

Bestuursverslag 2017

Stichting De Opbouw

Inhoud

1. Terugblik ontwikkelingen 2017	3
2. Risico's en kansen	4
3. Samenstelling toezicht	5
4. Financieel	9
5. Maatschappelijk jaarverslag en jaarrekening	13

Colofon

Tekst: Concernbureau

Vormgeving: Zwerver Grafische vormgeving

1. Terugblik ontwikkelingen 2017

Het jaar 2017 stond voor De Opbouw in het teken van 3 belangrijke prioriteiten

1. Het opstellen van een nieuw strategisch beleidsplan
2. Het versterken van de ondersteunende (bedrijfsvoerings)processen
3. De toekomst van Lijn5

1. Het nieuwe beleidsplan

Eind 2017 liep het huidige beleidsplan “Kern plus Kansen” af. Dit oude beleidsplan was vooral gericht op het anticiperen op de decentralisatie en daaraan gekoppelde bezuinigingen van 2015 en latere jaren. In dit beleidsplan maakte De Opbouw de keuze om zich niet terug te trekken op de vertrouwde kerntaak van louter het verlenen van zware verblijfszorg, maar koos er voor hulp te bieden aan alle kwetsbare mensen ongeacht de financieringsbron. Concreet betekende deze keuze dat De Opbouw de hulpvragen van de cliënten volgde en daarvoor een uitgebreide portfolio van diensten ontwikkelde en dus een complex bedrijfsvoeringsmodel moest optuigen gelet op de vele verschillende financiers van die brede hulp portfolio. Voor het nieuwe beleidsplan bestaat een dergelijk sturende systeemgreep als die van 2015 niet als richtpunt. Er is dan ook gekozen voor een andere, innovatieve procesopzet. Allereerst is veel naar buiten gekeken en geleerd door middel van externe (bedrijfs)bezoeken. Vervolgens is bij de totstandkoming vanaf de start veel aandacht geweest voor het optimaal betrekken van medewerkers en externe belanghebbenden. Het gebruik van innovatieve werkvormen heeft hierbij geholpen. Dat heeft geleid tot een keuze voor 4 prioriteiten: de inzet van technologie in de zorg (genius care); het beter organiseren van onderling samenwerken (ondernemend samenwerken); de ambitie om kennis te delen en beste werkgever te worden (meester & gezelschap) en het versterken van de verbinding tussen onze cliënten en samenleving (waardevol verbinden). Naast deze vier inhoudelijke prioriteiten zijn er ook een drietal ambities benoemd op cultureel/relatieel gebied. Moed, vertrouwen en verwondering zijn de basisprincipes voor onze onderlinge omgangsvormen. In ons maatschappelijk jaarverslag wordt dit verder toegelicht.

2. Versterken van de ondersteunende processen

De Opbouw kent een sterk decentraal bestuursmodel. Dit model is het gevolg van een zeer brede productportfolio (ouderenzorg, jeugdzorg, gehandicaptenzorg, huishoudelijke hulp) in combinatie met een grote geografische spreiding van het werkgebied (Utrecht, Noord-Holland en Gelderland). Deze complexe combinatie zorgt voor het volgende dilemma: ‘Waar ligt de grens tussen de mogelijkheden van centrale of decentrale sturing? Hoe kun je als Raad van Bestuur de verantwoordelijkheid volledig nemen en toch op afstand sturen?’ De Opbouw heeft ervoor gekozen om de sturing dicht bij het primaire proces te organiseren. Vanuit de gedachte dat er meerwaarde is op moment dat sturing plaatsvindt op de plek waar deze zorg met al haar diversiteit wordt geleverd. Om deze reden zijn de directeuren van de werkmaatschappijen verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en voeren zij hun eigen personeelsbeleid.

Echter, op het gebied van bedrijfsvoeringsprocessen viel de nodige winst te halen door deze te harmoniseren en waar nodig te standaardiseren. De uitdaging is om deze verbetering te realiseren zonder het kind met het badwater weg te gooien. Zo wordt op ICT gebied zowel de architectuur, de technische infrastructuur en de beheerorganisatie fors vernieuwd en op de toekomst voorbereid. Ook op het gebied van informatiemanagement is veel geïnvesteerd om tuurinformatie om te zetten in stuurinformatie. Op deze manier beschikt de zorgmedewerker direct over de voor hem relevante informatie. Door de invoering van de rolling forecast, is sturing vooraf mogelijk in plaats van achteraf constateren.

3. Jeugdzorg Lijn5

De decentralisatie van de jeugdzorg in 2015 bracht de jeugdzorg werkmaatschappij Lijn5 binnen De Opbouw flink in problemen. Die problemen waren financieel dusdanig ernstig dat het voortbestaan van Lijn5 ter discussie stond. Na een periode van intensief intern toezicht door zowel Raad van Bestuur en Raad van Toezicht kon in juli 2017 geconcludeerd worden dat het herstel van Lijn5 dusdanig gevorderd was dat het voortbestaan niet langer ter discussie stond. Dit werd bevestigd door gemeenten die aangaven dat zij vertrouwen hebben in Lijn5 en de kwaliteit van zorg die Lijn5 biedt voor jongeren. Wel zal de komende jaren nog geïnvesteerd moeten worden in Lijn5 zodat we deze zorg blijvend kunnen aanbieden.

2. Risico's en kansen

Het strategisch beleidsplan “ik zie jou” is een reactie op de risico's en kansen die De Opbouw tot 2022 ziet.

De bereidheid om risico's te lopen is voor een zorgorganisatie als De Opbouw per definitie beperkt. De kwetsbaarheid van de aan ons toevertrouwde cliënten past niet bij het nemen van grote risico's.

Intern aandacht verdienen de invoering van de AVG wetgeving in 2018, de afronding van de bouwfinanciering ten behoeve van de bouwplannen, het verder verbeteren van de ICT systemen, het zichtbaar krijgen van zorgkwaliteitsinformatie, het optimaliseren van ondersteunende bedrijfsvoeringprocessen en de discussie over de invulling van de governance van De Opbouw. Risico's bestaan vooral uit externe ontwikkelingen. Zo is daar de onduidelijke positie van de zorgsector in de samenleving. Soms wordt de zorg beschouwd als een (semi) publieke sector, soms als een private sector. De publieke sector kenmerkt zich door het feit dat publieke instellingen niet failliet kunnen gaan. Daar hoort dan wel een stevige set aan regelgeving en bureaucratie bij. De private sector kent die uitgebreide regelgeving en bureaucratie niet, maar daar staat tegenover dat private organisaties wel failliet kunnen gaan. De zorgsector dreigt nu niet het beste van die twee systemen te combineren, maar het slechtste: de bureaucratie uit de publieke sector en de kans op faillissement uit de private sector.

Een ander punt van aandacht is het verschil tussen incidenten en symptomen. De zorg ligt onder het vergrootglas van zowel media als politiek. Elk incident wordt breed uitgemeten waarbij alle opgezette verantwoordingssystemen (zoals dit jaarverslag) nauwelijks een rol spelen of gebruikt worden in de oordeelsvorming. Veel incidenten hebben daardoor de neiging als een symptoom gezien te worden van een sector (of instelling) die niet deugt. Dat leidt dan weer vaak tot nieuwe regelgeving, onrust binnen sector en instelling en een gevoel van diskwalificatie bij medewerkers (“we doen het ook nooit goed”).

De Opbouw is in control. Zowel financieel als zorginhoudelijk zijn de informatiesystemen voldoende ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is de implementatie van de rolling forecastsystematiek waardoor we vooruit kijken en op die manier kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen. De financiële situatie is gezond en de kwaliteit van zorg scoort boven gemiddeld in de cliënttevredenheidsscores.

3. Samenstelling toezicht

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

De spelregels voor het (intern) functioneren van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Toezicht. In 2018 worden de documenten en reglementen aangepast aan de nieuwe Zorgbrede Governancecode.

Samenstelling Raad van Toezicht

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

DE LEDEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT, HUN FUNCTIES EN SPECIALISATIES IN 2017			
NAAM	FUNCTIES	HOOFD- EN NEVENFUNCTIES	SPECIALISME
Mw. drs. W.S. Beernink CMC (1957)	<ul style="list-style-type: none"> Tot 5 juli: Voorzitter Raad van Toezicht Tot 5 juli: Voorzitter Remuneratie-commissie 	<ul style="list-style-type: none"> Tot 1 augustus: Voorzitter Raad van Bestuur Jeugdbescherming Noord Vanaf 1 augustus: Lid Raad van Bestuur Accare, Kinder- en Jeugdpsychiatrie (hoofdfunctie) Lid Raad van Toezicht Stichting Vanboeijen 	Personeel HRM Bestuurlijk
Mw. dr. I. van der Zande (1952)	<ul style="list-style-type: none"> Vanaf 1 juli: Voorzitter Raad van Toezicht Vanaf 1 juli: Lid Remuneratie-commissie 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Bestuur Libertas Leiden (hoofdfunctie) tot pensionering oktober 2017 Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Monumenten Libertas Leiden tot pensionering oktober 2017 Vicevoorzitter Programmacommissie ZonMw Actieprogramma lokale initiatieven voor mensen met verward gedrag (AVG) Bestuurslid Fonds Stadspodia Leiden Lid Raad van Advies Zorg en Zekerheid tot 1 januari 2018 	Personeel HRM Bestuurlijk
Mw. mr. P. Beltman (1976)	<ul style="list-style-type: none"> Vanaf 1 juli: Lid Raad van Toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur thema Spoed, Peri-operatief en Intensief (SPIN) Erasmus Medisch Centrum te Rotterdam (hoofdfunctie) Lid Raad van Toezicht en lid Auditcommissie Jeugdbescherming Brabant Voorzitter Tuchtcommissie hockeyvereniging in Utrecht 	Personeel HRM Bestuurlijk Juridisch
Mw. mr. L.M. van der Sluis (1955)	<ul style="list-style-type: none"> Tot 5 juli: Vicevoorzitter Raad van Toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> Berculo Advocaten: advocaat arbeidsrecht (hoofdfunctie) Docente bij o.a. Beroepsvereniging en commerciële organisaties Lid Raad van Commissarissen Stichting Centrada in Lelystad, huurderscommissaris Lid Raad van Commissarissen Vecht en omstreken in Breukelen 	Juridisch

NAAM	FUNCTIES	HOOFD- EN NEVENFUNCTIES	SPECIALISME
Mw. G.M. van Heteren MD (1958)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> Senior Consultant WHO for Health Systems Governance Collaborative (1ste hoofdfunctie) Internationaal consultant health systems strengthening and PBF (performance based financing in health) (2e hoofdfunctie) Lid Rotterdam Global Health Initiative Erasmus Universiteit Secretaris Netherlands Platform Global Health Policy and Health Systems Research (landelijke koepel van global health systems kennisinstellingen) Directeur Europa Arena (zzp functie) Voorzitter Europese Beweging Nederland Adviseur public Health Forum Lid Raad van Advies CNV International Adviesraad 	Medisch Zorg-inhoudelijk
Dhr. drs. A.M. Koster MA RC (1965)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Strategie & Innovatie, VU Medisch Centrum (hoofdfunctie) Programmadirecteur Alliantie AMC/VUmc Lid Raad van Commissarissen CCE BV 	Financiën Bedrijfsvoering
Dhr. drs. P. de Vente MMO (1953)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> Lid dagelijks bestuur, algemeen Secretaris/penningmeester CNV Utrecht (hoofdfunctie) Voorzitter CNV Internationaal (plv.) Lid bestuur Stichting Jaarverslaglegging 	Zorginhoudelijk
Dhr. drs. R. Bosveld (1958)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Board of Directors PPF Group NV (hoofdfunctie) Lid Raad van Commissarissen Vivare, voorzitter Auditcommissie Bestuurslid Fonds NutsOhra, voorzitter Financiële Commissie Lid Raad van Commissarissen Rentree, Deventer Tot 1 juli: Voorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis Gelderse Vallei 	Financiën Vastgoed Bedrijfsvoering
Dhr. mr. G.B. Raaphorst (1958)	<ul style="list-style-type: none"> Tot 5 juli: Lid Raad van Toezicht Vanaf 5 juli: Vice vz Raad van Toezicht Tot 5 juli: Lid Remuneratiecommissie Vanaf 5 juli: Vz Remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisch adviseur van College en Directie van Zoetermeer (hoofdfunctie) Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Catharinastichting te Brielle met verzorgingshuizen voor ouderen (sedert 2011) Coach bij Intercoach (sedert 2004) 	Publiek Domein

De Raad van Toezicht heeft een tweetal commissies ingesteld:

1. De remuneratiecommissie

Mevrouw W.S. Beernink (tot 5 juli 2017), mevrouw I. van der Zande (vanaf 1 juli 2017) en de heer G.B. Raaphorst vormen samen deze commissie die adviseert over het functioneren en belonen van de Raad van Bestuur en adviseert over de vergoedingen voor de leden van de Raad van Toezicht. De remuneratiecommissie kwam bijeen op 12 juni 2017. Op deze datum heeft de remuneratiecommissie een functioneringsgesprek gehouden met de voorzitter van de Raad van Bestuur de heer J.J.M. Helgers. Op 13 juni 2017 is er een functioneringsgesprek geweest met de heer R.A.M. Thijs, lid van de raad van bestuur.

2. De auditcommissie

De heer A.M. Koster en de heer R. Bosveld vormen samen de auditcommissie.

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

Lidmaatschap gerelateerde besturen

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

De zittingsduur van de leden van de Raad van Toezicht

In de tabel is het vastgestelde rooster van aftreden weergegeven. Per 5 juli 2017 hebben de voorzitter en de vicevoorzitter de Raad van Toezicht verlaten. Hun zittingstermijn was voorbij.

De voorzitter en een lid van de Raad van Toezicht zijn per 1 juli tot de raad toegetreden.

ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN TOEZICHT				
NAAM	JAAR VAN BENOEMING	HERBENOEMING (1/7)	AFTREDEN (1/7)	COMMISSIES/FUNCTIES
Mw. drs. W.S. Beernink CMC (tot 5/7: Vz.)	2009	2013	2017	Vz. Remuneratiecommissie (tot 5/7)
Mw. dr. I. van der Zande (vanaf 1/7: Vz.)	2018	2022	2026	Lid Remuneratiecommissie (vanaf 1/7)
Mw. G.M. van Heteren MD	2010	2014	2018	
Mw. mr. L.M. van der Sluis (tot 5/7)	2008	2013	2017	
Dhr. drs. A.M. Koster	2011	2015	2019	Vz. Auditcommissie
Dhr. drs. P. de Vente	2011	2015	2019	
Dhr. drs. R. Bosveld	2015	2019	2023	Lid auditcommissie
Dhr. drs. G.B. Raaphorst	2015	2019	2023	Lid remuneratiecommissie (tot 5/7) Vz remuneratiecommissie (vanaf 5/7)
Mw. drs. M.C. van der Meijde MBA	2017	2022	2025	
Mw. mr. P. Beltman	2017	2022	2025	

Informatie en besluiten

De Raad van Toezicht heeft middels miniaturen bij de werkmaatschappijen rechtstreeks van de medewerkers en bewoners informatie ontvangen over kwaliteit en veiligheid. Daarnaast zijn er door of namens de directeurs van de werkmaatschappijen vier presentaties gegeven in het kader van kwaliteit en veiligheid. Tevens hebben de voorzitter en een lid Raad van Bestuur meerdere werkbezoeken afgelegd.

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

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

De Raad van Toezicht ontving zijn informatie voornamelijk van de Raad van Bestuur: hetzij mondeling, hetzij schriftelijk. De informatie bestond uit interne en externe ontwikkelingen die voor het houden van toezicht van belang zijn. Eenmaal per jaar ontmoet de Raad van Toezicht informeel de leden van het concerneraad. In het verslagjaar vond deze ontmoeting op 14 september plaats. Het thema was dit jaar de ontwikkeling van een nieuw strategisch meerjarenbeleid. Tevens was (een delegatie van) de Raad van Toezicht twee keer aanwezig bij het overleg tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. En een keer bij het overleg tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Cliëntenraad.

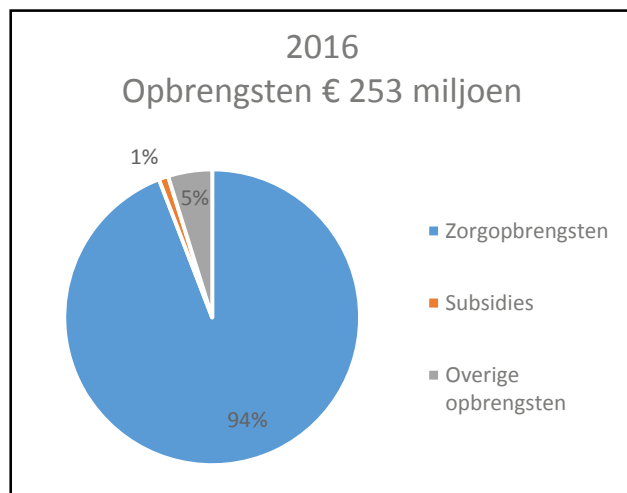
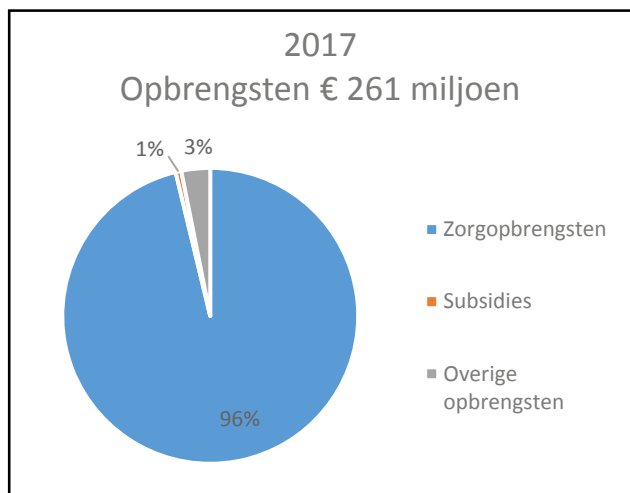
In 2017 heeft de Raad van Toezicht besluiten genomen en adviezen gegeven over onder meer:

- Goedkeuring Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2016 (idem voor de andere tot De Opbouw behorende stichtingen), inclusief de jaarrekeningen van De Opbouw en tot het concern behorende stichtingen
- Decharge aan de Raad van Bestuur met betrekking tot het Jaardocument 2016 waarin opgenomen de Jaarrekening 2016 van Stichting De Opbouw c.a.
- Jaarplan Raad van Bestuur inclusief de bestuursopdracht Bestuursbureau 2018
- Begroting 2018 en aangepaste begroting concern 2018
- Financieringsaanvragen t.b.v. liquiditeitsbehoefte en afdekking renterisico's
- Adviezen met betrekking tot situatie bij Lijn5
- Investeringsoverzichten
- De raad heeft tevens kennis genomen van de managementletter en het accountantsverslag bij de jaarrekening 2016 van accountant KPMG.
- Businesscase Beukenstein
- Herinrichting Concernbureau en ICT-afdeling
- Aanpassing benchmark Beleggingstatuut
- Opvolging IGZ rapportage
- Strategisch LTHP
- Strategie Ik zie jou

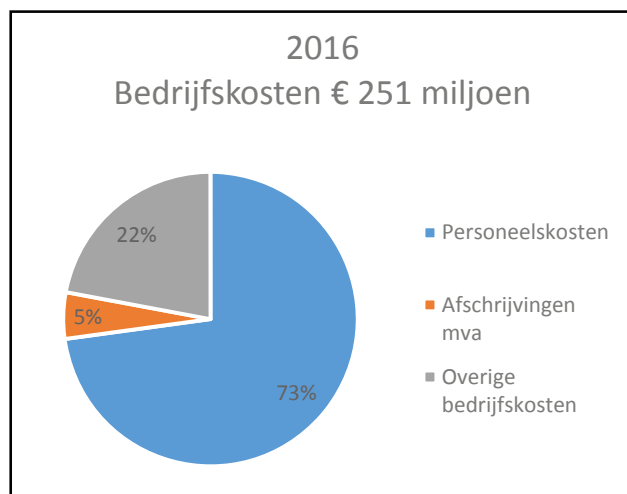
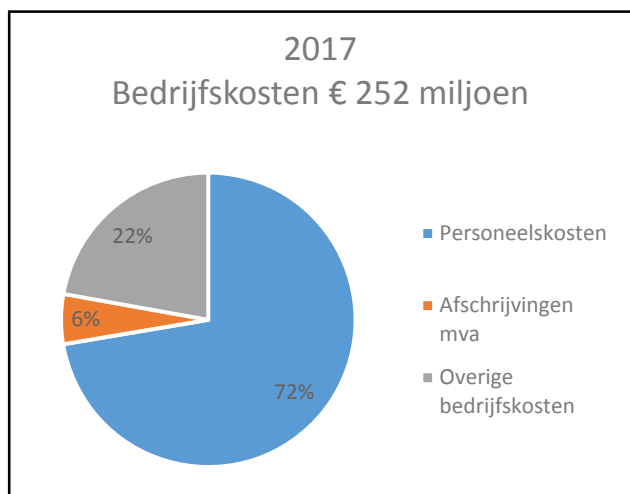
4. Financieel

Resultaat

Het jaar 2017 is voor het concern als geheel met een positief financieel resultaat van € 8,7 miljoen afgesloten. In 2016 was het positieve resultaat van € 2,0 miljoen. In de jaarrekening vindt u een nadere detaillering van de onderscheiden posten.



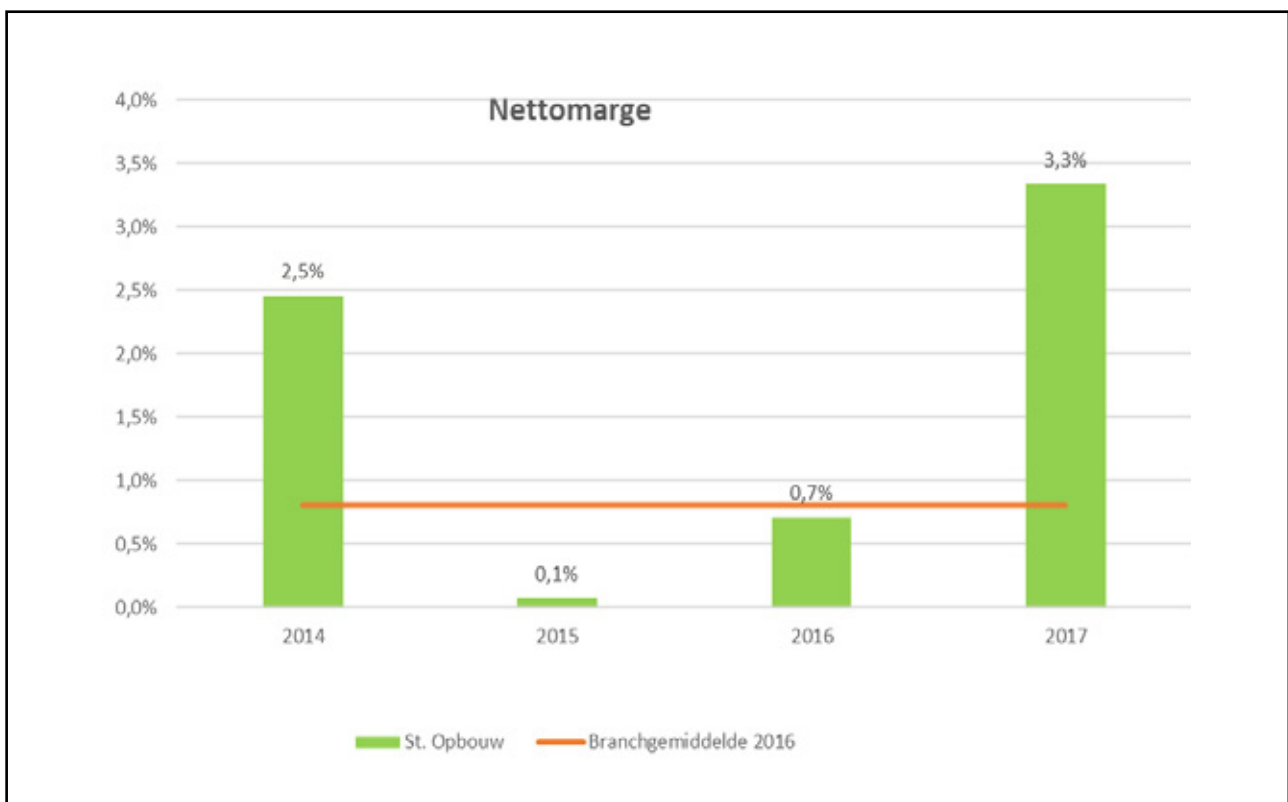
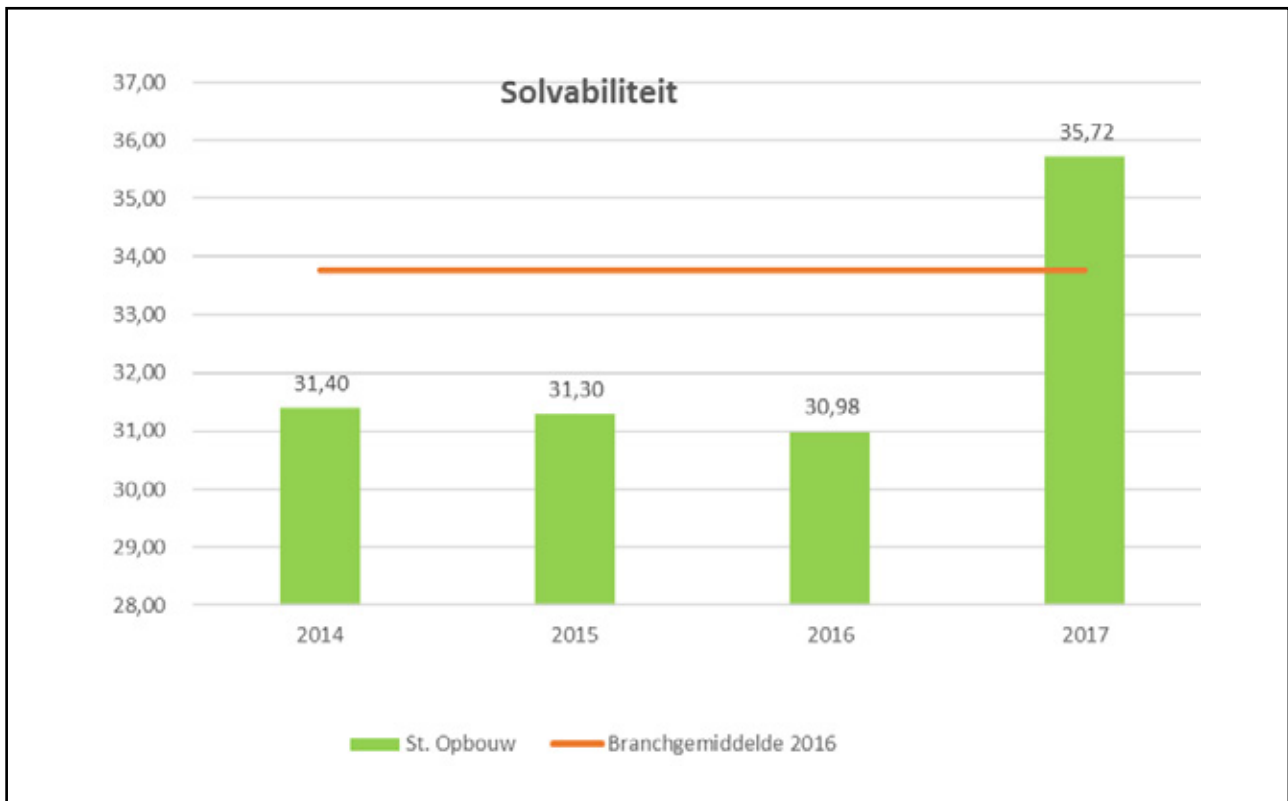
Het grootste deel van de omzet, zijnde de Wet langdurige zorg (Wlz), wordt op basis van bevoorschotting ontvangen, waardoor financiering in belangrijke mate is geborgd.

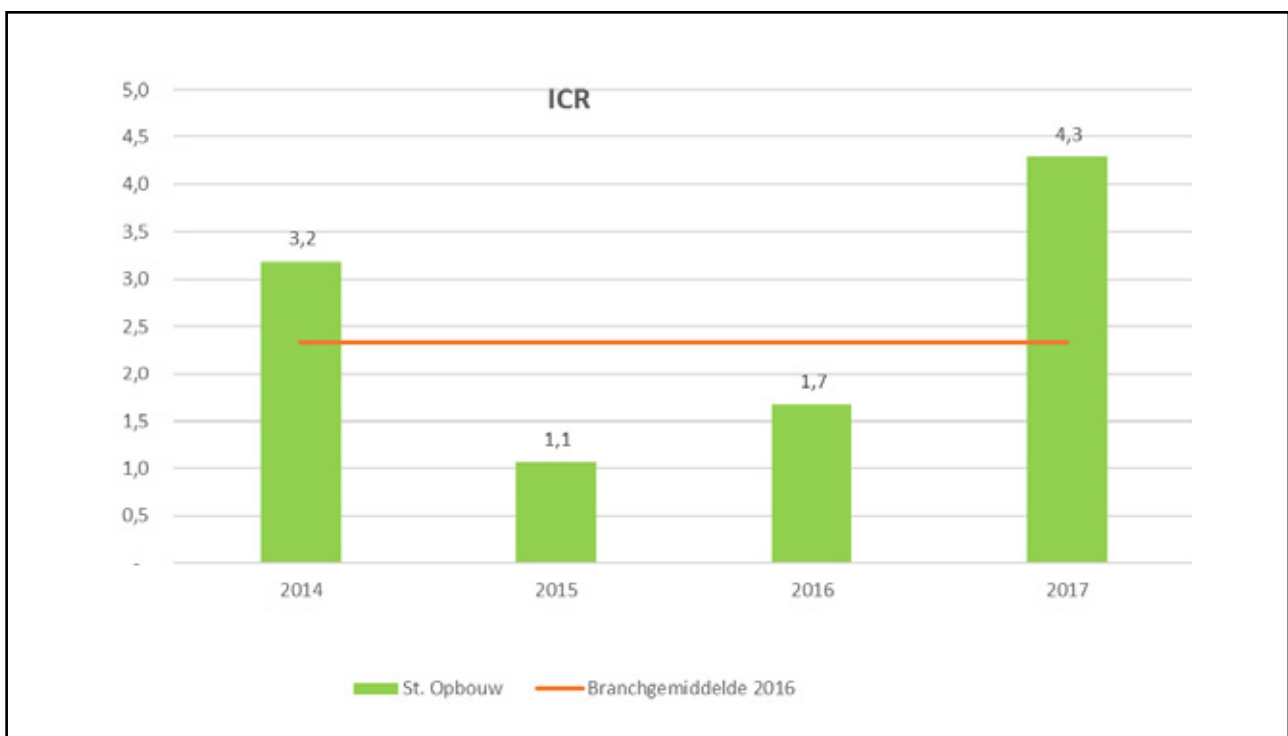
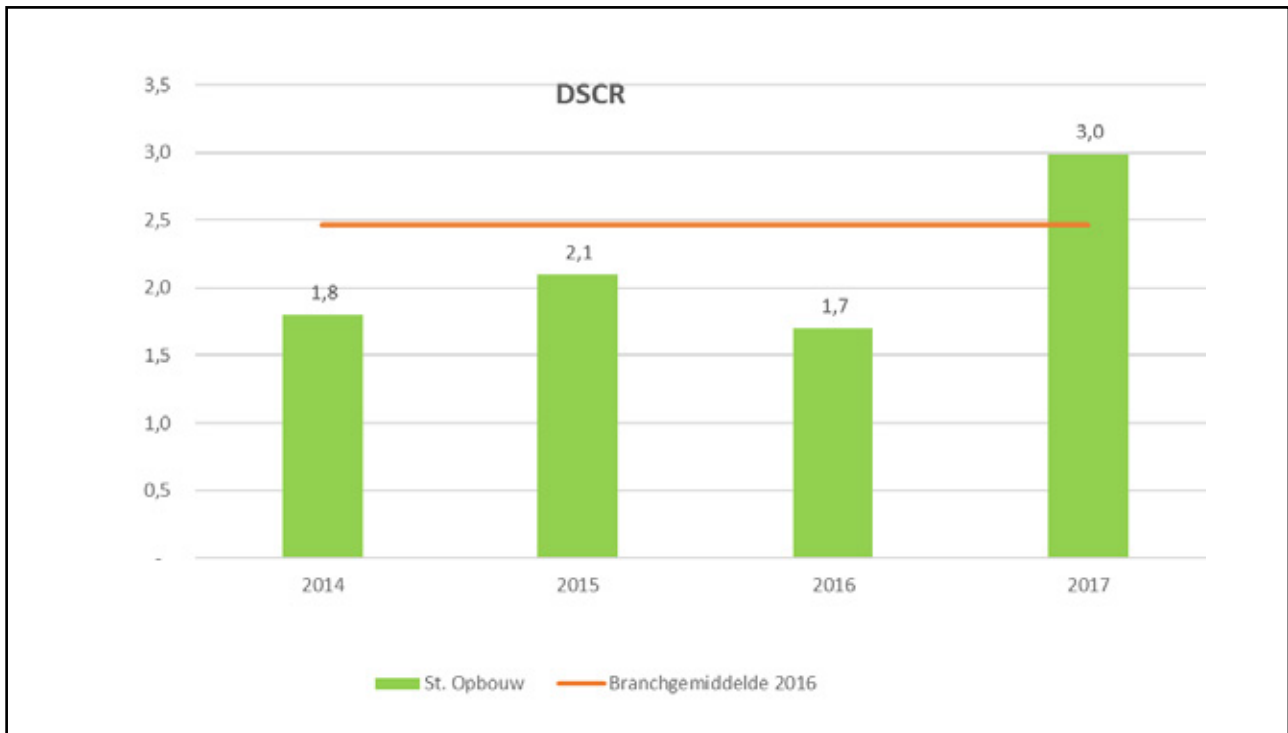


Ratio's

De financiële positie van De Opbouw is in lijn met de ontwikkelingen in de branche. De grafieken hieronder geven de branchegemiddelden weer. Alle grafieken komen uit de Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2017 van EY en zijn gebaseerd op de cijfers van 2016. De branchegemiddelden zijn een gewogen gemiddelde. Deze zijn op basis van de omzet van De Opbouw in de verschillende sectoren waarin De Opbouw werkzaam is.

De solvabiliteit is ten opzichte van 2016 verbeterd. De solvabiliteit is hoger dan de gemiddelden in de branche. In de berekening is het bedrag van de vooruit ontvangen subsidies meegenomen als buffervermogen. Wanneer hier geen rekening mee gehouden wordt, is de solvabiliteit 34,6% en blijft ook dan ruim boven de met de bank afgesproken 20%.





Met de bank is een minimale Debt Service Cover Ratio (DSCR) afgesproken van 1,30. Deze ratio is een maatstaf voor de mate waarin De Opbouw in staat is rente en aflossingen uit de kasstroom te betalen. Eind 2017 voldoet De Opbouw ruim aan deze ratio. Het branchegemiddelde komt uit op 2,5. Binnen de Gehandicaptenzorg is een DSCR van 2,6 gemiddeld en binnen de VV&T-sector van 1,6 (branchecijfers 2016).

Financiering bij banken en informatie over financiële instrumenten

Algemeen

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

De Opbouw handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

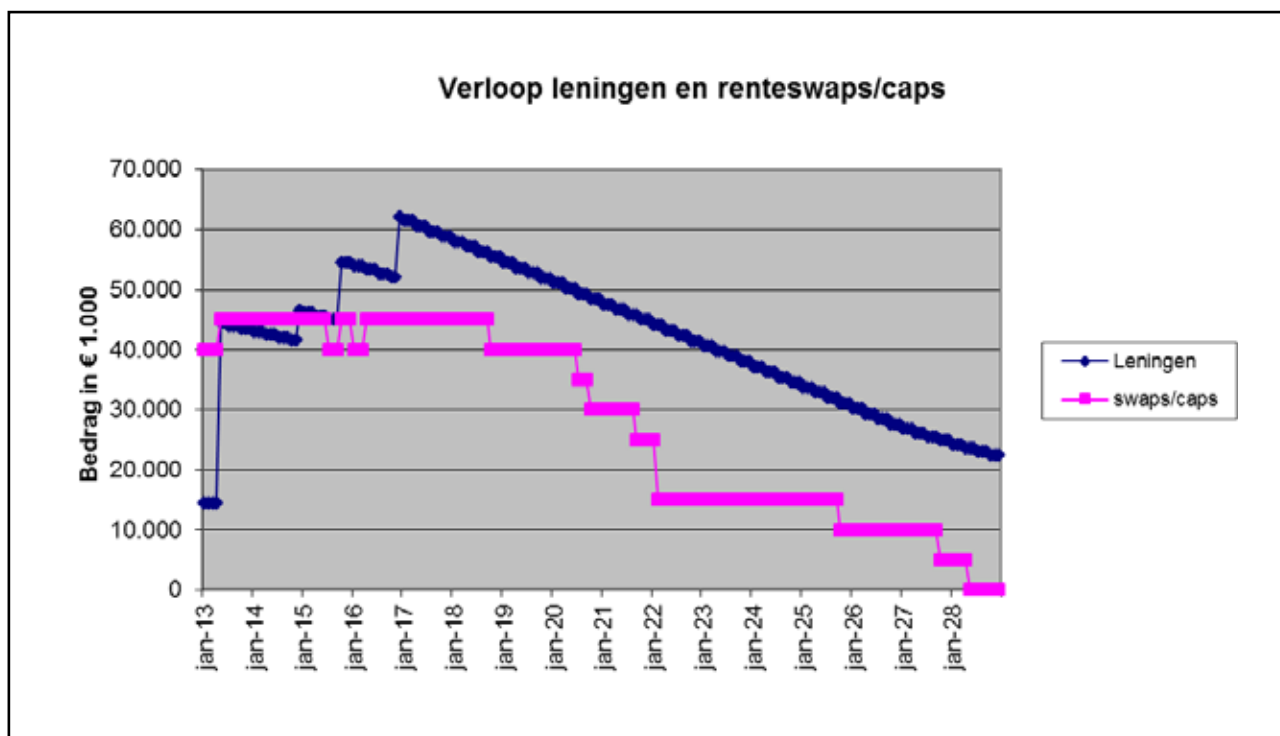
De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Reële waarde

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

De Opbouw beschikt over aangetrokken leningen ten bedrage van € 80 miljoen en voor € 10 miljoen kredietfaciliteiten. Deze aangetrokken leningen worden gebruikt voor de financiering van zorgvastgoed van De Opbouw. In 2017 is deze faciliteit verder niet uitgebreid, er is echter € 6 miljoen afgelost. Voor de uitvoer van het nieuwe lange termijn huisvestingplan 2018 -2022 van circa 160 miljoen, welke recentelijk door de RvT is goedgekeurd, is De Opbouw in gesprek met een bankenconsortium. Deze gesprekken zijn in een vergevorderd stadium.

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



5. Maatschappelijk jaarverslag en jaarrekening

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

In het maatschappelijk jaarverslag vertellen wij welke activiteiten De Opbouw en haar werkmaatschappijen hebben uitgevoerd in 2017. Ook wordt een doorkijk gegeven naar de verwachtingen voor de toekomst. Tevens wordt in het maatschappelijk jaarverslag aandacht besteed aan maatschappelijke ontwikkelingen en de wijze waarop De Opbouw hierop heeft geanticipeerd. De gekozen kernthema's binnen het nieuwe strategisch beleidsplan 'ik zie **jou**' is daar het resultaat van. Verder is hier informatie over ICT, Informatiemanagement en Bouw en Vastgoed te vinden. Tot slot hecht De Opbouw veel waarde aan de medezeggenschap van medewerkers en van cliënten, eveneens komen zij in het maatschappelijk jaarverslag aan bod.

Voor de gedetailleerde financiële verantwoording verwijzen wij u graag door naar onze jaarrekening 2017.

Deze wijze van verantwoorden past bij onze nieuwe strategie 'ik zie **jou**', waarbij we op een innovatieve wijze de strategie willen vormgeven die recht doet aan de eindgebruiker (in dit geval de lezer).



De Opbouw

Stichting De Opbouw

Herculesplein 267, 3584 AA Utrecht

Postbus 14070, 3508 SC Utrecht

T: 030 – 254 9600

E: info@opbouw.nl

W: www.opbouw.nl