aflossing 2018	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG	1987	1.758.398	40	Onderhands	6,25%	1-12-2027	644.746	0	58.613	586.133	293.066	10	Lineair	58.613	Gemeentegarantie
BNG	1988	952.938	40	Onderhands	4,90%	15-9-2028	571.763	0	47.647	524.116	285.882	11	Lineair	47.647	Gemeentegarantie
BNG	2003	1.134.450	15	Onderhands	4,68%	21-9-2017	113.445	0	113.445	0	0	0	Lineair	0	Gemeentegarantie
BNG	2003	7.800.000	20	Onderhands	4,27%	30-12-2023	4.200.000	0	600.000	3.600.000	600.000	6	Lineair	600.000	Hypotheek
NWB	2003	1.663.750	16	Onderhands	4,30%	28-1-2018	302.500	0	151.250	151.250	0	1	Lineair	151.250	Gemeentegarantie
Rabobank	2003	7.200.000	30	Hypotheclair	1,90%	31-5-2018	3.240.000	0	240.000	3.000.000	1.800.000	13	Lineair	240.000	Gemeentegarantie
BNG	2005	1.048.233	20	Onderhands	4,43%	31-12-2025	943.409	0	104.823	838.586	314.470	8	Lineair	104.823	Hypotheek
BNG	2006	1.512.602	25	Onderhands	3,64%	1-11-2031	1.134.451	0	75.630	1.058.821	680.671	14	Lineair	75.630	Gemeentegarantie
BNG	2006	2.240.000	25	Onderhands	4,14%	1-11-2031	1.680.000	0	112.000	1.568.000	1.008.000	14	Lineair	112.000	Hypotheek
BNG	2006	2.872.253	25	Onderhands	1,58%	1-11-2031	1.723.352	0	114.890	1.608.462	1.034.011	14	Lineair	114.890	Hypotheek
BNG	2008	6.897.461	18	Onderhands	4,92%	21-4-2026	3.831.923	0	383.192	3.448.730	1.532.769	9	Lineair	383.192	Hypotheek
BNG	2008	2.178.595	10	Onderhands	5,23%	30-9-2018	484.132	0	242.066	242.066	0	1	Lineair	242.066	Hypotheek
ING	2008	3.800.000	30	Hypotheclair	5,02%	15-7-2018	2.792.000	0	126.000	2.666.000	2.036.000	21	Lineair	126.000	Hypotheek
ING	2008	600.000	10	Hypotheclair	5,47%	1-10-2018	120.000	0	60.000	60.000	0	1	Lineair	60.000	Hypotheek
BNG	2010	10.000.000	15	Hypotheclair	4,63%	3-1-2025	8.022.472	0	329.588	7.692.884	6.044.944	8	Lineair	329.588	Hypotheek
BNG	2010	10.000.000	15	Hypotheclair	4,19%	3-2-2025	6.000.000	0	666.667	5.333.333	2.000.000	8	Lineair	666.667	Hypotheek
BNG	2011	4.000.000	15	Hypotheclair	4,99%	16-5-2026	2.666.667	0	266.667	2.400.000	1.066.667	8	Lineair	266.667	Hypotheek
BNG	2011	4.000.000	15	Hypotheclair	5,39%	16-5-2026	3.333.333	0	133.333	3.200.000	2.533.333	9	Lineair	133.333	Hypotheek
Rabobank	2012	1.700.000	15	Hypotheclair	1,90%	31-10-2022	1.246.667	0	113.333	1.133.333	566.667	10	Lineair	113.333	Hypotheek
BNG	2014	9.400.000	15	Hypotheclair	4,49%	1-7-2029	8.773.333	0	313.333	8.460.000	6.893.333	12	Lineair	313.333	Hypotheek
BNG	2015	13.300.000	15	Hypotheclair	2,96%	1-7-2030	12.856.667	0	443.333	12.413.333	10.196.667	13	Lineair	443.333	Hypotheek
BNG	2015	4.400.000	12	Hypotheclair	3,02%	1-7-2027	4.033.333	0	366.667	3.666.667	1.833.333	10	Lineair	366.667	Hypotheek
BNG	2016	5.200.000	15	Hypotheclair	1,71%	1-11-2031	5.200.000	0	346.667	4.853.333	3.120.000	14	Lineair	346.667	Hypotheek
ING	2016	6.000.000	5	Hypotheclair	1,95%	1-11-2021	6.000.000	0	1.200.000	4.800.000	0	4	Lineair	1.200.000	Hypotheek
Totaal		109.658.681					79.914.193	0	6.609.145	73.305.048	43.839.812			6.495.700	

5.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

5.1.8.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT: WLZ / ZvW

	<u>Ref.</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning		179.940.265	182.119.275
Subsidies (excl. WMO en Jeugdzorg)		1.580.765	4.685.618
Overige bedrijfsopbrengsten		446.763	1.130.138
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>181.967.793</u>	<u>187.935.031</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten		138.120.048	146.862.193
Afschrijvingen op vaste activa		12.759.885	12.515.151
Overige bedrijfskosten		35.045.210	37.564.326
Som der bedrijfslasten		<u>185.925.142</u>	<u>196.941.670</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		-3.957.349	-9.006.639
Financiële baten en lasten		-2.209.061	-2.082.179
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		<u>-6.166.410</u>	<u>-11.088.818</u>
Vennootschapsbelasting		0	0
Minderheidsbelang derden		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-6.166.410</u></u>	<u><u>-11.088.818</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
Bestemmingsfonds RAK		-6.166.410	-11.088.818
		<u><u>-6.166.410</u></u>	<u><u>-11.088.818</u></u>

5.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

5.1.8.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT: WMO

	<u>Ref.</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning		11.386.657	12.558.371
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>11.386.657</u>	<u>12.558.371</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten		10.571.362	11.826.505
Afschrijvingen op vaste activa		40.515	40.624
Overige bedrijfskosten		424.034	525.293
Som der bedrijfslasten		<u>11.035.911</u>	<u>12.392.422</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		350.746	165.950
Financiële baten en lasten		-42	-128
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		<u>350.787</u>	<u>166.078</u>
Vennootschapsbelasting		70.394	27.524
Minderheidsbelang derden		93.408	37.903
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>186.986</u></u>	<u><u>100.651</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
Algemene reserve		186.986	100.651
		<u><u>186.986</u></u>	<u><u>100.651</u></u>

5.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

5.1.8.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

SEGMENT: OVERIG

	<u>Ref.</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning		36.937	9.657.234
Subsidies (excl. WMO en Jeugdzorg)		4.000	3.000
Overige bedrijfsopbrengsten		14.556.569	18.455.155
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>14.597.506</u>	<u>28.115.389</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten		6.819.931	17.218.940
Afschrijvingen op vaste activa		1.069.884	1.910.747
Overige bedrijfskosten		6.106.579	8.610.648
Som der bedrijfslasten		<u>13.996.394</u>	<u>27.740.335</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		601.111	375.054
Financiële baten en lasten		-847.668	-846.560
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		<u>-246.556</u>	<u>-471.506</u>
Vennootschapsbelasting		168.275	27.717
Minderheidsbelang derden		296.193	193.679
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-711.024</u></u>	<u><u>-692.902</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2017</u>	<u>2016</u>
		€	€
Algemene reserve		-711.024	-692.902
		<u><u>-711.024</u></u>	<u><u>-692.902</u></u>

5.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

5.1.8.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:		
SEGMENT: WLZ / ZvW	-6.166.410	-11.088.818
SEGMENT: WMO	186.986	100.651
SEGMENT: OVERIG	-711.024	-692.902
	<u>-6.690.448</u>	<u>-11.681.069</u>
Resultaat volgens geconsolideerde resultatenrekening	<u><u>-6.690.448</u></u>	<u><u>-11.681.069</u></u>

5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

BATEN

15. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt :

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg (excl. subsidies):		
- Wettelijk budget boekjaar	130.421.667	133.235.970
- Correcties voorgaande jaren	-656.577	29.768
Opbrengsten zorgverzekeringswet (excl. subsidies):		
- Wijkverpleging (S2), MSVT, eerstelijnszorg en eerstelijnsverblijf	35.163.904	36.880.289
- Geriatrische revalidatiezorg	11.149.423	11.973.248
Opbrengsten Jeugdzorg	0	9.657.234
Opbrengsten WMO	11.386.657	12.558.371
Totaal	<u>187.465.074</u>	<u>204.334.881</u>

Toelichting

De afname van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg in 2017 ten opzichte van voorgaand jaar wordt veroorzaakt door een lagere bedden capaciteit. De kwaliteitsimpuls van de overheid van € 6,7 mln. (€ 3,6 mln. gerealiseerd in 2017) valt onder Subsidies WLZ. De hoge post in 2017 onder correcties voorgaande jaren betrof de definitieve afrekeningen van de nacalculatie 2016 en 2015.

De daling op de post Wijkverpleging (S2), MSVT wordt enerzijds veroorzaakt door strakke sturing op de afgesproken productieplafonds en anderzijds door het niet kunnen helpen van potentiële cliënten (nee-verkoop door capaciteitsproblemen in de thuiszorg teams).

De opbrengsten geriatrische revalidatiezorg in 2017 is met € 0,8 mln. gedaald, dit wordt mede veroorzaakt door lagere productie op geriatrische revalidatiezorg.

Stichting Zorggroep Florence heeft over 2017 € 9,1 mln. gedeclareerd bij de zorgverzekeraars op basis van afgesloten DBC-zorgproducten. Daarnaast bedraagt het onderhanden werk ultimo 2017 € 2,0 mln. Dit leidt tot een totale omzet GRZ van € 11,1 mln.

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Facturatie DBC Zorgproducten	9.121.658	9.643.433
Onderhanden werk ultimo boekjaar	2.027.764	2.329.816
Totaal opbrengsten GRZ	<u>11.149.423</u>	<u>11.973.249</u>

Door overname van Jong Florence door de gemeente Den Haag is de subsidie van € 9,6 mln. komen te vervallen in 2017.

De lagere opbrengsten WMO worden grotendeels veroorzaakt door lagere productie ten opzichte van 2016. Er is naast een algemene daling van cliënten ook een dagverzorging gesloten en thuiszorg team extern overgenomen.

16. Subsidies (excl. WMO en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt :

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Subsidies WLZ	3.898.785	2.397.418
Overige externe subsidies	1.584.765	2.291.199
Totaal	<u>5.483.550</u>	<u>4.688.618</u>

Toelichting

De stijging van de subsidie WLZ zorg wordt veroorzaakt door het gerealiseerde deel van de kwaliteitsimpuls (waarde: € 3,6 mln.). Er heeft echter ook een verschuiving plaatsgevonden bij het 'Eerstelijnsverblijf' die vanaf 2017 gefinancierd wordt vanuit de zorgverzekeringswet.

De daling van de overige externe subsidies opbrengsten wordt verklaard door de subsidies zorginfrastructuur, ID-banen, praktijk leren en het stagefonds (waarde € 0,5 mln.). Buiten de eerder genoemde subsidies zijn er ten opzichte van 2016 minder subsidie opbrengsten gerealiseerd.

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt :

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Overige dienstverlening:		
- Huren	3.172.532	3.256.031
- Verkopen winkel/restaurant	1.922.229	3.356.962
- Bijdrage eigenaarlasten en servicekosten	1.111.387	980.450
Overige opbrengsten:	8.797.184	11.991.850
Totaal	<u>15.003.331</u>	<u>19.585.293</u>

Toelichting

De daling van verkopen winkel/restaurant wordt veroorzaakt door het herinrichten van het kassasysteem op de locaties, waarbij het effect is dat er actief gestuurd kan worden op interne doorbelastingen.

De daling van de overige opbrengsten wordt veroorzaakt door de overname van Jong Florence door de gemeente Den Haag hierdoor zijn de overige opbrengsten gedaald met € 1,75 mln. Verder zijn de overige opbrengsten bij Florein Holding gedaald met € 1,1 mln. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de afname in de 24-uurszorg.

5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

LASTEN

18. Personeelskosten

<i>De specificatie is als volgt :</i>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Lonen en salarissen	111.747.347	125.322.716
Sociale lasten	14.029.688	17.958.847
Pensioenpremie	8.387.669	9.198.521
Andere personeelskosten:	<u>2.700.277</u>	<u>2.697.690</u>
Subtotaal	136.864.982	155.177.774
Personeel niet in loondienst	18.646.358	20.729.864
Totaal personeelskosten	<u>155.511.340</u>	<u>175.907.639</u>
 Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
Segment: WLZ / ZvW	2.091	2.152
Segment: WMO	356	391
Segment: OVERIG	<u>122</u>	<u>253</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	<u>2.569</u>	<u>2.795</u>

Aantal personeelsleden werkzaam buiten Nederland is nihil (2016: nihil)

Toelichting

De daling van € 17,9 mln. van de personeelskosten, sociale lasten en pensioenpremies wordt onder andere veroorzaakt door de overname van Jong Florence door de gemeente Den Haag eind 2016 (impact: € 9,0 mln.). In 2017 heeft een reorganisatie plaatsgevonden in 2017, hierbij heeft een algehele reductie op FTE plaatsgevonden, waarbij de kosten van boventaligheid en beëindigingsvergoedingen ten laste gebracht zijn van de voorziening reorganisatie (impact: € 2,4 mln.)

De vorming van de voorziening compensatie ORT (€ 4,5 mln) en de eenmalige uitkering ultimo 2016 (€ 1,0 mln.), beiden voortvloeiend uit de CAO VVT 2016-2018, zijn evenals de vorming van de voorziening arbeidsongeschiktheid ad. € 1,2 mln, ten laste gebracht van de personeelskosten (excl. personeel niet in loondienst) in 2016. Dit zijn eenmalige lasten in 2016. In 2017 is het totaal van de personeelskosten (excl. personeel niet in loondienst en excl. € 2,0 mln euro dotatie voorziening arbeidsongeschikt) € 136,3 mln. en is in lijn met de afname van het gemiddeld aantal personeelsleden (fte). Voor een nadere toelichting op de voorziening compensatie ORT zie § 5.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans.

De daling van de post personeel niet in loondienst met € 2,0 mln. wordt onder andere veroorzaakt door het sturen op ziekteverzuim, invullen van vacatures, het herinrichten en van teams/afdelingen en het inwinnen van expertise op het gebied van training, begeleiding (ontwikkeltrajecten) en hoger management.

De pensioenregeling wordt volgens de pensioenwet gekarakteriseerd als toegezegde pensioenregeling. De uitkeringsovereenkomst met PFZW is gekoppeld aan de CAO. De minimaal vereiste dekkingsgraad volgens DNB is 104,5%. De dekkingsgraad van het fonds per balansdatum is 98,6% en die van februari is 101,6% (bron: www.pfzw.nl).

19. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt :</i>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	13.000	13.000
- financiële vaste activa	271.907	271.912
- materiële vaste activa	13.585.377	14.181.610
Totaal afschrijvingen	<u>13.870.284</u>	<u>14.466.522</u>

20. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt :</i>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	11.863.786	13.825.513
Algemene kosten	10.537.451	12.298.843
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.510.692	5.812.193
Onderhoud en energiekosten	6.961.196	7.470.935
Huur en (operational)leasing	6.597.918	7.084.749
Overige kosten	1.104.779	208.033
Totaal bedrijfskosten	<u>41.575.823</u>	<u>46.700.266</u>

Toelichting

De voedingskosten en hotelmatige kosten zijn gedaald met € 1,3 mln. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat er minder maaltijden bij MAD B.V. worden afgenomen en door het reduceren van kosten op hotelmatige kosten. In 2017 zijn de kosten van patiënt- en bewonersgebonden gedaald, door bezuinigingen op 'ontspanning' en 'instrumentarium en apparatuur'.

Met de overname van Jong Florence door de gemeente Den Haag zijn de algemene kosten gedaald met € 1,0 mln.

Met de sluiting en de afwikkeling van de locatie Loosduinse Hof en de overname Jong Florence door de gemeente zijn de kosten van huur en operational lease gedaald.

De overige kosten zijn gestegen dit wordt veroorzaakt door het afboeken van oninbare vorderingen van M.A.D. B.V. ad. € 0,98 mln. ten laste van het resultaat..

5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

LASTEN

21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt :	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Rentebaten	-90.220	-62.695
Rentelasten	3.146.907	2.991.306
Totaal financiële baten en lasten	<u>3.056.687</u>	<u>2.928.611</u>

Toelichting

De stijging van de rentelast wordt veroorzaakt door het aangaan van twee nieuwe leningen eind 2016 met totale waarde van € 11,2 mln.

22. Vennootschapsbelasting

De specificatie is als volgt :	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Vennootschapsbelasting	238.668	55.241
Totaal vennootschapsbelasting	<u>238.668</u>	<u>55.241</u>

Toelichting

De stichtingen en vennootschappen binnen de Zorggroep Florence vormen geen fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De belastinglast in de geconsolideerde resultatenrekening bedraagt € 238.668, ofwel 20-25% van het resultaat vóór belastingen en heeft betrekking op Floor Housekeeping BV (€ 14.208), Florein Holding BV (€ 272.593), Allure Thuis In B.V. (voorheen Zorgzuster B.V.) (€ 24.407), Florence Allure BV (-/- € 72.540) en MAD BV (€ 0). Voor de beschikbare voorwaartse verliescompensatie is een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. De werkelijk betaalde vennootschapsbelasting over 2017 bedroeg € 286.801.

23. Minderheidsbelang derden

De specificatie is als volgt :	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Minderheidsbelang derden in:		
Florein Holding B.V.	361.715	277.831
Floor Housekeeping B.V.	27.887	-46.249
Totaal minderheidsbelang derden	<u>389.601</u>	<u>231.582</u>

Toelichting

De toename van het minderheidsbelang derden is het gevolg van een hoger resultaat van Floor Housekeeping B.V. en Florein Holding B.V. over 2017.

LASTEN

25. Transacties met verbonden partijen

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. De bezoldiging van de bestuurders en commissarissen is opgenomen onder punt 26.

5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

26. WNT-verantwoording 2017 Stichting Florence

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Florence. Het voor Stichting Florence toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2017 € 166.0001 (het bezoldigingsmaximum voor zorg- en jeugdhulp klasse IV Sectorale WNT1-norm)2.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking - Raad van bestuur.

bedragen x € 1	Drs. B. van Gent	drs. N. Honig MBA	J.J. van Geest MBA-H MHCM
Functiegegevens	RvB Lid	RvB Lid	RvB Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/03	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee	nee	nee
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	54.228	144.006	198.105
Beloningen betaalbaar op termijn	2.790	11.067	11.138
Subtotaal	57.018	155.073	209.243
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	40.931	166.000	166.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Afbouw-regeling van toepassing vanaf 2018 (overgangsrecht WNT), zijnde een maximum van € 56.839.	N.v.t.	Afbouw-regeling van toepassing vanaf 2018 (overgangsrecht WNT), zijnde een maximum van € 227.356.
Totaal bezoldiging	57.018	155.073	209.243
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning + Belastbare onkostenvergoedingen	184.946	42.575	216.451
Beloningen betaalbaar op termijn	10.887	3.598	10.890
Totaal bezoldiging 2016	195.833	46.173	227.341

Toelichting

Er heeft een foutherstel plaatsgevonden in de toegelichte bezoldigingsgegevens van 2016. In 2016 was de werkgeverslast voor het arbeidsongeschiktheidspensioen ten onrechte niet meegenomen in de 'Beloningen betaalbaar op termijn', dit is in de vergelijkende cijfers van 2017 gecorrigeerd. De correcties leiden niet tot onverschuldigde betalingen over 2016.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking1 in de periode kalendermaand 1 t/m 12

bedragen x € 1	D. Boot	D. Boot
Functiegegevens	Interim Bestuurder	Interim Bestuurder
Kalenderjaar	2017	2016
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	09/01 - 30/09	N.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	9,0	N.v.t.
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief dat geldt voor het kalenderjaar	176	175
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode		N.v.t.
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	202.500	0
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja	Nee
Bezoldiging in de betreffende periode	147.810	N.v.t.
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	147.810	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	
Totale bezoldiging, exclusief BTW	147.810	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	

5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen - Raad van toezicht.

bedragen x € 1	Drs. R.L. de Bakker Voorzitter	Prof. J.C.A. Gortemaker RA Lid	Drs. I.C. ter Haar Lid
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.500	9.753	9.759
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
<i>Subtotaal</i>	10.500	9.753	9.759
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.900	16.600	16.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	10.500	9.753	9.759
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.500	9.722	10.004
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging 2016	10.500	9.722	10.004

bedragen x € 1	Drs. J.M.A. Meurs Lid	ir. L. Touwen Lid
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	9.000	9.634
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
<i>Subtotaal</i>	9.000	9.634
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.600	16.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	9.000	9.634
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	9.000	9.713
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging 2016	9.000	9.713

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

bedragen x € 1	Drs. B. van Gent
Functiegegevens	
Functie(s) gedurende dienstverband	RvB-lid
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2017
Ontslaguitkering	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband ³	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
-/- Onverschuldigd deel	N.v.t.
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2017	75.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.

27. Honoraria accountant (onder voorbehoud)

	2017	2016
	€	€
De honoraria van KPMG Accountants N.V. en andere entiteiten in het KPMG-netwerk over 2017 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	190.000	223.000
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	82.000	107.000
3 Fiscale advisering	32.000	0
4 Niet-controlediensten	0	14.000
Totaal honoraria accountant	<u>304.000</u>	<u>344.000</u>

Toelichting

De toelichting bedragen zijn afgerond op EUR 1000. Het betreft de tot op heden ten laste van het betreffende boekjaar gebrachte bedragen exclusief BTW, inclusief de accountantskosten van geconsolideerde deelnemingen.

28. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 1 mei 2018 is (eigendom) locatie Vinckenborghlaan 41, 42, 43, 44, 2265 GH Leidschendam worden verkocht aan derden. De koopsom van de onroerende zaak bedraagt € 872.500 bij een boekwaarde € 177.000 op 31-12-2017. Over de koopsom is geen omzetbelasting verschuldigd.

In juni 2018 is overeenstemming bereikt met ING en BNG over verlenging van het rekening-courant krediet van ING tot 8 juni 2019 en het verstrekken van aanvullende zekerheden aan beide banken, zie verder paragraaf 5.1.4.1 inzake 'Continuïteitsveronderstelling' en noot 13 (toelichting op het rekening-courant krediet in de kortlopende schulden).

5.1.10 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

5.1.10.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2017
(na resultaatbestemming)

	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
ACTIVA	0	0
Totaal activa	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>31-dec-17</u>	<u>31-dec-16</u>
	€	€
PASSIVA		
Eigen vermogen	0	0
Totaal Passiva	<u>0</u>	<u>0</u>

5.1.11 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

5.1.11.1 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2017

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>0</u>	<u>0</u>
BEDRIJFSLASTEN:	0	0
Som der bedrijfslasten	<u>0</u>	<u>0</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	0	0
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>0</u>	<u>0</u>
Vennootschapsbelasting	0	0
Minderheidsbelang derden	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>

5.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Toelichting

Stichting Zorggroep Florence heeft geen eigen activiteiten, activa en passiva (vermogen) en baten en lasten (resultaat). Om die reden vertonen de enkelvoudige balans en resultatenrekening nihil-bedragen. De grondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Er is sprake van een verschil tussen het geconsolideerde en het enkelvoudige vermogen. Dit wordt veroorzaakt door de consolidatie van de vier stichtingen in Stichting Zorggroep Florence, die enkelvoudig niet als deelneming tegen nettovermogenswaarde zijn verwerkt (door het ontbreken van een kapitaalbelang). Als gevolg hiervan is de consolidatie feitelijk een samenvoeging van eigen vermogens van de vijf stichtingen (inclusief Zorggroep Florence zelf), waardoor een verschil ontstaat tussen het enkelvoudige en het geconsolideerde eigen vermogen van de stichting.

Rijswijk,

Datum: 6 juni 2018

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

de heer J.J. van Geest MBA-H MHCM

Voorzitter Raad van Bestuur

de heer drs. N. Honig MBA

Lid Raad van Bestuur

de heer drs. R.L. de Bakker

Voorzitter Raad van Toezicht

de heer prof. J.C.A. Gortemaker RA

Lid Raad van Toezicht

de heer R. Röttscheid MFE

Lid Raad van Toezicht

mevrouw I.C. ter Haar

Lid Raad van Toezicht

mevrouw drs. J.M.A. Meurs

Lid Raad van Toezicht

de heer R. Stam

Lid Raad van Toezicht

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Controleverklaring

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

5.2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van het bestuur.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van Stichting Zorggroep Florence

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Zorggroep Florence (hierna 'de stichting') te Rijswijk (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de betreffende jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Florence per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW).

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2017; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de klassenindeling bezoldigingsmaximum 2015/2014

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2017 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT 2015/2014 zoals bepaald en verantwoord door Stichting Zorggroep Florence als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum 2015/2014.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvatten de jaarstukken andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

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

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW wordt vereist.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de RvW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Alkmaar, 6 juni 2018

KPMG Accountants N.V.

M.J. Kuikman-Wakker RA