



Koraal Groep



Financieel Jaarverslag 2016

Stichting Koraal Groep



1. Jaarverslag	5
1.1. Financiële gang van zaken	6
2. Bestuur en vaststelling jaarrekening	33
2.1. Bestuur en vaststelling jaarrekening	34
3. Jaarrekening 2016	35
3.1. Geconsolideerde balans per 31 december 2016	36
3.2. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016	38
3.3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016	39
3.4. Grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat	40
3.5. Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016	48
3.6. Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016	57
3.7. Enkelvoudige balans per 31 december 2016	64
3.8. Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016	66
3.9. Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016	70
3.10. Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016	78
3.11. Gesegmenteerde winst-en-verliesrekeningen over 2016	80
3.11.1. Gehandicaptenzorg	80
3.11.2. Onderwijs	81
3.11.3. Jeugdzorg	82
3.11.4. Arbeidsintegratie	83
3.11.5. Koraal Groep	84
4. Overige gegevens	85
4.1. Statutaire regeling resultaatbestemming	86
4.2. Nevenvestigingen	86
4.3. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	86
5. Bijlagen	91
5.1. Verloopoverzicht materiële vaste activa	92
5.2. Verloopoverzicht financiële vaste activa	94
5.3. Projecten in uitvoering en mutaties in het boekjaar	95
5.3.1. COD	95
5.3.2. St. Anna	95
5.3.3. Gastenhof	96
5.3.4. De Hondsborg	96
5.3.5. Maasveld	97
5.3.6. De la Salle	97
5.3.7. Op de Bies	98
5.3.8. Maashorst	98
5.4. Overzicht van langlopende schulden	99
5.5. Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort resp. –overschot	100
5.6. Schulden uit hoofde van nacalculatie DBC's 2013	102
Lijst van afkortingen	103



Hoofdstuk 1

Jaarverslag

1.1 Financiële gang van zaken

Het jaar 2016 in financieel perspectief

Voor u ligt het financiële jaarverslag 2016! Koraal Groep kan ook in financiële zin positief terugkijken op het boekjaar 2016. Dat is geen sinecure maar wel een belangrijk resultaat. Een financieel gezonde organisatie maakt immers dat de continuïteit van de organisatie is geborgd en derhalve de dagelijkse dienstverlening op het gebied van gehandicaptenzorg, jeugdzorg, speciaal onderwijs en arbeidstoeleiding plaats kan vinden. Ook is het een belangrijke voorwaarde voor de financierbaarheid van de organisatie en daarmee specifiek het kunnen realiseren van noodzakelijke investeringen. Bijvoorbeeld in (ver)nieuwbouw van zorglocaties of scholen in samenwerking met de gemeenten maar ook in noodzakelijke ICT-investeringen in zowel het primaire proces als de bedrijfsvoering. Maar nog meer maakt een financieel gezonde organisatie mogelijk dat de dingen gedaan kunnen worden die gedaan moeten worden. In een omgeving waarin veel verandert en waarin bijvoorbeeld de transformatie in het sociaal domein pas 'net' begonnen is en de bekostiging van het (zorg) vastgoed sterk verandert en met grotere risico's gepaard gaat. Het biedt een goed uitgangspunt om de organisatie verder te ontwikkelen, om haar strategische doelstellingen te realiseren. In dat kader is voor Koraal Groep het strategisch programma 'RICHPUNT 2020!' van groot belang. Een programma dat haar 'roots' heeft in 2016. Een ambitieus programma dat een aantal belangrijke strategische deelprojecten omvat. Variërend van de aanpassing van het besturingsmodel in 2017, de uitvoering van ontwikkelagenda's Langdurige Zorg en Jeugd als antwoord op o.a. de transformatie van de (jeugd)zorg tot een project als Regie op Locatie waarmee cliënten, verwanten, medewerkers meer in hun eigen kracht komen en gezamenlijk samenwerken aan een goed leven voor cliënten, betekenisvol werk voor medewerkers en ook aan een gezonde organisatie. Het is goed om vast te stellen dat de organisatie er goed voor staat waarmee de weg vrij is om haar strategie te realiseren.

Resultaten 2016

Koraal Groep realiseert over 2016 een positief resultaat van circa € 4,5 miljoen ten opzichte van een positief resultaat van bijna € 4,5 miljoen in 2015. Het resultaat ligt derhalve in lijn met vorig jaar. Voor 2016 was een resultaat begroot van circa € 2,0 positief. De omstandigheid dat het resultaat hoger uitvalt dan begroot is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan het resultaat COD en betreft met name het vastgoed- en financieringsresultaat als ook het hoger dan begrote resultaat van de SeysCentra. In onderstaande tabel zijn de resultaten per sector en werkstichting weergegeven:

Sector	Werkstichting	Resultaat 2016 * € 1.000	Resultaat 2015 * € 1.000
Gehandicaptenzorg	St. Anna	345	306
	Maasveld	23	321
	Op de Bies	111	386
Jeugdzorg	Gastenhof	485	388
	De la Salle	328	242
	De Hondsborg	18	326
	Maashorst jeugdzorg	187	-114
	SeysCentra	949	674
Onderwijs	Het Driespan	209	334
	Saltho Onderwijs	67	62
	Maashorst Onderwijs	117	132
Arbeidsintegratie	Sterk in Werk	-319	-228
Ondersteuning	COD	1.975	1.618
Koraal Groep		4.495	4.447

Nagenoeg alle werkstichtingen laten een positief resultaat zien en dat is in de huidige dynamische markt geen vanzelfsprekendheid. Een markt die wordt gekenmerkt door o.a. nieuwe stakeholders zoals de gemeenten voor wat betreft de Jeugdzorg en de samenwerkingsverbanden met Passend Onderwijs, druk op de beschikbare budgetten en tarieven, toenemende concurrentie in combinatie met een minder vanzelfsprekende toeleiding met name in het speelveld van de jeugdzorg. Een continue aandacht voor en sturing op de bedrijfsvoering maken dat Koraal Groep erin slaagt om de positieve lijn van de afgelopen jaren voort te zetten. In het kader van het borgen van de maatschappelijke opdracht is dat ook van groot belang. Het maakt ook dat Koraal Groep in staat is om te blijven investeren en te vernieuwen. Denk daarbij aan de noodzakelijke investeringen in zorgvastgoed of ICT-ontwikkelingen maar ook bijvoorbeeld in kennisontwikkeling van medewerkers of de implementatie van een nieuw voedingsconcept in de zorg. Een gezonde financiële bedrijfsvoering is ook een voorwaarde om invulling te geven aan de transformatie-opgave. In dat verband heeft Koraal Groep in 2015 reeds een bedrag ad € 1,5 miljoen vanuit het positieve resultaat toegevoegd aan de bestemmingsreserve innovatie. Ook voor 2016 wordt er vanuit het positief resultaat een bedrag ad € 1,5 miljoen toegevoegd aan deze bestemmingsreserve. Deze bestemmingsreserve wordt ingezet voor strategische projecten zoals Regie op Locatie, de ontwikkelagenda's in de verschillende domeinen als ook bijvoorbeeld voor het project 'Methodiekontwikkeling' dat in 2017 wordt gestart bij de drie VG-instellingen.

Een bijzondere post in de jaarrekening 2016 is met name de voorziening Onregelmatigheidstoeslag (ORT). Koraal Groep heeft een voorziening getroffen ad circa € 2,5 miljoen voor de nabetaling van ORT tijdens vakantie. Dit heeft betrekking op de periode 2011-2015. De nabetaling van de ORT tijdens vakantie is onderwerp van de cao-onderhandelingen in de zorg. Dit ook naar aanleiding van de interpretatie van het Europese Hof ten aanzien van de richtlijn over vakantie alsook vanwege diverse uitspraken van de rechtbank. De dotaties aan deze voorziening zijn in 2016 ten laste van de exploitaties van de werkstichtingen gebracht. Dekking van deze niet begrote kosten vindt deels plaats op basis van een incidenteel voordeel vanwege lagere sociale premies in 2016. Dit voordeel is het gevolg van de overstap van de private verzekering terug naar het publieke bestel voor de verzekering van het WGA-risico.

De drie gehandicaptenzorginstellingen St. Anna, Maasveld en Op de Bies noteren tezamen een positief resultaat van circa € 0,5 miljoen. Ten opzichte van de begroting 2016 alsook het vorig boekjaar valt het resultaat circa € 0,5 miljoen lager uit. De belangrijkste reden daarvoor is gelegen in de vorming van de ORT-voorziening zoals hiervoor beschreven. Daarnaast is er ook sprake van een bijdrage in de kosten vanwege verwachte frictiekosten samenhangend met de geplande grootschalige renovaties van een aantal zorglocaties. De totale opbrengsten Gehandicaptenzorg vallen ten opzichte van 2015 circa € 1,0 miljoen hoger uit. Dit is het saldo van verschillende factoren zoals de reguliere prijsindexatie 2016 van de NZa-tarieven in combinatie met de door de zorgkantoren in 2016 additioneel doorgevoerde tariefkortingen variërend van -/- 0,75% tot -/- 1% ten opzichte van 2015, een hoger gerealiseerde ZZP-mix maar ook een lager gerealiseerd productievolume. Tegenover de hogere opbrengsten staan echter ook hogere personele lasten ad ruim € 3 miljoen met name veroorzaakt door het ORT-dossier. Compensatie is er nog deels vanwege de omstandigheid dat ten opzichte van 2015 de overige bedrijfskosten circa € 2,0 miljoen lager uitvallen.

De onderwijsinstellingen Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder sluiten het jaar 2016 af met een positief saldo ad totaal € 0,4 (2015: € 0,5 miljoen). De onderwijsexploitatie beschouwend valt op dat met name de Rijksbijdragen OC&W € 1,0 miljoen lager uitkomen dan in 2015. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van de afname van het aantal leerlingen binnen Saltho Onderwijs. Dit maakt ook dat de situatie van

Saltho Onderwijs meer de aandacht vraagt dan Het Driespan en De Vlinder welk meer stabiele leerlingenaantallen kennen. Tegenover de lagere opbrengsten staat overigens een afname van de totale exploitatiekosten ad circa € 0,9 miljoen samengesteld uit vrijwel gelijkblijvende personele kosten en een afname van de materiële kosten van circa € 0,9 miljoen.

Ook de jeugdzorginstellingen van Koraal Groep – De Hondsborg, De La Salle, Gastenhof en Maashorst – laten in financiële zin een mooi cijfer zien. Het jaar wordt afgesloten met een positief resultaat ad € 1,0 miljoen (2015: € 0,8 miljoen). Een resultaat dat overigens wordt beïnvloed door incidentele factoren zoals bijvoorbeeld in nadelige zin de kosten samenhangend met de voorziening ORT als ook in positieve zin het eenmalige WGA-voordeel en een vrijval van de reorganisatievoorziening die gevormd was in het kader van de bezuinigingsopgave in de jeugdzorg en de noodzakelijke afbouw van de formatie. Gesteld mag worden dat de jeugdzorginstellingen dit traject mede door een actief mobiliteitsbeleid goed hebben doorlopen. Desalniettemin blijft het jeugdzorgdossier veel aandacht vragen. Vanwege de context dat er nog altijd sprake is van een sterk financieel gedreven inkooptraject, een aanzienlijke administratieve lastenverzwaring door een grote diversiteit in contractvoorwaarden en bekostigingsstelsels, maar vooral ook om de zorgverlening ook anders te gaan organiseren.

Positief om te vermelden is dat ook Maashorst, actief op het gebied van Jeugd & Opvoedhulp, de verliessituatie in 2015 heeft weten om te buigen en over 2016 zwarte cijfers schrijft. In 2016 zijn de activiteiten van De La Salle en Maashorst onder één aansturing gebracht en zijn er verbeterlagen gemaakt zowel in het primaire proces als ook de ondersteunende functies zoals bijvoorbeeld de samenvoeging van de activiteiten van de cliëntbureaus alsook op het gebied van personeel & organisatie. De Hondsborg, het landelijk centrum voor observatie, diagnostiek, exploratieve behandeling en bekostigd op basis van de landelijke raamovereenkomst van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) laat evenals in 2015 eenzelfde beeld zien namelijk dat de verwachte afname van de zorgverlening zich vooralsnog niet voor heeft gedaan. De vraag naar de dienstverlening van De Hondsborg kent een zeer grote landelijke spreiding. Voor het Orthopedagogisch Behandelcentrum De La Salle geldt eveneens dat in 2016 de toeleiding op peil is gebleven. De La Salle vervult een bovenregionale functie en slaagt er vooralsnog in om binnen de veelheid aan verschillende jeugdzorgcontracten haar zorgverlening vorm te geven. Voor Gastenhof – de Limburgse evenknie van De La Salle – is de situatie echter anders. De transitie van de jeugdzorg naar het gemeentelijk domein in 2015 heeft op de toeleiding van deze instelling al een veel grotere impact gehad. De intramurale capaciteit is sinds 2014 met circa 40 plaatsen afgebouwd. Een aantal (deel)locaties zijn inmiddels (tijdelijk) gesloten c.q. krijgen een alternatieve bestemming.

De SeysCentra – een samenwerking tussen Pluyn en Koraal Groep – vormt een bijzonder onderdeel van de jeugdzorgactiviteiten van Koraal Groep. Deze 'joint venture' stichting is gericht op de behandeling van zeer jonge kinderen met chronische voedselweigering en de behandeling van onzindelijkheid bij kinderen met een verstandelijke beperking. Deze stichting als last resort centrum wordt evenals de zorg van De Hondsborg als ook de zogenaamde J-SGLVG plaatsen van De La Salle bekostigd op basis van de landelijke raamovereenkomst van de VNG. De SeysCentra vervullen eveneens een landelijke functie en realiseren in 2016 een verdere omzetgroei van circa € 0,7 miljoen (2016: + € 0,6 miljoen). Het aandeel van Koraal Groep in het positieve resultaat 2016 bedraagt circa € 0,9 miljoen. Dit positieve resultaat wordt in lijn met voorgaande jaren volledig toegevoegd aan de algemene reserve van de SeysCentra. Ultimo 2016 heeft de stichting een gezonde financiële en stevige basis bereikt om haar ambities verder waar te maken. Ambities die liggen op het gebied van o.a. onderzoek naar behandelmethoden met

de universiteiten van Maastricht en Nijmegen (leerstoel) als ook uitbreiding van het aantal vestigingen om dichterbij de cliënten zorg aan te kunnen bieden en daarmee de intramurale behandeltijd te voorkomen c.q. te verkorten.

Het verlies van Sterk in Werk bedraagt over 2016 circa € 0,3 miljoen (2015: € 0,2 miljoen nadelig). Ondanks de ambities om 2016 weer met een weliswaar bescheiden positief resultaat af te sluiten is de organisatie daarin nog niet geslaagd. Ondanks een strakke sturing op de exploitatiekosten is de begrote maar ook noodzakelijke omzet groei voor een gezonde bedrijfsexploitatie niet gerealiseerd. Wel zijn er in 2016 kleine successen geboekt door de gunning van nieuwe contracten en het in de markt zetten van nieuwe producten zoals de 'Ivito werkplaatsen'. Dit is echter nog niet voldoende gebleken en in 2017 zal dit meer vruchten moeten afwerpen. Het jaar 2017 is voor Sterk in Werk sowieso een belangrijk jaar omdat bezien zal worden of en op welke wijze de activiteiten van Sterk in Werk op het gebied van arbeidsparticipatie binnen Koraal Groep een gezond toekomstperspectief kunnen krijgen.

De concernstichting Koraal Groep ofwel de concern ondersteunende diensten noteren een positief resultaat van circa € 2,0 miljoen (2015: 1,6 miljoen) bij een begrote sluitende exploitatie. Het positieve resultaat is nagenoeg geheel toe te schrijven aan een positief vastgoed- en financieringsresultaat. Het positieve resultaat is het saldo van lagere afschrijvingen, rentekosten en een lagere afwaardering van het zorgvastgoed ten opzichte van de gerealiseerde huisvestingsvergoedingen (nacalculatie en NHC's). Bedacht moet echter worden dat de organisatie de komende jaren nog aanzienlijke (groot-schalige) renovatie-opgaven alsook het reguliere onderhoudsprogramma heeft om het zorgvastgoed toekomstbestendig en exploiteerbaar te houden. Tegelijkertijd neemt het risico ten aanzien van de vastgoedexploitatie toe vanwege de omstandigheid dat de vergoedingen naar alle waarschijnlijkheid in de contractering onderhandelbaar worden, de tariefstelling (o.a. rentevergoeding) mogelijk wordt herijkt en in combinatie met vanaf 2018 volledige afhankelijkheid van gerealiseerde productie (100% NHC groei). De houdbaarheid van dit positieve resultaat staat dan ook onder druk.

Onderdeel van het concernresultaat betreft ten slotte ook het resultaat deelneming uit het joint venture schoonmaakbedrijf RIF Facility Services B.V. Het aandeel in dit positieve resultaat bedraagt circa € 70.000 zijnde 51% van het totale bedrijfsresultaat na vennootschapsbelasting.

Het geconsolideerde resultaat 2016

Het geconsolideerde resultaat 2016 van Stichting Koraal Groep is in onderstaande tabel opgenomen waarbij het jaar 2015 als ook de begroting 2016 als vergelijkende cijfers zijn weergegeven:

*€ 1 miljoen	Begroting 2016	2016	2015
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning *1)	162,3	171,3	169,4
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	0	0	0,2
Subsidies	47,1	48,8	50,6
Overige bedrijfsopbrengsten *1)	4,8	4,8	5,8
Bedrijfsopbrengsten	214,2	224,9	226,0
Personeelskosten *1)	159,5	167,0	165,1
Afschrijvingen en bijzondere waardeverandering materiële vaste activa	19,7	13,8	17,3
Overige bedrijfslasten *1)	30,8	37,1	36,6
Bedrijfslasten	210,0	217,9	219,0
Bedrijfsresultaat	4,2	7,0	7,0
Financiële baten en lasten	2,1	2,4	2,4
Aandeel derden, belastingen	-0,1	-0,1	-0,1
Jaarresultaat	2,0	4,5	4,5

*1) In verband met vergelijkbaarheid van de realisatie 2016 ten opzichte van de begroting 2016 heeft herrubricering plaatsgevonden van een aantal posten in de begroting 2016.

Ontwikkeling opbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten over 2016 bedragen ruim € 224,9 miljoen (2015: € 226,0 miljoen). In het vorige jaarverslag waarin werd gerapporteerd over een opbrengstendaling van € 8,8 miljoen in 2015 ten opzichte van 2014 kan gesteld worden dat de omzetsdaling in 2016 relatief meevalt. De lichte afname van de totale bedrijfsopbrengsten ad € 1,1 miljoen is het saldo van diverse 'plussen en minnen' in de verschillende inkomstenstromen.

Het belangrijkste deel van de bedrijfsopbrengsten betreft de 'Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning' ad € 171,3 miljoen (2015: € 169,4 miljoen). Het hierin opgenomen WLZ-budget bedraagt bijna € 105,9 miljoen en is ten opzichte van 2015 met bijna € 1,9 miljoen gestegen. Dit betreft met name de zorgverlening van de drie gehandicaptenzorginstellingen St. Anna, Maasveld en Op de Bies als ook de jeugdzorg aan jongeren ouder dan 18 jaar door de jeugdzorginstellingen De La Salle en Gastenhof alsook de zorgverlening van De Hondsborg aan jongeren met een WLZ-indicatie. Deze toename is de resultante van verschillende factoren zoals o.a. de neerwaartse ontwikkeling van de ZZP-tarieven als gevolg van het inkoopbeleid 2016 van de zorgkantoren, de ingroei van de Normatieve Huisvestingscomponent (van 50% naar 70% NGC), een beperkte neerwaartse volume daling e.d.

Een andere belangrijke post die onderdeel uitmaakt van de opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning betreft de opbrengsten Jeugdzorg. Deze komen uit op een totaal saldo van € 62,6 miljoen en zijn nagenoeg gelijk gebleven aan de omzet Jeugdzorg 2015 ad € 62,4 miljoen. De omzetgroei bij de SeysCentra ad ruim € 0,7 miljoen waarvan 50% in deze jaarrekening is meegeconsolideerd als ook de groei van de huisvestingsvergoeding door ingroei van de NHC in de gemeentelijke ta-

rieven/budgetten hebben een positief effect op de ontwikkeling van de opbrengsten Jeugdzorg. Hier-
tegenover staan echter de effecten van de daling van gemeentelijke tarieven, de neerwaartse aan-
passing van budget en alsook volumedalingen. Verder bestaan de 'Opbrengsten zorgprestaties en
maatschappelijke ondersteuning' nog uit de opbrengsten WMO ad € 1,1 miljoen, de eigen bijdrage en
betalingen van cliënten ad € 1,1 miljoen en PGB-opbrengsten ad ruim € 0,5 miljoen.

Een andere omvangrijke post van de totale bedrijfsopbrengsten betreft de post 'Subsidies' ad totaal
ruim € 48,8 miljoen welke ten opzichte van 2015 is afgenomen met bijna € 1,8 miljoen. Deze afname be-
treft voor het grootste deel lagere Rijkssubsidies Ministerie OC&W i.c. € 1,3 miljoen minder subsidies welke
nagenoeg geheel veroorzaakt worden door de daling van het aantal leerlingen bij Saltho Onderwijs.
Het aantal leerlingen bepalend voor de bekostiging van Het Driespan en De Vlinder is nagenoeg gelijk
gebleven. Een afname is ook zichtbaar in de zogenaamde subsidies WLZ. Deze subsidies zijn met € 0,8
miljoen afgenomen. Dit betreft de tijdelijke subsidieregeling Kapitaallasten. Deze tijdelijke regeling (t/m
2017) borgt ook de nacalculatie van een deel van de kapitaallasten van het zorgvastgoed dat wordt
gebruikt door de jeugdzorginstellingen. Vanaf 2015 worden de kapitaallasten van dit vastgoed bekost-
tigd vanuit enerzijds de NHC-vergoedingen via de gemeenten en anderzijds via de desbetreffende
subsidieregeling. Vanaf 2018 is deze vergoeding volledig verdisconteerd in de opbrengsten jeugdzorg
die van gemeenten worden ontvangen in het kader van de Jeugdwet. De subsidies ontvangen in het
kader van de maatschappelijke dienstverlening vallen ten opzichte van 2015 bijna € 0,2 miljoen lager
uit. Dit wordt o.a. veroorzaakt door de tijdelijk lagere bezetting samenhangend met de verhuizing van
pension Roerzicht van Roermond naar Venlo. De overige subsidies waaronder loonkostensubsidies en
ESF-middelen bedragen bijna € 1,4 miljoen en liggen € 0,5 miljoen hoger dan over 2015. Dit betreft in zijn
geheel hogere ESF-subsidies in het onderwijs als gevolg van de afrekening van oude jaren. De subsidies
ontvangen van het ministerie VWS ad ruim € 0,3 miljoen liggen in lijn met 2015.

De overige bedrijfsopbrengsten noteren € 4,8 miljoen ten opzichte van € 5,8 miljoen over 2015. Deze
post bestaat met name uit de externe omzet van Sterk in Werk ad circa € 0,9 miljoen, de opbrengsten
uit externe dienstverlening van Koraal Groep medewerkers en detacheringsofbrengsten ad € 1,8 mil-
joen. Daarnaast zijn in de post opgenomen opbrengsten uit o.a. leerwerkbedrijven, dagbestedingswin-
kels, restaurant, verhuur van ruimtes e.d. ad totaal circa € 0,6 miljoen, het verkoopresultaat vanwege
het afstoten van vier woningen ad € 0,4 miljoen en met name gemeentelijke vergoedingen in het on-
derwijs voor huisvesting ad circa € 0,3 miljoen.

Ontwikkeling personele lasten

Van de totale exploitatiekosten 2016 ad € 217,9 miljoen heeft ruim 75% ofwel circa € 167,0 miljoen be-
trekking op de personele kosten. Ten opzichte van de personele kosten 2015 ad € 165,1 miljoen is er
sprake van een relatief beperkte groei van circa € 1,9 miljoen ofwel 1,2%. Deze toename is het saldo
van hogere kosten personeel niet in loondienst ad circa € 1,5 miljoen en hogere kosten personeel in
loondienst ad € 0,4 miljoen.

De kosten personeel in loondienst kunnen feitelijk in drie delen worden 'opgeknipt': de reguliere werk-
geverskosten (salarissen, sociale lasten en pensioenpremies) zijn ten opzichte van 2015 met circa € 1,2
miljoen gestegen. Deze stijging is per saldo het resultaat van de toename van de personeelskosten als

gevolg van de salarisontwikkeling op basis van de CAO, de premieontwikkeling als ook een lichte toename van de personele formatie. De overige personeelskosten vallen eveneens hoger uit namelijk circa € 0,5 miljoen.

Tegenover deze twee toegenomen kostenposten staat per saldo een mutatie van de verschillende personele voorzieningen van circa € 1,3 miljoen negatief. Dit betreft per saldo een afname van de personele voorzieningen ten gunste van de exploitatie 2016. De afname van de reorganisatie- en de wachtgeldvoorzieningen ad circa € 4,2 miljoen en een (niet begrote) dotatie aan de voorziening vanwege de ORT-problematiek ad € 2,5 miljoen zijn de belangrijkste mutaties. Korthedshalve wordt verwezen naar hetgeen is opgenomen in de navolgende paragraaf over de financiële positie.

De toename van de kosten personeel niet in loondienst ad circa € 1,5 miljoen betreft zowel inzet van uitzendkrachten ten behoeve van de zorgverlening c.q. het onderwijs alsook de tijdelijke inzet van extra personeel in de ondersteunende en leidinggevende functies. Zo zijn binnen onderwijs een aantal schoolleiders extern ingehuurd evenals de externe inhuur van bijvoorbeeld ICT-medewerkers in het kader van de implementatie van de strategische ICT-projecten zoals het ECD en de inrichting van de nieuwe BI-tooling.

Ontwikkeling overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten noteren over 2016 circa € 37,1 miljoen en vallen met € 0,5 miljoen iets hoger uit dan over 2015. Deze beperkte kostenstijging betreft een samenspel van diverse kostensoorten. De algemene kosten bedragen € 12,5 miljoen en vallen circa € 1,4 miljoen hoger uit ten opzichte van 2015. Dit betreft het saldo van o.a. hogere ICT-kosten samenhangend met de uitvoering van de strategische ICT-agenda, hogere advieskosten o.a. in kader van strategie-implementatie (besturingsmodel, merkentrageject, ontwikkelagenda's), hogere advieskosten in het kader van vastgoed (brandveiligheid, meerjaren onderhoudsplanning, afzonderingsruimten) en lagere kosten o.a. mebbe betrekking tot gemeentelijke belastingen, lagere kosten telefonie en vaste datalijnen alsook lagere kosten drukwerk. Verder valt de onttrekking aan de frictiekostenvoorziening circa € 0,5 miljoen lager uit als gevolg waarvan de bedrijfskosten dus hoger uitvallen.

De onderhouds- en energiekosten bedragen circa € 8,1 miljoen en vallen ten opzichte van 2015 circa € 0,4 miljoen lager uit. Dit betreft in zijn geheel een lagere dotatie aan de onderhoudsvoorziening binnen het onderwijs. De energiekosten zijn nagenoeg gelijk aan 2015.

De kosten vanwege 'voedingsmiddelen en andere hotelmatige dienstverlening' bedragen circa € 9,3 miljoen en komen overeen met het kostenniveau 2015. Dat geldt ook voor de huur- en leasekosten welke met € 2,1 miljoen in lijn liggen met 2015. De patiënt- en bewonersgebonden kosten bedragen € 4,9 miljoen en vallen bijna € 0,2 miljoen lager uit. Dat geldt ook voor de overige lasten welke circa € 0,7 miljoen lager noteren.

Ontwikkeling overige financiële baten en lasten

Het saldo van financiële lasten en baten bedraagt over 2016 circa € 2,4 miljoen en komt nagenoeg overeen met het saldo 2015. Opgemerkt wordt dat evenals in 2015 in het saldo een incidentele post is opgenomen vanwege het betaalde disagio aan het Waarborgfonds voor Zorginstellingen voor borging

van de aangetrokken leningen. Over 2016 bedraagt dit disagio circa € 0,4 miljoen. De reguliere rentekosten over de leningportefeuille bedragen circa € 2,0 miljoen (2015: € 2,1 miljoen).

De financiële positie

Het eigen vermogen van Koraal Groep heeft een functie als buffer ofwel weerstandsvermogen om financiële risico's op te kunnen vangen. Daarnaast vormt het eigen vermogen ook een belangrijke functie als graadmeter voor bijvoorbeeld externe vermogensverschaffers maar ook voor de partijen die bijvoorbeeld zorg inkopen bij Koraal Groep. Ultimo 2016 bedraagt het eigen vermogen van Koraal Groep als concern circa € 53,5 miljoen ten opzichte van een eigen vermogen eind 2015 van circa € 49,0 miljoen. De toename is het gevolg van het positieve resultaat ad € 4,5 miljoen.

Koraal Groep beschikt daarmee over een goede financiële positie die past binnen het kader van het financiële beleid van Koraal Groep namelijk het borgen van de financiële continuïteit en de financierbaarheid van het bedrijf. Het concern eigen vermogen uitgedrukt als percentage van het balanstotaal ultimo 2016 ofwel de solvabiliteit (S-ratio) bedraagt 28,8% (2015: 27,4%). Uit de benchmark van Deloitte gebaseerd op de gegevens van DigiMV 2015 blijkt dat het branchegemiddelde 2015 uit komt op circa 27,6%. In 2015 noteerde Koraal Groep derhalve iets onder het branchegemiddelde. Inmiddels is de solvabiliteit weer iets toegenomen. Vorig jaar was er sprake van een daling van de solvabiliteit met name als gevolg van de stelselwijziging en de impact daarvan op het vermogen alsook de balansverlenging vanwege de aangetrokken financiering. Op concernniveau loopt Koraal Groep qua weerstandvermogen dan ook in de redelijk in de pas met de sector. Enige nuancering is wel gelegen in de diversiteit van het productportfolio van Koraal Groep waarbij met name de bovengemiddelde vermogenspositie van Het Driespan een opwaarts effect heeft op de solvabiliteit van het concern.

Een andere relevante indicator voor het beoordelen van de financiële positie is het inzicht in het zogenaamde netto weerstandsvermogen: het eigen vermogen gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten. Het netto weerstandsvermogen op concernniveau bedraagt 23,8% (2015: 21,8%). Het WfZ acht een weerstandsvermogen van 15%-20% aan de maat.

Gezien de toegenomen risico's in de verschillende speelvelden waarop Koraal Groep actief is, is een goede financiële positie van belang. De financiële positie van Koraal Groep maakt dat de implementatie van het strategisch programma Richtpunt 2020! mogelijk is, de investeringsprogramma's – vastgoed, ICT, kennisontwikkeling en dergelijke – financieerbaar zijn. Koraal Groep voldoet daarmee ook aan de eisen die externe vermogensverschaffers stellen en het maakt de organisatie minder kwetsbaar.

Het totale eigen vermogen is als volgt verdeeld over de sectoren waarin Koraal Groep actief is:

(in duizenden euro's)	Eigen vermogen 31-12-2016	Eigen vermogen 31-12-2015
(stichtings)Kapitaal	€ 103	€ 103
Concern		
Bestemmingsreserves concernbreed	€ 2.652	€ 1.741
Bestemmingsfondsen Koraal Groep concern	€ 29.019	€ 27.300
Gehandicaptenzorg		
Bestemmingsfondsen	€ 2.957	€ 2.717
Jeugdzorg		
Bestemmingsfondsen	€ 5.003	€ 4.401
Algemene reserve SeysCentra	€ 2.793	€ 1.844
Onderwijs		
Bestemmingsreserves onderwijs	€ 704	€ 322
Algemene reserve onderwijs	€ 9.187	€ 9.176
Arbeidsparticipatie		
Algemene reserve	€ 1.047	€ 1.366
	€ 53.465	€ 48.970

Naast het stichtingskapitaal bestaat het concernvermogen van Koraal Groep specifiek uit bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves. Het bestemmingsfonds van het concern bedraagt circa € 29,0 miljoen (2015: € 27,3 miljoen). Dit is opgebouwd uit de sinds oprichting gerealiseerde resultaten van Stichting Koraal Groep (COD) alsmede het aan het concern toegerekende aandeel ad 50% in de resultaten van de gehandicaptenzorginstellingen St. Anna, Maasveld en Op de Bies en de jeugdzorginstellingen De Hondsborg, De la Salle en Gastenhof.

De concernbrede bestemmingsreserve betreft het sociaal fonds en met name de bestemmingsreserve innovatie. In 2015 heeft uit het positief resultaat een toevoeging aan deze reserve plaatsgevonden ad € 1,5 miljoen. Er heeft een onttrekking plaatsgevonden in 2016 van € 0,6 miljoen ten behoeve van dekking van een deel van de kosten van regie op locatie. In 2016 zal er wederom een bedrag i.c. € 1,5 miljoen worden toegevoegd aan deze reserve. Deze beschikbare middelen worden ingezet voor de realisatie en ondersteuning van diverse projecten zoals o.a. Regie op Locatie vorm te geven (o.a. extra inzet personeel, opleiding e.d.), de ontwikkelagenda's in de zorg alsook bijvoorbeeld het project Methodiekontwikkeling in de langdurige zorg.

De bestemmingsfondsen van de Gehandicaptenzorg bedragen ultimo 2016 € 3,0 miljoen (2015: € 2,7 miljoen). Dit saldo is de optelsom van 50% van de gerealiseerde exploitatieresultaten in de afgelopen jaren van de Gehandicaptenzorg instellingen St. Anna, Maasveld en Op de Bies.

De jeugdzorginstellingen beschikken tezamen over een bestemmingsfonds van € 5,0 miljoen (2015: € 4,4 miljoen) dat eveneens is opgebouwd uit enerzijds het toegerekende aandeel ad 50% van de gerealiseerde exploitatieresultaten van de instellingen De Hondsborg, De la Salle en Gastenhof en anderzijds

het opgebouwde resultaat van Maashorst onderdeel Jeugdzorg. Daarnaast is op basis van proportionele consolidatie (50%) in deze jaarrekening het aandeel in de joint venture SeysCentra ad € 2,8 miljoen (2015: € 1,8 miljoen) weergegeven.

De algemene reserves van de onderwijsinstellingen – Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder – bedragen ultimo 2016 € 9,2 miljoen (2015: € 9,2 miljoen). Het Driespan heeft hierin het grootste aandeel ad € 7,5 miljoen en beschikt daarmee ruimschoots over een gezonde financiële positie. Dat geldt ook voor de aan Maashorst gelieerde school De Vlinder met een vermogen van bijna € 0,8 miljoen. Vanwege de omstandigheid dat ook een belangrijk deel van de leerlingen afkomstig is van Maashorst Jeugdzorg en ook de positie van Maashorst in de dynamiek van de jeugdzorg met meer onzekerheid te maken heeft is ook een stevig vermogen bij deze school geen overbodige luxe. Voor Saltho Onderwijs is de situatie anders. Deze stichting heeft weliswaar een vermogen ad € 0,9 ultimo 2016 (2015: € 1,3 miljoen) maar ervaart de afgelopen jaren en ook in 2016 de financiële druk samenhangend met een relatief forse daling van het aantal leerlingen. Dit heeft logischerwijs consequenties voor de beschikbare middelen en heeft geleid tot een afbouw van personele formatie. Ofschoon er inmiddels bij sommige scholen sprake lijkt te zijn van een stabilisatie van het aantal leerlingen danwel een sterke groei gerealiseerd is zijn er ook scholen waar het aantal leerlingen nog onder druk staat en rekening moet worden gehouden met een verdere daling. Dit alles maakt de scholen meer kwetsbaar en vraagt ook om extra investeringen. Het programma 'Weer op de kaart' is daarvoor in uitvoering. Een financieel gezonde bedrijfsvoering is daarbij van groot belang.

De bestemmingsreserves van de onderwijsinstellingen komen uit op € 0,7 miljoen (2015: 0,3 miljoen) en betreffen met name Het Driespan en Saltho Onderwijs. In 2016 heeft er bij Saltho Onderwijs een herrubricering plaatsgevonden ad € 0,4 miljoen vanuit de algemene reserves ten gunste van de bestemmingsreserve onderwijs.

In het kader van het beoordelen van de financiële positie en specifiek het weerstandsvermogen van de organisatie is ook het voorzieningenniveau relevant. De omvang van de voorzieningen bedraagt ultimo 2016 circa € 29,6 miljoen ten opzichte van € 30,6 miljoen ultimo 2015. De in omvang grootste voorziening betreft de voorziening Personeelsgebonden Budget Levensfase (PBL). Deze bedraagt ultimo 2016 circa € 14,2 miljoen (2015: € 14,5 miljoen) en heeft betrekking op de waardering van (1) de ultimo 2016 niet opgenomen uren PBL uren van alle medewerkers vallend onder de CAO Gehandicaptenzorg, (2) de waardering van een eenmalige extra toekenning van 200 uren aan de groep medewerkers die op 31-12-2009 in de leeftijd van 45 t/m 49 jaar waren en meer dan 10 jaar werkzaam in de zorg en (3) de waardering van de hogere PBL-verlofrechten van een bepaalde groep medewerkers (op 31-12-2009 >50 jaar en vallend onder het overgangsrecht).

De reorganisatievoorziening en voorziening wachtgeld komt eind 2015 uit op circa € 4,5 miljoen en is ten opzichte van 2015 ad € 8,0 aanzienlijk afgenomen. Naast de onttrekkingen ad € 2,8 miljoen heeft er een vrijval plaatsgevonden ad circa € 1,7 miljoen van deze voorzieningen. Aanleiding daarvoor is het lager uitvallen van verwachte verplichtingen c.q. het vervallen van verplichtingen mede als resultante van het gevoerde mobiliteitsbeleid. De voorziening ORT is zoals hiervoor al werd toegelicht gewaardeerd op € 2,5 miljoen. De andere personele voorzieningen betreffen de voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen ad € 2,6 miljoen en de voorziening langdurige zieken ad € 1,9 miljoen.

Naast deze personele voorzieningen beschikken specifiek de onderwijsinstellingen van Koraal Groep over een onderhoudsvoorziening. Deze bedraagt ultimo 2017 circa € 3,2 miljoen ten opzichte van € 2,8

miljoen ultimo 2015. Naast de reguliere onttrekkingen heeft er op basis van een herijking van de onderhoudsplannen in 2016 een additionele dotatie plaatsgevonden aan deze voorziening.

De voorziening voor frictiekosten ad € 0,6 miljoen (2015: € 1,0 miljoen) heeft betrekking op de verwachte frictiekosten welke nog samenhangen met de herstructurering van het terrein Maasveld. In 2016 zijn van dit grootschalige nieuwbouwproject de laatste twee nieuwe woongebouwen opgeleverd. Aansluitend zullen ook drie aan het terrein grenzende woningen grootschalig worden gerenoveerd. Voor de interim-huisvesting kan gebruik worden gemaakt van de nog bestaande voorzieningen op het terrein. Voor de laatste nieuwbouw fase waarin een multifunctioneel centrum (zwembad, dagbesteding, sportfaciliteiten, kantoorgebouwen, restaurant e.d.) wordt gerealiseerd zijn in 2016 de voorbereiding genomen.

Financieringspositie

Begin 2016 heeft Koraal Groep de tweede tranche van de verkregen borg ad € 34,4 miljoen van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) verzilverd. De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) heeft een geborgde lening ad € 10,4 miljoen verstrekt tegen een rentetarif van 1,67% voor de gehele looptijd van de lening ad 30 jaar. Na het aantrekken van deze nieuwe lening en rekening houdend met de aflossingen in 2016 bedraagt de langlopende schuldpositie ultimo 2016 € 64,1 miljoen (€ 60,6 miljoen ultimo 2015). Hiervan is circa 86% geborgd bij het WfZ (2015: 85%). De leningportefeuille betreft alleen de langlopende leningen van de zorginstellingen van Koraal Groep. Ten behoeve van de sector onderwijs heeft Koraal Groep geen langlopende leningen afgesloten.

De contractuele aflossingen op de afgesloten leningen bedragen in 2016 circa € 6,9 miljoen. In februari 2016 is een natuurlijk moment van renteherziening van een ongeborgde lening bij de Rabobank benut om de gehele ongeborgde positie van de Rabobank ad € 6,0 miljoen te herzien en om te zetten naar een meer actueel renteniveau. Voor 2017 bedraagt de reguliere aflossing circa € 7,0 miljoen.

De gemiddelde rentecoupon van de leningportefeuille bedraagt per ultimo 2016 circa 2,68% en is door het aantrekken van enerzijds de nieuwe lening en anderzijds de hiervoor genoemde herfinanciering aanzienlijk gedaald ten opzichte van de gemiddelde rentecoupon 2014 ad 4,2% en 2015 ad 3,11%. Per ultimo 2016 heeft meer dan de helft van de lening portefeuille i.c. circa € 40,0 miljoen een percentage <2%.

Voor de beoordeling van de financieringspositie van Koraal Groep is inzicht in een aantal ratio's van belang. De zogenaamde 'Debt Service Coverage Ratio' (DSCR) geeft aan in welke mate de organisatie in staat is om aan de rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen uit de operationele kasstromen. Deze DSCR-ratio bedraagt voor Koraal Groep circa 1,4 (2015: 3,1) en voldoet daarmee aan de normstelling overeenkomstig het financieel beleidskader. Ten opzichte van 2015 valt de DSCR-ratio lager uit als gevolg van de incidenteel hogere aflossingen vanwege de herfinanciering van een aantal leningen van de Rabobank. Een andere relevante ratio betreft de 'Interest Coverage Ratio' (ICR) ofwel de rentedekkingsgraad welke aangeeft in hoeverre de zorginstelling haar renteverplichtingen kan opbrengen. Deze ratio geeft weer in welke mate het resultaat voor interest kan terugvallen, zonder dat de instelling in financiële moeilijkheden komt. Voor Koraal Groep bedraagt deze ratio 2,9 (2015: 2,9).

De 'Loan to Value' geeft de verhouding weer tussen het saldo van de langlopende leningen (inclusief kortlopend deel van de aflossingsverplichting) en de boekwaarde van de materiële vaste activa. Koraal Groep heeft een 'Loan to Value' ratio van 64% (2015: 59%) en ligt daarmee in lijn met het sectorge-

middelste van de Benchmark Deloitte 2015. De toename is het gevolg van de aangetrokken financiering medio 2016. Hiertegenover staat echter ook gunstige liquiditeitspositie welke later ook aangewend wordt in kader van vastgoedinvesteringen.

Liquiditeitspositie

Het saldo liquide middelen van Koraal Groep bedraagt ultimo 2016 circa € 56,8 miljoen ten opzichte van € 52,6 miljoen ultimo 2015. Er is derhalve sprake van een lichte verbetering van de liquiditeitspositie. Het kasstroomoverzicht in de jaarrekening laat de herkomst van deze toename zien. De positieve operationele kasstromen bedragen circa € 10,2 miljoen. Ook is er na reguliere aflossingen sprake van een per saldo positieve financieringskasstroom ad € 3,5 miljoen met name als gevolg van de aangetrokken lening in 2016. Tegenover deze positieve kasstromen staat per saldo een negatieve investeringskasstroom ad € 9,5 miljoen. Het werkkapitaal (vlottende activa +/- vlottende passiva) van Koraal Groep bedraagt ultimo 2016 circa € 36,1 miljoen (2015: € 25,2 miljoen) en is noodzakelijk om de operationele activiteiten te financieren. De toename van het werkkapitaal betreft met name hogere debiteurenpositie inzake vorderingen op gemeenten in het kader van de jeugdzorg.

Koraal Groep beschikt over een goede liquiditeitspositie. Het stelt de organisatie in staat om aan haar kortetermijnverplichtingen te voldoen. Om de liquiditeitspositie te meten wordt gebruikt gemaakt van zogenaamde liquiditeitsratio's. Een veel gebruikte ratio is de zogenaamde 'Quick ratio': de verhouding tussen de vlottende activa minus de voorraden ten opzichte van de vlottende passiva. Als gezonde waarde wordt een ratio van minimaal 1 gezien. Deze ratio bedraagt ultimo 2016 ruim 1,9 ten opzichte van bijna 1,7 eind 2015 en voldoet daarmee aan de normstelling. Het sectorgemiddelde volgens de benchmarkgegevens Deloitte 2015 bedraagt circa 1,3. Het versterken van de liquiditeitspositie is een zichtbare en algemene trend in de sector. De liquide middelen zijn voor een belangrijk deel tijdelijk en vrij opneembaar weggezet op spaarrekeningen en depositorekeningen verspreid bij de nationale systeembanken. Koraal Groep heeft ultimo boekjaar geen derivaten.

Ten slotte is belangrijk om te realiseren dat het positieve liquiditeitssaldo in de komende jaren ook ingezet zal worden o.a. ten behoeve van het investeringsprogramma van Koraal Groep. Zo is in de meerjaren investeringsbegroting 2017-2019 een uitgave voorzien van circa € 37,7 miljoen in het zorgvastgoed (nieuwbouw, grootschalige renovatie en instandhouding). Op basis van de liquiditeitsbegroting 2017 is de verwachting dat het saldo liquide middelen zal teruglopen naar circa € 36,7 miljoen.

Vastgoed

Koraal Groep heeft een omvangrijke (zorg)vastgoed portefeuille. Het merendeel van haar (zorg)vastgoed is in eigendom. Koraal Groep kent slechts een beperkt aantal huurcontracten. De schoolgebouwen waarin de onderwijsinstellingen van Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder hun onderwijs geven zijn economisch in eigendom van de gemeenten en staan derhalve niet op de balans van Koraal Groep. Dat betekent ook dat vastgoedinvesteringen in het onderwijs i.c. nieuwbouw en grootschalige renovatie onder de verantwoordelijkheid en bekostiging van de lokale gemeenten plaatsvindt. Voor onderhoud aan de gebouwen is het anders geregeld: het reguliere onderhoud van de scholen, zowel binnen- als buitenonderhoud, loopt via de exploitaties van de scholen.

Het zorgvastgoed is met uitzondering van het zorgvastgoed van Maashorst in eigendom van Stichting Koraal Groep en de exploitatie daarvan maakt onderdeel uit van de vastgoedexploitatie van Stichting Koraal Groep. Om het vastgoed adequaat in stand te houden, te renoveren en zo nodig (vervangende) nieuwbouw te plegen stelt Koraal Groep jaarlijks een (meerjaren)investerings-/onderhoudsbegroting op welke voortschrijdend wordt bijgesteld. Bijzondere vastgoedthema's die daarnaast op de agenda staan zijn het thema brandveiligheid waarvoor in 2016 een Brandveiligheidsplan is opgesteld welke de komende jaren zal worden geïmplementeerd. Ook zal een energie-audit worden uitgevoerd waarmee ook het thema duurzaamheid een meer structurele plaats krijgt binnen het vastgoeddossier. De combinatie van het Strategisch Vastgoedbeleid, de daaraan gekoppelde meerjaren investerings- en onderhoudsbegroting en de aandacht voor overkoepelende thema's maakt dat Koraal Groep een integraal beeld heeft op haar vastgoed.

Ultimo 2016 bedraagt de boekwaarde van het zorgvastgoed € 99,8 miljoen (2015: € 101,3 miljoen). De WOZ-waarde van het vastgoed bedraagt circa € 130 miljoen prijspeil 2016 (€ 131 miljoen prijspeil 2015). In 2016 is er voor een bedrag ad € 7 miljoen geïnvesteerd in het vastgoed. Daarnaast is er voor een bedrag ad circa € 5,1 miljoen aan exploitatieonderhoud (2015: € 5,5 miljoen) uitgevoerd. De desinvesteringen over 2016 betreffen de verkoop van twee woningen van St. Anna en twee woningen van Op de Bies. Het positieve verkoop resultaat bedraagt bijna € 0,4 miljoen (2015: € 0,3 miljoen).

De reguliere afschrijvingen op het vastgoed bedragen over 2016 circa € 9,8 miljoen (2015: € 9,5 miljoen). Daarnaast is er naar aanleiding van de beoordeling van de terugverdiencapaciteit van het zorgvastgoed in 2016 ook nog een additionele afwaardering ad € 3,3 miljoen (€ 6,1 miljoen) doorgevoerd. Koraal Groep besteedt veel aandacht aan dit aspect van het vastgoeddossier. De verdiencapaciteit van het vastgoed staat immers als gevolg van de wijzigingen in het bekostigingsstelsel (van nacalculatie naar Normatieve Huisvestingscomponent naar mogelijk integrale tarieven) onder druk. Vanaf 2018 is voor wat betreft de WLZ het systeem van nacalculatie van kapitaallasten volledig afgeschaft en is de huisvestingvergoeding volledig afhankelijk van de gerealiseerde bezetting. Leegstand is daarmee een reëel risico. Ook wordt naar verwachting de vergoeding voor vastgoed – de Normatieve Huisvestingscomponent – onderhandelbaar door de zorgkantoren met wellicht kortingen zoals ook aan de orde bij de ZZP-bekostiging. Dat geldt ook voor de indexatie van de NHC-tarieven welke tot en met 2017 jaarlijks met 2,5% werden geïndexeerd. Verder hebben natuurlijk ook de stelselwijzigingen consequenties voor het risicoprofiel van het zorgvastgoed. Een belangrijk deel van het zorgvastgoed wordt ingezet ten behoeve van jeugdzorgactiviteiten. Met de invoering van de Jeugdwet is er een focus van gemeenten op lichtere vormen van jeugdzorg en de focus op het voorkomen c.q. verkorten van intramurale opnames. Binnen Koraal Groep heeft dit reeds geleid tot een krimp van de intramurale capaciteit. Ook zijn aanzienlijke tarief- en budgetkortingen – variërend van 15%-25% – doorgevoerd vaak gecombineerd met budgetplafonds. Ten slotte wordt opgemerkt dat er thans met name in het gemeentelijk domein nog veel gesleuteld wordt aan de inkoop(voorwaarden) hetgeen leidt tot een grotere onzekerheid over de toekomstige opbrengsten. Voorbeelden daarvan zijn wijzigingen door jeugdzorgregio's in de gehanteerde bekostigingsmethodieken, aanbestedingsprocedures met inzet om het aantal aanbieders te beperken alsook de onduidelijkheid die er thans nog bestaat over de landelijke inkoop Jeugdzorg na 2018.

De doorgevoerde afwaardering betreft met name het zorgvastgoed van de drie gehandicaptenzorginstellingen Maasveld, Op de Bies en St. Anna en is het gevolg van de in het investeringsprogramma opgenomen grootschalige 'midlife' renovatieprojecten die noodzakelijk zijn om de desbetreffende loca-

ties toekomstbestendig te houden en passend bij de cliëntvraag. Zo worden bij Maasveld als verlengde van de herstructurering van de centrumlocatie de aangrenzende woningen aan de Balsemienbeemd grondig gerenoveerd. Bij St. Anna vindt een grootschalige renovatie plaats van de zogenaamde Overbeekse woningen. Verder worden ook een aantal woningen op de centrumlocatie Op de Bies grootschalig gerenoveerd. Samenhangend met deze investeringen wordt een bedrag ad circa € 2,9 miljoen afgewaardeerd op de huidige boekwaarde van deze complexen. Hierbij is tevens rekening gehouden met de verwachte frictiekosten.

Voor wat betreft de jeugdzorg vindt er een afwaardering plaats van € 0,4 miljoen op het hoofdgebouw van de locatie Reek van Stichting Maashorst. Dit ondersteunend gebouw met vooral kantoorfuncties staat voor een belangrijk deel leeg als gevolg van de samenvoeging van diverse ondersteunende functies van de werkstichtingen De La Salle en Maashorst. Vanaf 2016 worden beide stichtingen door één directie aangestuurd. Daarnaast speelt dat Maashorst te maken heeft met een aanzienlijke budgetkorting (ruim 20% hetgeen ook doorvertaald is in de huisvestingsvergoeding).

Met een mogelijke afwaardering van het zorgvastgoed is rekening gehouden in de begroting 2016 en deze wordt gedekt uit het positieve vastgoed- en met name financieringsresultaat. Lagere kapitaallasten dan begroot, als ook een hogere normrentevergoeding dan de werkelijke rentekosten bepalen o.a. dit positief resultaat. Daarnaast is evenals voorgaande jaren rekening gehouden met een bijdrage vanuit de positieve exploitatie van de werkstichtingen.

ICT

In het jaarverslag 2015 is al een beeld gegeven van de ambitieuze ICT-kalender van Koraal Groep. Koraal Groep heeft in de begroting (2016-2017) van het Service Center ICT buiten de reguliere exploitatie en ICT-begroting een extra investeringsbudget opgenomen ad circa € 3,8 miljoen voor de realisatie van de strategische ICT-agenda. ICT-investeringen die bijdragen aan de verdere optimalisering van zowel ondersteunende als primaire processen. Een groot aantal ICT-innovaties is in 2015 reeds van start gegaan. Een aantal daarvan loopt nog steeds door en oplevering daarvan kan verwacht worden in 2017 danwel later. Een aantal ICT-innovaties zijn echter ook al in 2016 opgeleverd. Zo is hard gewerkt aan de implementatie van een nieuw HRM-systeem. Met ingang van 1 januari 2017 is dit systeem in gebruik genomen. Vanaf die datum vindt ook de verloning van medewerkers van de onderwijsinstellingen – voorheen extern uitbesteed – ‘in house’ plaats en is er nu sprake van een integraal en geüniformeerd HRM-systeem. Dit nieuwe HRM-systeem geeft betere en vernieuwende mogelijkheden, bijvoorbeeld op het gebied van manager- en medewerker-self-service. Zo kunnen de medewerkers op een digitale manier hun onkosten en dergelijke declareren en kunnen medewerkers aanpassingen in functies, werktijdfactoren en verlengingen en beëindigingen zelf digitaal in gang zetten. Naast de implementatie van een nieuw HRM-systeem is, eveneens binnen alle zorginstellingen van Koraal Groep één systeem voor verroostering/capaciteitsplanning ingevoerd.

Eén van de belangrijkste strategische ICT-projecten betreft het realiseren van een nieuw digitaal dossier (ECD) voor cliënten. Het nieuwe ECD wordt in 2017 integraal opgeleverd, waarna naar verwachting in 2018 alle papieren dossiers worden uitgefaseerd. In 2016 zijn de eerste deelprojecten reeds afgerond. Zo zijn reeds alle dossiers van werkstichting Maashorst die werkte met een eigen ECD omgezet naar het nieuwe zorgbreed geïmplementeerde ECD. Tegelijkertijd is ook een nieuw proces ten aanzien van de registratie van Vrijheidsbeperkende Maatregelen (VBM) ontwikkeld en in het ECD geïmplementeerd.

Voor het melden en afhandelen van incidenten is eveneens een nieuwe methodiek 'Veilig Incident Melden (VIM)' welke eveneens wordt ondersteund vanuit het ECD. Deze wordt in het eerste kwartaal van 2017 in de organisatie ingevoerd. Ten slotte is een begin gemaakt met het ontwikkelen van een nieuwe template van het zorgplan. Eveneens in 2017 wordt dit zorgplan in het ECD geïntroduceerd, met als gevolg dat alle zorginstellingen van Koraal Groep op een uniforme wijze bezig zijn met de onderwerpen VBM, VIM, zorgplan en andere dossieronderwerpen.

In 2016 is ook gestart met de voorbereiding van de implementatie van Quli, een burgerportaal, waarbij Koraal Groep aansluiting heeft gezocht. Vanuit het paradigma, dat de cliënt eigenaar is van zijn of haar data wordt in dit project onderzocht hoe de komende jaren onze cliënten en hun verwanten de beschikking kunnen krijgen over relevante data uit het ECD en die data zelf kunnen bekijken en eventueel aan andere zorgverleners ter beschikking kunnen stellen.

Ook vernieuwend is het feit dat samen met externe partijen een prototype van een app is ontwikkeld. Deze app moet ervoor zorgen dat informatie op een veilige en eenvoudige manier kan worden gedeeld tussen zorg en onderwijs binnen Koraal Groep. Bovendien wordt bekeken of nieuwe innovaties, zoals de Chatbot, toegevoegde waarde kan hebben, met name bij de registraties in het ECD en het Leerling Volg Systeem (LVS). Via machine learning wordt al informatie klaargezet, die de verantwoordelijke alleen nog maar hoeft te screenen en eventueel aan te passen.

Het jaar 2016 stond verder in het teken van versterkte aandacht voor informatieveiligheid. In het project Informatieveiligheid (NEN7510) is het gehele jaar gewerkt aan de ontwikkeling van nieuw beleid op dit terrein, zijn daadwerkelijke verbeteracties uitgevoerd, alsmede een bewustzijn programma voor onze medewerkers. Enkele onderwerpen zijn de ontwikkeling van een nieuwe gedragscode, een IB-beleidsplan, een informatiebeveiligingshandboek en een verbetering van de back-up en uitwijk van het informatielandschap van Koraal Groep. In de eerste helft 2017 wordt verwacht dat de accreditatie NEN7510 succesvol kan worden afgerond.

Verder is de aandacht uitgegaan naar de ontwikkeling van een nieuwe digitale werkplek. In 2016 zijn daartoe al opgeleverd de nieuwe mailomgeving voor alle medewerkers van Koraal Groep en een nieuwe CRM-omgeving. Ten slotte is het van belang aan te geven dat Koraal Groep bezig is een geheel nieuwe omgeving voor haar Business Intelligence te ontwikkelen. Een nieuwe technische omgeving is inmiddels ingericht en in 2017 volgt de oplevering van een aantal rapportages op het gebied van o.a. financiën, HRM, productie en onderwijs.

Onze samenwerkingspartners

Koraal Groep werkt op allerlei gebied samen met andere externe partijen. Op basis van een samenwerkingsovereenkomst c.q. convenanten geven de werkstichtingen dan tezamen met collega-(jeugd)-zorgaanbieders danwel onderwijsinstellingen vorm en inhoud aan hun samenwerking. Het gaat te ver om hier een volledig overzicht te verstrekken maar als voorbeeld kunnen worden genoemd:

- de samenwerking van Gastenhof met Mondriaan en Xonar in het Traumacentrum Jeugd Limburg;
- de samenwerking van Gastenhof met Stichting Alterius voor onderwijs op de locatie Urmond van Gastenhof;
- de deelname van St. Anna aan de innovatieve proeftuin 'Integrale benadering' in Midden-Limburg samen met de organisatie PSW, Daelzicht, Pergamijn, Stevig (onderdeel van Dichterbij), MetGGZ,

MEE Noord- en Midden-Limburg, GGD Limburg Noord, huisartsenvereniging Meditta, de gemeente Roermond, regionaal Zorgkantoor, Zorgverzekeraar CZ en Hogeschool Zuyd;

- de samenwerking van het Medisch Universitair Centrum Maastricht (MUCM) en Maasveld in het kader van de downpoli;
- de deelname van Koraal Groep en specifiek Het Driespan aan de coöperatieve vereniging Breed-Saam die huisvesting verzorgt voor scholen in het primair en speciaal onderwijs in Breda;
- de samenwerking van De Hondsborg in het kennisnetwerk Samenwerkende Jeugdzorg Specialisten (SJS) in de jeugdzorgregio Hart van Brabant;
- de samenwerking van De La Salle met Stichting Prisma op het gebied van MST-LVB en het innovatieve partnership 'Let's move' van de locatie Boxtel (De La Salle, Saltho Onderwijs en Sterk in Werk) en de gemeente Boxtel;
- de Ivito (Investeren in de Toekomst) leerwerkbedrijven van Sterk in Werk met de voetbalorganisaties NAC en OSS;

Naast dergelijke samenwerkingen heeft Koraal Groep ook met een beperkt aantal externe partijen een gezamenlijke onderneming die is ondergebracht in een separate rechtspersoon. Op het gebied van zorgverlening heeft Koraal Groep zoals eerder al kort is gememoreerd samen met Pluryn de 'joint venture' stichting SeysCentra. Dit behandelcentrum is gespecialiseerd in de behandeling van voedselweigeren bij kinderen met of zonder verstandelijke beperking. SeysCentra heeft verschillende vestigingen in Nederland, onder andere in Gelderland, Limburg en Utrecht. Bij de vestiging in Gelderland (Malden) is zowel ambulante, dagbehandeling als 24-uursbehandeling mogelijk. De locaties in Utrecht en Maastricht bieden ambulante en dagbehandeling. SeysCentra levert daarbij online ondersteuning en begeleiding. SeysCentra heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld, is gegroeid en thans staat er een financieel gezonde onderneming die op eigen benen kan staan. Conform voorgaande jaren en in lijn met de verslaggevingsvoorschriften wordt 50% van de exploitatie, het resultaat en de balansposities via de proportionele consolidatiemethode opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koraal Groep. Belangrijk om te weten is echter dat het opgebouwde vermogen van SeysCentra in geval van een eventuele beëindiging van de samenwerking niet in gelijke verhouding wordt verdeeld maar dat deze verdeling afhankelijk is van de omvang van de activiteiten van Koraal Groep en Pluryn bij aanvang van de samenwerking in combinatie met de ontwikkeling van de omzet nadien. Zie hiervoor ook de toelichting zoals opgenomen onder de 'Niet uit de balans blijvende verplichtingen 2016'.

Een andere samenwerking betreft de samenwerking met het familiebedrijf Vebego op het gebied van facilitaire dienstverlening. Koraal Groep en Vebego hebben daartoe in 2009 twee joint ventures opgericht. De besloten vennootschap RIF Facility Management B.V. (51% in bezit van Koraal Groep en 49% in bezit van Assist Zorg B.V.) voert de facilitaire dienstverlening uit voor de verschillende werkstichtingen van Koraal Groep. De dienstverlening wordt zowel ingekocht alsook geleverd door eigen personeel. Daarnaast is er een joint venture overeenkomst afgesloten voor specifiek de schoonmaakdienstverlening welke is ondergebracht in RIF Facility Services B.V. De aandelen van deze vennootschap zijn voor 51% in bezit van het facilitaire bedrijf RIF Facility Management B.V. en voor 49% in bezit van Vebego Facility Services B.V. Beide rechtspersonen zijn gevestigd in Sittard.

Vanwege de ambitie van Koraal Groep om het facilitaire bedrijf samen te voegen met de afdeling Huisvesting Vastgoed Ontwikkeling van Koraal Groep heeft er in 2016 tussen beide aandeelhouders een heroriëntatie plaatsgevonden op de toekomstige samenwerking. De uitkomst daarvan is dat Koraal Groep de aandelen van Assist Zorg B.V. in het facilitair bedrijf RIF Facility Management B.V. ultimo 2016

heeft teruggekocht. Hiermee is het facilitair bedrijf weer voor 100% in eigendom van Koraal Groep. Vervolgens zijn per 1 januari 2017 de activiteiten van het facilitair bedrijf overgedragen aan Koraal Groep. Dit vooruitlopend op de samenvoeging van de het facilitair bedrijf en de afdeling Huisvesting Vastgoed Ontwikkeling. Met Vebego vindt daarnaast overleg welke rol Vebego vanaf 2017 kan vervullen op het gebied van facilitaire dienstverlening. Eén van deze rollen betreft in ieder geval het organiseren van de schoonmaakdienstverlening. De bestaande joint venture overeenkomst met RIF Facility Services B.V. wordt dan ook voortgezet met dien verstande dat Koraal Groep vanaf 1 januari 2017 51% van de aandelen heeft in RIF Facility Services B.V. (voorheen RIF Facility Management B.V.).

Voor wat betreft de resultaten 2016 wordt opgemerkt dat RIF Facility Management een positief resultaat heeft gerealiseerd van circa € 56.000. Dit betreft met name het positieve resultaat uit de deelneming in RIF Facility Services B.V. Het eigen vermogen van RIF Facility Management B.V. bedraagt ultimo 2016 circa € 631.000 positief.

RIF Facility Services B.V. heeft over 2016 een positief resultaat gerealiseerd van circa € 138.000 (2015: € 87.000 positief na belasting). Na uitbetaling in 2016 van de agioreserve ad € 200.000 aan de aandeelhouders is het positieve resultaat na belasting toegevoegd aan het eigen vermogen dat ultimo 2016 € 160.000 bedraagt (2015: € 221.000).

Naast het belang in beide vennootschappen heeft Sterk in Werk ultimo 2016 nog een 100% dochteronderneming Sterk in Werk Projecten B.V. In deze vennootschap vinden vanaf 2016 geen activiteiten meer plaats. De overigens beperkte activiteiten – opbrengsten uit de verkoop van beroepskeuze-intersestesten aan onderwijsinstellingen en de lesmethode VCA – maken onderdeel uit van de exploitatie van Sterk in Werk. Ultimo 2016 bedraagt het eigen vermogen van Sterk in Werk Projecten B.V. circa € 68.000. In het kader van de herinrichting van het besturingsmodel zal in 2017 worden gezien in hoeverre de vennootschap voor andere activiteiten aangewend kan worden danwel ontbonden zal worden.

Management control

Om haar strategie Richtpunt 2020! te kunnen realiseren heeft Koraal Groep negen besturingsprincipes geformuleerd. Deze staan aan de basis van wie Koraal Groep is, waarvoor de organisatie staat en wat zij doet. Samen met het nieuwe besturingsmodel brengen zij de strategie in praktijk. Eén van de besturingsprincipes betreft 'In control zijn en het borgen van de continuïteit'. Koraal Groep beschikt daarvoor over een adequaat management control systeem.

De accountant beoordeelt jaarlijks in kader van haar tussentijdse controle de effectiviteit van dit management control systeem en specifiek de interne beheersing van de financieel-administratieve processen. Zij toetst daarbij in hoeverre zij kan steunen op het zelfcontrolerend vermogen van de organisatie. In haar management letter 2016 en in lijn met haar rapportage in 2015 geeft de accountant aan dat zij van mening is dat de performance en interne beheersing in de bedrijfsondersteunende processen van een bovengemiddeld niveau zijn. De organisatie heeft haar basis zeker op orde ('past control') en opereert op het niveau van 'present control'. De kwalitatief goede bedrijfsondersteuning sluit daarbij ook aan bij de ambities die Koraal Groep heeft verwoord in haar strategische koers. Het faciliteert de maatschappelijke opgave van Koraal Groep en is daarmee ook één van de randvoorwaarden om de strategie te kunnen realiseren.

Onderdeel van het management control systeem vormt o.a. de reguliere planning & control cyclus. Deze cyclus bestaat jaarlijks uit het opstellen van de zogenaamde Strategiebrieven die o.a. inzicht geeft in relevante externe ontwikkelingen en daaraan gerelateerd de beleidsspeerpunten van de organisatie in een breed perspectief (personeel, ICT, kwaliteit, financiën, vastgoed e.d.). De strategiebrieven zijn daarmee de leidraad voor de jaarlijks op te stellen jaarplannen, jaarbegrotingen op stichtingsniveau en op Koraal Groep niveau de concernbegroting. De voortgang wordt periodiek gemonitord op basis van maand- en kwartaalrapportages. Een voortschrijdende prognose ('rolling forecast') maakt daar onderdeel van uit. Middels periodiek overleg binnen vele geledingen (o.a. (management)teamoverleg, bestuurlijk overleg, overleg met medezeggenschap, overleg met de Raad van Toezicht) van de organisatie wordt invulling gegeven aan de sturing op de bedrijfsvoering van Koraal Groep en de daarbinnen acterende onderdelen.

Het management control systeem is natuurlijk meer dan de hiervoor genoemde 'planning & control cyclus'. Zo beschikt Koraal Groep ook over een treasuryfunctie gericht op de (dagelijkse) monitoring van de liquiditeitsontwikkeling en de financierbaarheid van de organisatie. Ook deze functie kent een cyclus waarin de liquiditeitsbegroting, het treasury jaarplan, maand- en kwartaalberichten onderwerp van gesprek zijn in o.a. het treasurycomité. Op fiscaal gebied is ook de functie van 'tax controlling' belegd en wordt indien nodig in samenwerking met externe fiscale adviseurs het fiscale dossier van Koraal Groep onderhouden. Koraal Groep heeft met de belastingdienst een Convenant Horizontaal Toezicht afgesloten. De ervaringen daarmee worden als positief ervaren en dragen bij aan het 'in control' zijn ook op dit dossier.

Verder wordt ook specifiek genoemd de internal audit functie. Naast de reguliere AO/IB maatregelen in het kader van de verschillende (financiële) processen geeft Koraal Groep ook invulling aan de internal audit functie. Vanuit deze functie worden bijvoorbeeld periodieke audits uitgevoerd op het proces van salarisverwerking als ook de productieregistratie en de onderliggende cliëntdossiers. Daarnaast vinden er organisatiebreed ook kwaliteitsaudits plaats in het kader van de ISO-certificering. Deze audits dragen bij aan het 'in control' zijn van de verschillende bedrijfsprocessen en faciliteren ook een 'verbeterloop'.

Onderdeel van een goede bedrijfsvoering is ook de opgave om voortdurend te onderzoeken welke verbeterlagen er mogelijk zijn om het management control systeem verder te ontwikkelen en verbeteringen aan te brengen. Vanuit de discipline 'Finance & Control' worden de volgende ontwikkelingen genoemd:

- Er heeft een nadere uitwerking en verdieping plaatsgevonden van het in de concernbegroting opgenomen meerjarenperspectief waarbij is ingegaan op diverse mogelijke scenario's. In 2017 zal dit een vervolg krijgen aansluitend op het nieuwe besturingsmodel en de noodzakelijke financiële inrichting;
- De concernbrede kwartaalrapportages zijn verder verrijkt met nieuwe informatie zoals bijvoorbeeld een periodieke rapportage op hoofdlijnen van de voortgang van de diverse strategische projecten in het kader van Richtpunt 2020! Ook is er meer uitgebreid gerapporteerd over relevante thema's zoals het terugdringen van het ziekteverzuim (aanpak, best-practices, maatregelen en resultaten). Daarnaast is in samenwerking met de ICT-afdeling gestart met de implementatie van een nieuwe BI-omgeving. Na de leverancierselectie en de keuze voor een nieuwe BI-tool wordt gewerkt aan het operationeel maken van de nieuwe omgeving in de loop van 2017;

- Er moet vanwege de overheveling van de Jeugdzorg naar het gemeentelijk domein veel aandacht uitgaan naar o.a. de controlling van de jeugdzorgactiviteiten. Het monitoren van de verschillende en diverse contracten, de administratieve verplichtingen en de verantwoordingseisen vraagt veel van de ondersteunende functies. Met name het debiteurenbeheer richting gemeenten is essentieel. Dit proces wordt in vergelijking met 2015 – o.a. als gevolg van wijzigingen in bekostigingsstelsels, inregeling berichtenverkeer e.d. – als moeizamer ervaren en is ook aanleiding geweest om het debiteurenbeheer te intensiveren;
- In het kader van de ontwikkelagenda's Langdurige Zorg heeft er een nadere analyse plaatsgevonden van de verschillende doelgroepen waarop de drie VG-instellingen hun zorgverlening primair richten, de doelgroepen verdeeld onder de woonlocaties en de exploitatieresultaten daarvan. Ten behoeve van de ontwikkelagenda Jeugd wordt een gelijksoortige analyse voor de jeugdzorginstellingen begin 2017 uitgevoerd.
- Er is ten behoeve van de onderwijsinstellingen een beheersingssysteem opgezet dat buiten de reguliere bekostiging moet bijdragen aan de borging van de facturatie van kortdurende onderwijsarrangementen en tussentijdse instromers. Daarnaast is er een eerste aanzet gemaakt tot een kostprijsmodel voor ambulante dienstverlening binnen het speciaal en reguliere onderwijs.

Verder zijn er natuurlijk op de andere vakgebieden ook ontwikkelingen die een bijdrage leveren aan het interne beheersingsproces en daarmee de ondersteuning van de primaire processen. Zonder daarbij volledig te willen zijn worden bijvoorbeeld genoemd de verschillende initiatieven die plaatsvinden in het kader van de strategische ICT-agenda. Er wordt fors geïnvesteerd in ICT. Thema's die daarbij in 2016 volop aandacht hebben gekregen zijn de Informatiebeveiliging (NEN 7510), de Business-Intelligence tooling als ook de doorontwikkeling van het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD). Korthedshalve wordt verwezen naar de separate ICT-paragraaf in dit financiële jaarverslag.

Op het gebied van HRM worden genoemd de investeringen in het kader van enerzijds de implementatie van een nieuw personeels- en salarisadministratie en anderzijds de inbesteding van de personeels- en salarisadministratie van de onderwijstak van Koraal Groep. Vanaf 1 januari 2017 verloont Koraal Groep alle medewerkers vanuit een nieuw personeels- en salarissysteem. Dit systeem ondersteunt 'employee selfservice' en workflow management. Na de eerdere invoering van het digitale workflow managementsysteem rondom het inkoopproces ('purchase- to-pay') is ook op dit onderdeel van de bedrijfsvoering een verdere verbeterslag gemaakt. Andere voorbeelden vanuit het HRM-werkgebied betreffen het zorgbrede gebruik van éénzelfde capaciteits- en roosterplanningsysteem, het organiseren en professionaliseren van 'Sociaal Ondernemen' hetgeen op basis van de voorwaarden in de contractovereenkomsten steeds belangrijker wordt en ten slotte ook de inspanningen die zijn gericht op het vereenvoudigen van het functiehuis en daarmee ook het toekomstige beheer en onderhoud.

Voor de afdeling communicatie heeft 2016 in het teken gestaan van o.a. de voorbereidingen in het kader van het merkentraject. Dit is één van de strategische projecten in het kader van de strategie Richtpunt 2020! en is gericht op de branding van Koraal Groep. Uitrol daarvan zal stapsgewijs plaatsvinden in 2017/2018. Naast natuurlijk de positionering van Koraal Groep is ook het optimaliseren en efficiënt inrichten van het merkenmanagement één van de drivers van dit strategisch project.

Op het gebied van facilitaire zaken en specifiek het verbeteren van de bedrijfsvoering hebben in 2016 een aantal zaken de boventoon gevoerd. Zo is veel aandacht uitgegaan naar de implementatie van het project Eten, Drinken, Gastvrijheid waarbij een nieuw voedingsconcept is uitgerold binnen de orga-

nisatie. Los van de meerwaarde hiervan voor cliënten heeft dit ook positieve effecten in het kader van de bedrijfsvoering en interne beheersing. Een ander voorbeeld betreft het anders organiseren van de linnenvoorziening met als inzet meer keuzevrijheid voor cliënten, minder tijdsbeslag van het zorgpersoneel als ook tegelijkertijd een kostenbesparing door het ontzorgen door de gecontracteerde leveranciers.

Daarnaast zijn in 2016 de contouren van de nieuwe service-organisatie zichtbaar geworden waarin het facilitair bedrijf RIF Facility Management en de afdeling Huisvesting Vastgoed Ontwikkeling in 2017 samengaan. Met deze nieuwe organisatie krijgt de facilitaire ondersteuning én de dienstverlening rondom het vastgoed een nieuwe impuls. Door het gebouwenbeheer en de huisvesting- en vastgoedontwikkeling onder één aansturing te brengen wordt een verdere optimalisatie van de bedrijfsvoering voorzien.

De hiervoor genoemde ontwikkelingen zullen ertoe bijdragen dat Koraal Groep zich verder versterkt en daarmee in staat is om haar strategische doelstellingen daadwerkelijk te realiseren. Zij dragen zeker bij aan en versterken het beeld van 'present control'. Belangrijk is echter ook dat er voldoende innovatie in zorg/onderwijs én bedrijfsvoering blijft bestaan teneinde ook invulling te kunnen geven aan toekomstige verwachtingen van belanghebbenden. Op dit onderdeel dat de accountant aanduidt als 'future control' kan de organisatie nog verder groeien.

Risicomanagement

Dat het risicoprofiel van de sectoren waarin Koraal Groep acteert de afgelopen jaren is toegenomen is geen nieuws. Er hebben diverse wets- en stelselwijzigingen plaatsgevonden zoals de invoering van de Wet Langdurige Zorg (2015), de overheveling van de uitvoering van de jeugdzorg naar het gemeentelijk domein door invoering van de Jeugdwet, de invoering van de Wet passend Onderwijs en de Participatiewet relevant voor de activiteiten op het gebied van arbeidsparticipatie. Als gevolg van deze wijzigingen zijn nieuwe stakeholders gekomen zoals gemeenten, samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. De stelselwijzigingen gaan daarbij bovendien gepaard met wijziging van bekostigingssystemen waarbij ingegeven door de landelijke bezuinigingsopgave in de Jeugdzorg maar ook de vereveningsopgave Passend Onderwijs er sprake is van een toenemende onzekerheid ten aanzien van de inkomsten.

Risicomanagement is dan ook een steeds belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering geworden. Dat geldt zeker ook voor Koraal Groep. Aandacht voor risico's én zeker ook oog voor kansen krijgen binnen Koraal Groep volop de aandacht. Dat geldt zowel voor de ondersteunende processen als ook risico's ten aanzien van de primaire processen zoals specifieke risico's in de zorgverlening en het onderwijs.

De aandacht voor risicomanagement komt binnen Koraal Groep in praktische zin tot uitdrukking op vele manieren: via de risico-en-kansenparagraaf in de begroting en jaarplan, de (financiële) rapportages, business cases bij investeringsvoorstellen, de Risico Inventarisatie Evaluatie op cliëntniveau (RIE), de uitvoering en scope van (kwaliteits)audits, de controlling van het fiscaal dossier, de inzet van Koraal In-spect voor wat betreft de kwaliteitseisen in de zorg en het onderwijs en de afstemming met de verschillende Inspecties. Ook het gesprek over risico's en kansen in de diverse overlegsgremia (RvB, RvT, medezeggenschap, MT-overleg) is een belangrijke factor en draagt bij aan het inzicht in het risicoprofiel van Koraal Groep. Gelet op de vele potentiële risico's waarmee Koraal Groep te maken kan hebben voert

het te ver om hiervan een uitputtend overzicht op te nemen. Hierna zijn de belangrijkste risico's opgenomen en de maatregelen om deze te beheersen:

Strategische risico's

Compliance & Governance Koraal Groep heeft te maken met een veelheid aan wet- en regelgeving met bovendien vele wijzigingen. Ook wordt de organisatie geconfronteerd met steeds meer (deels administratieve) eisen van haar stakeholders. Zo is het beheer van de verschillende afgesloten contracten in de Jeugdzorg en naleving van de daarin opgenomen voorwaarden een complexe en omvangrijke aangelegenheid geworden. Het risico bestaat dat Koraal Groep niet voldoet aan alle wet- en regelgeving, de wijzigingen daarin en in het verlengde daarvan ook haar governance niet op orde heeft.

Ook hier geldt dat Koraal Groep actief de ontwikkeling in wet- en regelgeving volgt. Inzet van de kennis van eigen juridische adviseurs in combinatie met extern juridisch advies draagt bij aan het borgen van de Compliance & Governance van Koraal Groep. Dat geldt vooral ook voor het vertalen van de consequenties van wet- en regelgeving naar de betekenis daarvan voor de verschillende bedrijfsprocessen. Op vele fronten zijn medewerkers hierbij betrokken. Periodieke audits gericht op bijvoorbeeld het onderwijsproces of de cliëntdossiers dragen verder ook bij aan de compliance van Koraal Groep.

Transformatie van (Jeugd)zorg en onderwijs Het speelveld waarin Koraal Groep actief is kent nog altijd een grote dynamiek. Nieuwe wet- en regelgeving, bezuinigingsopgaven en nieuwe stakeholders zoals bijvoorbeeld gemeenten voor wat betreft de Jeugdzorg en de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs kleuren deze nieuwe wereld. Zo hebben gemeenten samen met de aanbieders in het veld daarbij ook een opdracht om de jeugdzorg anders te gaan organiseren ofwel te transformeren (minder specialistische zorg, dichterbij, ontmedicaliseren, minder intramuraal e.d.). De samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs moeten met op termijn minder middelen zorgdragen voor passend onderwijs voor elk kind waarbij ook de instroom in het speciaal onderwijs – het domein van Koraal Onderwijs – zou moeten ombuigen naar extra ondersteuning in het reguliere onderwijs. Met de invoering van de Wet Langdurige zorg als opvolger van de AWBZ is ook in de gehandicaptenzorg (én ouderenzorg) een beweging zichtbaar waarin wordt ingezet om zoveel als mogelijk in de eigen omgeving zorg te organiseren en eerst van de langdurige zorg gebruik te maken indien het niet anders kan. Ook hier is sprake van druk op de beschikbare middelen.

Het strategische risico voor Koraal Groep zou kunnen zijn dat de organisatie in onvoldoende mate deze ontwikkelingen het hoofd kan bieden en onvoldoende meebeweegt en innoveert om de noodzakelijke slag te maken in de sterk veranderde omgeving. Het nauwgezet monitoren van de ontwikkelingen in de verschillende sectoren is één van de maatregelen om dit risico te mitigeren. Dat geldt ook voor de inzet om op diverse terreinen invloed uit te oefenen in het maatschappelijk debat over de verschillende ontwikkelingen. Voorbeelden daarvan zijn de deelname aan lokale en regionale ontwikkeltafels Jeugdzorg, het kiezen van positie ten aanzien van de landelijke contractering van jeugdzorg maar ook de vertegenwoordiging in de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. Belangrijker nog is dat Koraal Groep werk maakt van haar strategisch programma Richtpunt 2020! Alle projecten die in dit programma zijn opgenomen zijn in samenhang een antwoord van Koraal Groep op de geschetste ontwikkelingen en gevraagde transformatie. De voortgang van de uitvoering van de projecten wordt periodiek gemonitord en maakt onderdeel uit van de rapportagecyclus.

Markt inzicht De markt waarin Koraal Groep zich beweegt is sterk in beweging. Dat geldt feitelijk voor alle sectoren. In de gehandicaptenzorg is zichtbaar dat instellingen zich opnieuw oriënteren op hun dienstverlening – waar zij van zijn, met wie zij willen samenwerken. Binnen de jeugdzorg is een geheel nieuw speelveld ontstaan met inkomende gemeenten die ook nog volop in ontwikkeling zijn maar ook veel nieuwe jeugdzorgaanbieders. Koraal Groep levert in vele regio's jeugdzorg. Door de invoering van de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waarin zowel de reguliere basisscholen, de scholen voor speciaal basisonderwijs (sbo) en de scholen voor speciaal onderwijs (so) samenwerken is ook de dynamiek voor de scholen van Koraal Groep toegenomen. Er zijn thans circa vijftien samenwerkingsverbanden waarin Koraal Groep intensief actief moet zijn. Het risico bestaat dat Koraal Groep onvoldoende zicht heeft op de markt en de markt ook onvoldoende in beeld heeft. Koraal Groep erkent dit toegenomen risico en werkt daartoe bijvoorbeeld met accountteams in de Jeugdzorg die de ontwikkelingen in bepaalde jeugdzorgregio's volgen, de contacten onderhouden, deelnemen aan bijeenkomsten, ontwikkeltafels e.d. De directies van de jeugdzorginstellingen zijn daarbij de accountmanager voor bepaalde regio's. Vanuit de onderwijsorganisaties Het Driespan en Saltho Onderwijs worden door de algemene en regiodirecties de contacten onderhouden met de samenwerkingsverbanden. Relevant om te weten is ook dat in het kader van de ontwikkelagenda's Langdurige Zorg en Jeugdzorg een marktanalyse wordt uitgevoerd. Verder is ten behoeve van de ondersteuning van het relatimanagement in 2016 ook een CRM-systeem geïmplementeerd.

Door de toename van het aantal stakeholders is ook een adequaat relatiebeheer met opdrachtgevers: gemeenten, zorgkantoren, zorgverzekeraars, samenwerkingsverband Passend Onderwijs e.d. van groot belang.

Cyber security ICT krijgt een steeds grotere betekenis in de bedrijfsvoering. Koraal Groep wordt steeds digitaler. Naast de bijdrage daarvan voor de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen, stelt het ook steeds hogere eisen aan de informatiebeveiliging. Ook hier is sprake van een aangescherpte wet- en regelgeving door bijvoorbeeld de invoering van de Wet meldplicht Datalekken per 1 januari 2016. Het afbreukrisico rondom het digitale berichtenverkeer in de zorgprocessen is in relatie tot privacywetgeving alleen maar toegenomen. Koraal Groep maakt werk van het thema Informatiebeveiliging. Het is één van de vier grote projecten op de strategische ICT-agenda van Koraal Groep. In 2016 heeft Koraal Groep haar informatiebeveiligingsplan opgesteld, is er een data-security officer aangesteld, wordt er geïnvesteerd in bewustwording van de medewerkers en is er hard gewerkt aan het voldoen aan de ISO-norm NEN7510 met als inzet om in de eerste helft 2017 hiervoor gecertificeerd te worden.

Operationele risico's

Kwaliteit en veiligheid zorg- en onderwijsproces Vanuit haar missie, visie en daarop afgestemd haar strategie wil Koraal Groep juist van betekenis zijn voor de hulpvraag van mensen met vaak juist een meer complexe (zorg)vraag. Een doelgroep met een inherent hoger risicoprofiel. De organisatie signaleert bovendien dat onder invloed van de stelselwijzigingen juist de doelgroep en de zorgvraag van deze cliëntpopulatie waarvoor Koraal Groep actief is verzwakt. Gelijktijdig wordt er ook zowel vanuit de betrokken ministeries als vanuit de inspecties meer nadruk gelegd op de bestuurlijke verantwoordelijkheid in het kader van kwaliteit en veiligheid van zorg. Goed bestuur wordt daarbij bepaald door een cultuur van aanspreekbaarheid, afrekenbaarheid en verantwoordelijkheid nemen. Hiermee wordt ook

bedoeld het benutten van incidenten als middel om dienstverlening te verbeteren, het zo snel mogelijk wegnemen van onverantwoorde grote risico's en het adequaat omgaan met klachten.

Koraal Groep hecht er dan ook groot belang aan om eventuele risico's rondom de kwaliteit van haar zorgverlening en onderwijs te kunnen beheersen. Een breed scala aan instrumenten wordt hiertoe ingezet om de kwaliteit en veiligheid in de zorg én onderwijs te kunnen borgen. Zonder volledigheid te betrachten worden genoemd: een gericht aannamebeleid, investeringen in opleidingen (o.a. E-Learning, methodiekontwikkeling), registratie van Jeugdzorgprofessionals, een klachtenprocedure, periodieke meting cliënt- en medewerkerstevredenheid, de uitvoering van (kwaliteits)audits om het lerend vermogen te stimuleren. Dat geldt zeker ook voor de interne visitaties van Koraal Inspect gericht op de compliance met relevante wet- en regelgeving (bijvoorbeeld rondom medicatieveiligheid, toepassing van vrijheidsbeperkende maatregelen) en specifiek de eisen en voorwaarden van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugdzorg. Noemenswaardig is ook de ontwikkeling van het Veilig Incidenten Melden (VIM) beleid welke in 2017 zal worden geïmplementeerd bij alle werkstichtingen.

Huisvesting en de wensen van cliënten, leerlingen en medewerkers Vastgoed en de kwaliteit en beleving daarvan is een strategisch bedrijfsmiddel. Koraal Groep hecht veel waarde aan het beheer en onderhoud van haar vastgoedportefeuille. Voor wat betreft het zorgvastgoed zijn er strategische vastgoedplannen beschikbaar met daarin een doorkijk op de vastgoedportefeuille per werkstichting. Ook beschikt de organisatie over een meerjaren onderhoudsraming welke in 2017 zal worden herijkt én een investeringsagenda voor grootschalige renovatietrajecten en (ver)nieuwbouw. Met de samenvoeging van het facilitair bedrijf en de afdeling vastgoedontwikkeling tot één serviceorganisatie in 2017 wordt een verdere verbeterslag gerealiseerd in het beheer en onderhoud van het vastgoed. Met de aansluiting van de betrokken vastgoedmedewerker Onderwijs wordt ook de integraliteit van het vastgoeddossier beter geborgd. Bijzondere thema's zijn voorts de implementatie in 2017 van het in 2016 vastgestelde Brandveiligheidsbeleid. Ook zal de aandacht uitgaan naar de uitvoering van zogenaamde Energieaudits om mede vorm te geven aan duurzaamheidsbeleid.

Personeelsformatie Als gevolg van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, en daarmee noodzakelijke wijzigingen in de dienstverlening maar ook in de wijze waarop de organisatie wordt (aan)gestuurd kan er een discrepantie ontstaan tussen de aanwezige en gevraagde kwaliteit en kwantiteit van personeel. Ook voor Koraal Groep is dat een risico. Eén van de instrumenten om hierop te anticiperen is de uitvoering van de Strategische PersoneelsPlanning (SPP) onder regie van de HRM-functie van Koraal Groep. Daarnaast wordt vanuit het sociaal beleid op diverse terreinen geïnvesteerd in het personeel. Naast de reguliere opleidingsprogramma's is bijvoorbeeld in 2016 ook de basis gelegd voor een omvangrijk opleidingstraject (2017/2018) rondom Methodiekontwikkeling in de drie VG instellingen. Vanwege de ervaren krapte op de arbeidsmarkt wordt ook werk gemaakt van een aantrekkelijke wervingprocedure om mensen enthousiast te maken voor bijvoorbeeld het werken in de Gehandicapten-sector of het Speciaal Onderwijs.

Productie Zorgkantoren hanteren in hun inkoopbeleid een initiële volumekorting (-5%) op basis waarvan het risico wordt gelopen dat ultimo boekjaar niet alle geleverde zorg wordt vergoed. Ook werken gemeenten in de jeugdzorg steeds vaker met andere bekostigingsmodellen zoals bijvoorbeeld trajectfinanciering als gevolg waarvan het risico op niet gefinancierde zorg ook toeneemt. Koraal Groep monitort deze risico's door een strakke sturing op de afgesproken contracten versus de prognose van de zorgproductie. Voor wat betreft 2016 geldt dat Koraal Groep bij een aantal werkstichtingen te maken

heeft gehad met een weliswaar kleine productieoverschrijding maar dat deze in goed overleg met beide betrokken zorgkantoren kan worden gesubstitueerd met de onderproductie bij andere werkstichtingen. Voor 2016 is daarmee het risico volledig afgedekt.

Binnen onderwijs is het risico ten aanzien van de opbrengsten enigszins gemitigeerd vanwege de omstandigheid dat de leerlingbekostiging gebaseerd is op het aantal leerlingen t-1 en over tussentijdse groei afspraken worden gemaakt met de samenwerkingsverbanden.

Financiële risico's

Financieringsruimte Koraal Groep beschikt over een aanzienlijke vastgoedportefeuille met daarbij een dito investeringsopgave in de vorm van instandhoudingsinvesteringen, grootschalige renovaties en nieuwbouwopgaven. Belangrijk is dan ook dat dergelijke investeringen financierbaar zijn. Koraal Groep beschikt zoals hiervoor is toegelicht over een gezonde financiële positie en daarmee ook over voldoende weerstandsvermogen om financiële risico's op te vangen. Koraal Groep heeft haar financiële ratio's op orde. Dit is ook een voorwaarde om financierbaar te blijven. Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft in haar herbeoordelingsverklaring opgenomen dat de financiële positie als ook de beheersing en sturing voldoende zijn. Dat maakt ook dat Koraal Groep een belangrijk deel van haar leningen met borging van het Waarborgfonds heeft kunnen afsluiten met gunstige financieringsvoorwaarden als resultaat.

Liquiditeitspositie Het realiseren van positieve operationele kasstromen en daarmee ook voldoende liquiditeiten is eveneens een belangrijke voorwaarde voor een gezonde financiële bedrijfsvoering. De liquiditeitspositie van Koraal Groep – gemeten aan een positief werkkapitaal en bijbehorende liquiditeitsratio's – is goed te noemen. Het liquiditeitsrisico wordt derhalve laag ingeschat.

Debiteurenbeheer Met de overgang van de Jeugdwet naar het gemeentelijk domein heeft Koraal Groep ook te maken met een toename van haar debiteurenpositie. Vastgesteld moet helaas worden dat een groot aantal gemeenten – met uitzondering natuurlijk van de enkele gemeenten die bevoorschotten – relatief laat betalen. Administratieve problemen en met name het nog onvoldoende functioneren van het berichtenverkeer dragen hieraan bij. Dat noodzaakt dat Koraal Groep veel aandacht moet uit laten gaan naar het monitoren van de openstaande debiteurenposities alsook het incasseren van openstaande vorderingen.

Koraal Groep heeft een goed beeld van de belangrijkste risico's rondom haar bedrijfsvoering. Zoals blijkt worden er op allerlei gebied maatregelen getroffen om de risico's te beheersen. Vanuit financiële optiek is ook belangrijk te weten dat Koraal Groep streeft naar een gezonde mate van (kosten)flexibiliteit) om indien nodig in gepast tempo af te kunnen schalen in kostenniveau. In het personeelsbeleid, inkoopbeleid maar ook het vastgoedbeleid krijgt dit aspect voldoende aandacht.

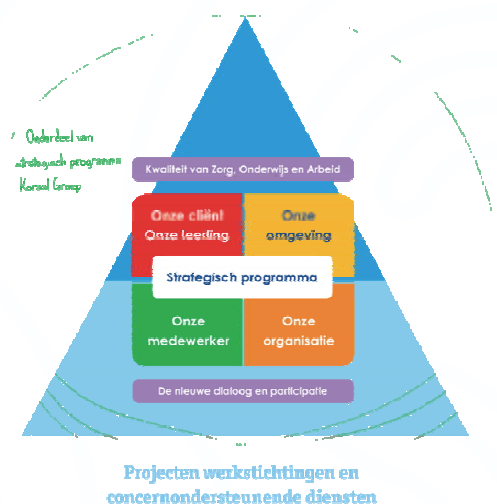
Vooruitkijken: Richtpunt 2020!

Het jaar 2016 is achter de rug. Een jaar waarin er voor Koraal Groep op vele fronten mooie resultaten zijn gerealiseerd. Het maatschappelijk jaarverslag 2016 van Koraal Groep geeft per sector een uitgebreid beeld van de verschillende activiteiten die het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden. Van harte aanbevolen om te lezen! Het jaar 2016 is echter ook als een bijzonder jaar te markeren. Koraal Groep bestond 10 jaar. Er is de afgelopen jaren een mooie organisatie ontstaan. De huidige tijd, de

ontwikkelingen in de samenleving, de eisen die zowel die samenleving, financiers en vooral cliënten en leerlingen aan Koraal Groep stellen, vragen thans echter ook om veranderingen. Veranderingen die Koraal Groep in 2016 is gestart met de implementatie van haar strategisch programma Richtpunt 2020!. Daarmee is het eerste decennium dan ook afgesloten en de opmaat gemaakt naar een volgende periode.

Op de vraag wat er voor 2017 en de komende jaren op de agenda staat van de Koraal Groep en haar werkstichtingen is daarmee eigenlijk maar één antwoord mogelijk, namelijk de implementatie van de strategie en daarmee 'het werken aan de verschillende strategische projecten'. Acht van deze projecten staan aan de basis van het strategische programma Richtpunt 2020! en zijn verdeeld over vier pijlers:

- cliënten en leerlingen (programma Regie op Locatie)
- medewerkers (programma's Persoonlijk Leiderschap en Kennisontwikkeling)
- omgeving (Ontwikkelagenda's Langdurige Zorg en Jeugd, Interactie Zorg, Onderwijs & Arbeid)
- organisatie (Merkentraject en het nieuwe besturingsmodel)

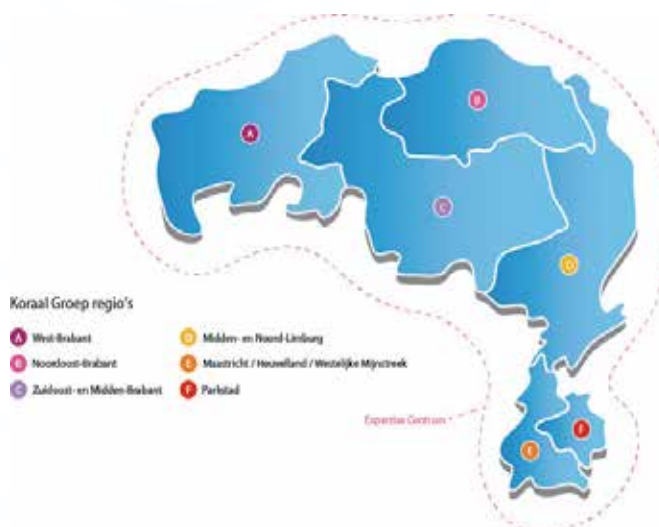


Diverse programma's lopen al zoals bijvoorbeeld Regie op Locatie binnen de drie gehandicapten-zorginstellingen en de ontwikkelagenda's Langdurige Zorg en Jeugd. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de strategische ICT-agenda die zoals hiervoor bleek zowel gericht is op het primaire proces als op de ondersteunende processen. Voor andere projecten zoals bijvoorbeeld het nieuwe besturingsmodel en het merkentraject zijn in 2016 al diverse voorbereidingen getroffen maar deze zullen met name in 2017 volop aandacht vragen. Het inrichten van de nieuwe organisatie in 2017 'met alle toeters en bellen' zodat per 1 januari 2018 de trein loopt is dan ook één van de belangrijkste opgaven voor 2017. In 2017 zal de

omschakeling worden gemaakt van een besturingsmodel waarin altijd de werkstichting centraal stond naar een inrichting waarbij gewerkt wordt vanuit zes regio's en één bovenregionaal en landelijk werkend expertisecentrum. Het nieuwe besturingsmodel zal beter de kracht en meerwaarde van Koraal Groep ondersteunen namelijk dat wij een breed pakket (jeugd)zorg, onderwijs en arbeid kunnen bieden. Het gaat om het integrale aanbod. Met de wijze waarop Koraal Groep nu is georganiseerd – tien losse zelfstandige werkstichtingen – komt dit niet altijd 'goed uit de verf'. Daarbij speelt ook dat in de samenleving steeds meer regionaal en lokaal wordt georganiseerd. Denk aan de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs die verantwoordelijk zijn gemaakt voor het organiseren van het primair en speciaal onderwijs in een bepaalde regio en de Jeugdzorgregio's – samenwerkingsverbanden van gemeenten – die samen met zorgaanbieders de Jeugdzorg organiseren. Maar ook onze zorgkantoren CZ en VGZ die van oudsher al regionaal werken. Door vanuit regio's te gaan werken kan onze dienstverlening dichterbij de cliënt, de leerling maar ook de inkopende partijen zoals bijvoorbeeld gemeenten worden georganiseerd. Ook draagt het eraan bij dat de schotten die er nu soms zijn of worden ervaren zullen vervallen en daarmee de ondersteuning aan cliënten en leerlingen ten goede komt. Met de invoering van het nieuwe besturingsmodel wordt er daarnaast ook een andere manier van werken geïntroduceerd. Er zal worden gewerkt in een nieuw teamconcept – krachtige teams – waarin de verant-

woordelijk wordt gelegd daar waar die echt hoort te zijn: bij de medewerker – de zorgprofessional of leerkracht die dagelijks met en voor de cliënt, de leerlingen en zijn of haar ouders werkt. Professionals moeten daarbij meer in de 'lead komen'.

Per 1 juli 2017 zullen nieuwe regiodirecteuren benoemd zijn en kunnen zij gaan bouwen aan hun regio. Het clustermanagement van de werkstichtingen heeft daarbij de opdracht om gedurende twee jaar de regio's te ondersteunen o.a. bij het borgen van het nieuwe teamconcept. De overgang van de huidige 'werkstichting inrichting' naar de nieuwe situatie vraagt een gedegen voorbereiding. Vele zaken moeten nog worden geregeld en ook zullen vele processen aangepast moeten worden. Het gevormde tijdelijke Transitieteam dat bestaat uit een af-



spiegeling van de organisatie (bestuur, directie, medezeggenschap, teamleiders, adviseur) gaat ervoor zorgen dat het proces van de inrichting van het nieuw besturingsmodel soepel verloopt teneinde te borgen dat op 1 januari 2018 de regio-indeling staat. In 2017 wordt er derhalve grondig verbouwd – de funding waarop de dienstverlening en bedrijfsvoering zijn gebaseerd wordt veranderd – maar gelijktijdig moet 'de winkel ook open blijven'. Er is dus werk aan de winkel!

De nieuwe regio-indeling betekent ook dat gezien wordt in hoeverre de wijze waarop de ondersteunende processen thans zijn ingericht en georganiseerd nog voldoende aansluiten en passen bij het nieuwe besturingsmodel. Daartoe start er begin 2017 een traject 'Interne dienstverlening' waarin de aandacht zal uitgaan naar de verschillende ondersteunende dienstverlening – zowel centraal als decentraal – binnen Koraal Groep. Vooruitlopend op dit traject is al in 2016 gestart met de gewenste samenvoeging van het facilitair bedrijf en de afdeling Huisvesting & Vastgoedontwikkeling. Per 1 juli 2017 zullen vanuit één serviceorganisatie de facilitaire dienstverlening en activiteiten op het gebied van gebouwenbeheer en vastgoedontwikkeling worden aangestuurd.

De 'huidige' werkstichtingen hebben in hun individuele jaarplannen 2017 hun belangrijkste beleidspeerpunten en aandachtspunten opgenomen die natuurlijk aansluiten en passen binnen het hiervoor beschreven strategisch programma. Tezamen met de uitvoering van strategische projecten in Richtpunt 2020! vormen zij de agenda voor 2017 en de jaren daarna. Een agenda die voor 2017 overigens wordt uitgevoerd binnen een concernbegroting met een positief geconsolideerd resultaat van circa € 2,0 miljoen.

Vanuit financieel perspectief vraagt in 2017 wel de positie van Sterk in Werk en Saltho Onderwijs extra aandacht. Sterk in Werk is er ook in 2016 nog niet in geslaagd om de verliessituatie om te buigen naar een sluitende exploitatie. Ondanks een strakke sturing op de kostenkant van de bedrijfsvoering is de noodzakelijke omzetgroei nog niet gerealiseerd. Dé cruciale vraag is nu of de verwachte groei tijdig (2017) en daadwerkelijk gaat plaatsvinden zodat Sterk in Werk naast de inhoudelijke waarde voor de strategische propositie van Koraal Groep ook in financieel opzicht weer rendabel kan worden. Dit is de belangrijkste uitdaging voor Sterk in Werk in 2017. Voor Saltho Onderwijs geldt dat er extra wordt geïn-

vesteerd om de positie van deze onderwijsinstelling in de regio te versterken. Hiervoor is een investeringsprogramma 'Weer op de kaart' in uitvoering en is er aanleiding toe dat er voor een 2017 incidenteel rekening wordt gehouden met een mogelijk tekort ad circa € 0,4 miljoen.

Hoofdstuk 2

*Bestuur en vaststelling
jaarrekening*

2.1 Bestuur en vaststelling jaarrekening

Het voorliggende Financieel Jaarverslag 2016 werd door de Raad van Bestuur op 18 april 2017 vastgesteld en door de Raad van Toezicht van Stichting Koraal Groep goedgekeurd in de vergadering van 23 mei 2017.

Voorts werd conform de wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen advies gevraagd aan de centrale cliëntenraad.

De jaarrekening is opgesteld conform de verslaggevingsvoorschriften van de (nieuwe) Regeling verslaggeving WTZi.

De volgende rechtspersonen maken deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2016 van Stichting Koraal Groep:

- De Hondsborg te Oisterwijk
- De la Salle te Boxtel
- Sterk in Werk te Boxtel
- Maashorst te Reek
- St. Anna te Heel
- Gastenhof te Urmond
- Maasveld te Maastricht
- RIF Facility Management B.V. te Sittard
- Op de Bies te Landgraaf
- Koraal Groep te Sittard
- Saltho Onderwijs te Boxtel
- Het Driespan te Etten-Leur
- RIF Facility Services B.V. te Sittard
- Sterk in Werk Projecten B.V. te Boxtel
- SeysCentra te Nijmegen

Bestuurssamenstelling per 31 december 2016

Raad van Toezicht

drs. G.J.J. Prins – voorzitter
G.J.W.C.M. Tibosch MPM – vice-voorzitter
D. Lodewijk MBA – lid
drs. Ir. M.A. Mittelmeijer – lid
mr. L.W.P.A.M. Op 't Hoog – lid
drs. A.T.A.G. Schavemaker-Duerincks MBA – lid
drs. J.W.M.G. van Zomeren – lid

Raad van Bestuur

mr. drs. R.W.M. Quik – voorzitter
drs. I.R.W.M. Widdershoven – lid

drs. G.J.J. Prins
voorzitter Raad van Toezicht
23 mei 2017

mr. drs. R.W.M. Quik
voorzitter Raad van Bestuur
18 april 2017

Hoofdstuk 3

Jaarrekening 2016

3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2016

(na bestemming van het resultaat)

ACTIVA	31-12-2016	31-12-2015
<i>(in duizenden euro's)</i>		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	110.540	114.344
Financiële vaste activa	551	1.104
	111.091	115.448
Vlottende activa		
Vorraden	28	29
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	31	23
Vorderingen en overlopende activa	18.014	9.998
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	219	551
Liquide middelen	56.770	52.582
	75.062	63.183
Totaal activa	186.153	178.631

PASSIVA**31-12-2016****31-12-2015***(in duizenden euro's)***Eigen vermogen**

Kapitaal	103	103
Bestemmingsreserves	3.356	2.063
Bestemmingsfondsen	36.979	34.418
Algemene reserves	13.027	12.386
	53.465	48.970

Aandeel derden**78 390****Voorzieningen****29.557 30.631****Langlopende schulden****64.083 60.632****Kortlopende schulden en overlopende passiva**

Schulden uit hoofde van bekostiging	202	603
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	38.768	37.405
	38.970	38.008

Totaal passiva**186.153 178.631**

3.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016

(in duizenden euro's)

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	171.261	169.395
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	34	153
Subsidies	48.839	50.594
Overige bedrijfsopbrengsten	4.782	5.865
Som der bedrijfsopbrengsten	224.916	226.007
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	167.016	165.114
Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa	13.093	13.195
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	709	4.077
Overige bedrijfslasten	37.070	36.645
Som der bedrijfslasten	217.888	219.031
Bedrijfsresultaat	7.028	6.976
Financiële baten en lasten	2.452	2.441
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	4.576	4.535
Aandeel derden	-68	-63
Belastingen	13	25
Jaarresultaat na belastingen	4.495	4.447
Winstbestemming resultaat boekjaar	4.495	4.447
Resultaat		
Dotatie bestemmingsreserve innovatiefonds	1.500	1.500
Dotatie algemene reserve Saltho Onderwijs	67	62
Dotatie algemene reserve Maashorst Onderwijs	117	132
Dotatie algemene reserve Het Driespan	209	334
Dotatie algemene reserve Sterk in Werk	-319	-228
Dotatie algemene reserve Stichting SeysCentra	949	674
	2.523	2.474
Onttrekking bestemmingsreserve innovatiefonds	587	5
Onttrekking bestemmingsreserve sociaal fonds	2	3
	589	8
Mutatie bestemmingsfondsen	2.561	1.981

3.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016

(in duizenden euro's)

	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	4.495	4.447
Additionele vermogensmutatie	-379	0
Aandeel derden	68	63
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	13.093	13.195
- bijzondere waardeverandering vaste activa	709	4.077
- mutaties voorzieningen	-1.073	-818
	12.729	16.454
Veranderingen in het werkkapitaal:		
- mutatie voorraden	1	22
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	-8	-21
- mutatie vorderingen	-8.017	-3.273
- mutatie vorderingen uit hoofde van bekostiging	332	-228
- mutatie schulden uit hoofde van bekostiging	-401	286
- mutatie kortlopende schulden en overlopende passiva	1.337	83
	-6.756	-3.131
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	10.157	17.833
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-10.243	-8.348
Investerings in financiële vaste activa	-30	-50
Desinvesteringen in materiële vaste activa	828	1.193
Desinvesteringen in financiële vaste activa	0	164
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-9.445	-7.041
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	16.393	24.400
Aflossingen langlopende schulden	-12.917	-5.461
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	3.476	18.939
Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende schulden aan kredietinstellingen)	4.188	29.731

3.4 Grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld conform de verslaggevingsvoorschriften van de Regeling verslaggeving WTZi. Behoudens enkele uitzonderingen is daarmee Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving van toepassing. Voor bepaalde organisatieonderdelen zijn andere verslaggevingsvoorschriften van toepassing (onderwijs, jeugdzorg en commerciële activiteiten). Daar waar verplicht, is afgeweken van de verslaggevingsvoorschriften WTZi.

Consolidatie

De consolidatie heeft conform uniforme waarderingsgrondslagen volgens de integrale methode plaatsgevonden. De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen 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. Met ingang van maart 2012 heeft Koraal Groep samen met Stichting Pluryn de behandeling van eetstoornissen en zindelijkheidstraining ondergebracht in de Stichting SeysCentra. Het bestuur van deze stichting wordt gevormd door aan afvaardiging van de Raad van Bestuur van zowel Stichting Pluryn als Koraal Groep. De jaarrekening van Stichting SeysCentra is geconsolideerd volgens de proportionele methode en voor 50% opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koraal Groep.

Vergelijkende cijfers

Daar waar nodig zijn omwille van de vergelijkbaarheid van de cijfers de bedragen van het boekjaar 2015 aangepast.

Activiteiten

De activiteiten van de groep bestaan voornamelijk uit het verlenen van zorg, onderwijs en arbeidsparticipatie aan mensen met een verstandelijke beperking. Daarnaast worden activiteiten met betrekking tot jeugdzorg aangeboden. Deze geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op de navolgende rechtspersonen:

- Stichting St. Anna statutair gevestigd te Heel en geregistreerd onder KvK-nummer 12062819
- Stichting Maasveld statutair gevestigd te Maastricht en geregistreerd onder KvK-nummer 14090243
- Stichting Op de Bies statutair gevestigd te Landgraaf en geregistreerd onder KvK-nummer 14090242
- Stichting Gastenhof statutair gevestigd te Urmond en geregistreerd onder KvK-nummer 14090236
- Stichting De La Salle statutair gevestigd te Boxtel en geregistreerd onder KvK-nummer 17193165
- Stichting De Hondsborg statutair gevestigd te Oisterwijk en geregistreerd onder KvK-nummer 18084021
- Stichting Sterk in Werk statutair gevestigd te Boxtel en geregistreerd onder KvK-nummer 17114858
- Sterk in Werk Projecten BV statutair gevestigd te Boxtel en geregistreerd onder KvK-nummer 17272040
- Stichting Saltho Onderwijs statutair gevestigd te Boxtel en geregistreerd onder KvK-nummer 41080942
- Stichting Maashorst, Multifunctionele Organisatie voor Jeugdzorg en Onderwijs statutair gevestigd te 's-Hertogenbosch en geregistreerd onder KvK-nummer 41081021

- Stichting Het Driespan statutair gevestigd te Etten-Leur en geregistreerd onder KvK-nummer 20096129
- RIF Facility Management BV statutair gevestigd te Sittard-Geleen en geregistreerd onder KvK-nummer 14107579
- RIF Facility Services BV statutair gevestigd te Sittard en geregistreerd onder KvK-nummer 14109587
- Stichting Koraal Groep statutair gevestigd te Sittard-Geleen en geregistreerd onder KvK-nummer 41066221
- Stichting SeysCentra statutair gevestigd te Nijmegen en geregistreerd onder KvK-nummer 54852838

Verbonden rechtspersonen

Stichting Koraal Groep is geen transacties van betekenis met verbonden partijen aangegaan.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Voorzover niet anders vermeld worden activa en passiva gewaardeerd tegen nominale waarde.

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingskosten, verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Verwachten we dat boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde dan trekken wij dit bijzondere waardevermindingsverlies af van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

Financiële vaste activa

Dit betreft onroerende zaken die gesloopt c.q. buiten gebruik gesteld zijn. Deze activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingskosten, verminderd met een lineaire afschrijving. De boekwaarde van deze activa is eind 2011 ingebracht in de compensatieregeling vaste activa AWBZ, welke vanaf 2012 in zes jaar volledig nacalculeerbaar is.

Wijziging waardering vaste activa

Met ingang van 1 januari 2012 is het systeem van integrale nacalculatie losgelaten. Het nieuwe bekostigingssysteem is vastgesteld en middels een overgangsregime wordt vanaf 2012 tot en met 2017 de nacalculatie stapsgewijs afgebouwd en vindt een ingroeitraject plaats naar de bekostiging volledig op basis van een normatieve huisvestingscomponent. In 2016 wordt 30% van de Normatieve huisvestingscomponent ontvangen afhankelijk van de gerealiseerde ZZP-productie (volume en mix). Vanaf 2018 wordt het huidige AWBZ-vastgoed volledig vergoed op basis van een normatieve huisvestingscomponent die afhankelijk is van de gerealiseerde zorgprestaties.

In 2016 heeft wederom een beoordeling plaatsgevonden van de mate waarin het vastgoed terugverdiend kan worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief ultimo boekjaar te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is. Hierbij is rekening gehouden met de meest actuele inzichten en verwachtingen uit hoofde van de aangekondigde stelselwijzigingen. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde),

worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en realiseerbare waarde. De toetsing van de uitkomsten van de realiseerbare waarde ten opzichte van de boekwaarde van de vaste activa heeft aanleiding gegeven tot een waardevermindering van circa € 3,3 miljoen op met name ondersteunende gebouwen.

Belangrijke veronderstellingen die zijn gehanteerd bij de benadering van de contante waarde van de kasstromen zijn:

- Bepaling van de resterende economische levensduur van het vastgoed;
- Bepaling van kasstroomgenererende eenheid waarbij gelijksoortig vastgoed (in termen van bouwjaar, ligging, cliëntpopulatie, doelgroep per werkstichting) is geclusterd;
- Gehanteerde restwaarden overeenkomstig de historische kostprijs van de grond;
- Een gemiddelde bezettingsgraad van 97%;
- De verwachte consequenties op het productievolume van de ontwikkeling in de bekostigingsstelsels zoals de overheveling van de Jeugdzorg naar de gemeente en de invoering van de Wet Langdurige Zorg;
- Een inflatie index voor de ontwikkeling van de vergoedingen afhankelijk van het bekostigingsstelsel;
- Een jaarlijkse inflatie index van 2,5% voor de ontwikkeling van de kosten;
- Samenstelling en zwaarte op basis van de aanwezige cliëntenpopulatie volgens de begroting 2017;
- Uit de meerjareninstandhoudingsplanning afgeleide onderhoudskasstromen tot aan einde levensduur;
- Een uit de financiële begroting 2017 afgeleide normbedrag per plaats voor de kosten HVO en een deel van de EAD (voor wat betreft de inzet voor het vastgoedbedrijf);
- Vervangingsinvesteringen tot het niveau welke noodzakelijk worden geacht om het desbetreffende vastgoed tot aan einde levensduur in gebruik te houden;
- De effecten van de overgangsregeling 2015-2017;
- Het inrekenen van een renteopbrengst uit hoofde van het nacalculatorisch bekostigingsregime in de periode 2015-2017;
- Een disconteringsvoet van 6% gebaseerd op de gemiddelde vermogenskostenvoet van Koraal Groep (WACC), uitgaande van de gewenste financieringsstructuur (25% EV, 75% VV) en rekening houdend met een rendementsdoelstelling op langere termijn van eigen en vreemd vermogen, zoals opgenomen in het strategisch vastgoedbeleid van de organisatie.

Deelnemingen

Deelnemingen waar invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde van de deelneming, doch niet lager dan nihil. Deze waarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Koraal Groep. Voor het bedrag van een eventuele negatieve nettovermogenswaarde wordt een voorziening gevormd primair ten laste van de leningen aan en de vorderingen op deze deelnemingen en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in het negatieve eigen vermogen van de deelneming.

Voorraden

De voorraden handelsgoederen en emballage (facilitair bedrijf) worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van een eventuele voorziening wegens incourantheid. Deze voorziening wordt bepaald door individuele beoordeling van voorraden.

Onderhanden projecten uit hoofde van DBC's

De onderhanden projecten uit hoofde van DBC's worden gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de uurprijs van de reeds bestede verrichtingen. De productie van de onderhanden projecten is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die ultimo boekjaar openstonden, onder aftrek van voorzieningen voor naar verwachting niet-factureerbare DBC's en verrichtingen.

Vorderingen

De vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, voor zover nodig rekening houdend met mogelijke oninbaarheid.

Te verrekenen belastingen uit hoofde van mogelijke verliescompensatie:

De vordering is gebaseerd op de aanwezige fiscaal compensabele verliezen vermenigvuldigd met het geldende belastingtarief voorzover aannemelijk is dat de toekomstige winsten toereikend zijn voor de verrekening. Indien de verwachting bestaat dat de realisatie van de vordering langer dan één jaar gaat duren, is deze opgenomen onder de financiële vaste activa. Wanneer de verwachting is dat de vordering binnen één jaar gerealiseerd wordt, wordt deze onder de overlopende activa opgenomen.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld in de toelichting op de balans, ter vrije beschikking van Koraal Groep en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

De voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare verplichtingen die op balansdatum bestaan en waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verplichtingen en risico's niet op activa in mindering zijn gebracht. Eveneens worden voorzieningen gevormd voor verliezen die naar waarschijnlijkheid in de toekomst zullen worden geboekt maar die voortkomen uit risico's die op balansdatum aanwezig zijn. Voorzieningen kunnen worden gevormd ter egalisatie van kosten waarbij een deel van de in de toekomst te verwachten uitgaven zijn oorsprong heeft voor balansdatum.

Voorziening Jubileumuitkeringen

In deze voorziening zijn de in de toekomst te verwachten uit te keren jubileumuitkeringen opgenomen. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op grond van de CAO bepalingen. De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde.

Voorziening PBL

In de CAO Gehandicaptenzorg is geregeld dat alle medewerkers met ingang van 1 januari 2010 jaarlijks recht hebben op extra verlofuren in het kader van het Persoonsgebonden Budget Levensfase (PBL). Alle medewerkers die vallen onder de CAO Gehandicaptenzorg hebben in 2016 recht op 57 uren persoonlijk budget levensfase en de medewerkers ouder dan 55 hebben recht op maximaal 206 uren. Dit recht is naar rato van de contractomvang en naar rato van de periode dat men in dienst is. De waardering van de voorziening (i.c. de nog niet opgenomen uren) is gebaseerd op basis van het nominale uurloon rekening houdend met een opslag voor werkgeverslasten. Voor medewerkers die op 31 december 2009 in de leeftijd van 45 t/m 49 jaar waren en minimaal tien jaren werkzaam waren in de sector, is geregeld dat bij het bereiken van de 55-jarige leeftijd een eenmalige extra toekenning plaatsvindt van 200 uren. De RJ heeft bepaald dat de waardering van deze uren op de balans per ultimo

2009 als voorziening kan worden opgenomen. Deze uren zijn gewaardeerd tegen het nominale uurloon rekening houdend met een opslag voor werkgeverslasten en rekening houdend met een indexatie tot en met de leeftijd van 55 jaar. Voor medewerkers die op 31 december 2009 in de leeftijd van 50 t/m 64 waren hebben recht op extra PBL uren conform de CAO Gehandicaptenzorg. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de 67-jarige leeftijd. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde op basis van een rekenrente van 2%.

Voorziening onderhoud

De voorziening onderhoud beoogt kostenegalisatie voor de uitgaven van groot planmatig onderhoud aan onroerende zaken die door de jaren heen een onregelmatig verloop hebben. De dotaties aan de voorziening zijn gebaseerd op de meerjarenonderhoudsbegroting die een periode kent van 40 jaar. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van de voorziening gebracht. De voorziening is, rekening houdend met geplande jaarlijkse dotaties, toereikend voor het uit te voeren onderhoud in de periode waarvoor de meerjarenbegroting strekt.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken dient ter dekking van personeel waarvan verwacht wordt dat deze langdurig ziek zullen blijven en waarvoor twee jaar salaris betaald dient te worden totdat de betalingen aan het zieke personeelslid door de bedrijfsvereniging betaald zullen worden. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening wachtgelden

De voorziening wachtgelden is gevormd ten behoeve van lopende wachtgeldverplichtingen. Verplichtingen waarbij rekening is gehouden met de bepalingen in de cao.

Voorziening reorganisatie

Voor de verwachte kosten van organisatiewijzigingen o.a. vanwege de verschillende stelselwijzigingen (o.a. bezuinigingen Jeugdzorg), de opgave om de personele formatie in evenwicht te brengen met de teruglopende leerlingenaantallen bij een aantal scholen als ook de consequenties van de implementatie van het Koraalbrede project Eten, Drinken en Gastvrijheid – een nieuw voedingsconcept voor de (jeugd)zorginstellingen – is een personele voorziening getroffen.

Voorziening regeling spaarverlof

De voorziening spaarverlof is opgebouwd om de kosten van vervangers in het onderwijs te betalen wanneer personeelsleden het gespaarde verlof opnemen. De voorziening is berekend op basis van de werkelijk gespaarde uren tegen de actuele waarde. De in de CAO opgenomen bindende genormeerde bedragen zijn hierop van toepassing.

Voorziening frictiekosten

Koraal Groep heeft in het kader van het oplossen van de zogenaamde rood/oranje problematiek een majeure opgave op de centrumlocaties van Maasveld en Op de Bies. In het kader van deze opgave én de op te lossen boekwaardeproblematiek heeft Koraal Groep eerder een bouwimpuls ad circa € 10,8 miljoen ontvangen. Daarnaast heeft Koraal Groep een afwaardering doorgevoerd op de oude boekwaarde van Maasveld van circa € 3,4 miljoen. Met de verplichting om de rood-oranje problematiek op te lossen wordt Koraal Groep ook geconfronteerd met frictiekosten die onlosmakelijk verbonden zijn met de uitvoering van de herstructurering. In het kader van de herstructurering worden omvangrijke

externe verplichtingen aangegaan. Voor de te maken frictiekosten als gevolg van de herstructureringsopgave waarin de reguliere bekostiging via de NZa-tarieven niet voorziet heeft Koraal Groep een voorziening gevormd. In 2015 is de herstructureringsopgave van Op de Bies afgerond en de voorziening volledig afgewikkeld. Voor wat betreft het project Maasveld zijn in 2016 de laatste twee nieuwbouw woningen opgeleverd en zijn de voorbereidingen getroffen voor de realisatie van de laatste fase: het Multifunctioneel Centrum. Voor de frictiekosten welke nog samenhangen met de afronding van de herstructureringsopgave Maasveld is ultimo 2016 een voorziening getroffen.

Voorziening ORT wettelijke vakantie uren

Koraal Groep heeft een voorziening getroffen voor de niet uitbetaalde onregelmatigheidstoeslag tijdens vakantie over de periode 2011 t/m 2015. De voorziening is bepaald tegen de nominale waarde verhoogd met een opslag voor sociale lasten en pensioenpremie. Daarnaast is er ook rekening gehouden met een rentevergoeding van 2% over de niet uitbetaalde onregelmatigheidstoeslag.

Langlopende en kortlopende schulden

De aangetrokken leningen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde verminderd met aflossingen op basis van het lineaire- dan wel annuïteitensysteem. Het kortlopend deel van de leningen, de aflossingsverplichting voor het komend jaar, is onder de kortlopende schulden verantwoord.

De kortlopende schulden zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Budget AWBZ

Het wettelijke budget voor aanvaardbare kosten wordt berekend aan de hand van de door het NZa goedgekeurde aanvaardbare kosten, aangevuld met intern berekende aanpassingen conform de door het NZa voorgeschreven nacalculatiemethodiek.

Opbrengsten Jeugdzorg

De opbrengsten jeugdzorg betreffen de opbrengsten welke worden ontvangen in het van de gecontracteerde en geleverde jeugdzorg uit hoofde van de Jeugdwet. Deze opbrengsten worden gerealiseerd op basis van verschillende bekostigingsvormen waaronder prestatiebekostiging ('p*q'), lumpsum-bekostiging en trajectfinanciering.

Rijksbijdragen OCW

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doel-subsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt in de staat van baten en lasten. Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva. Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen.

Algemeen

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn geleverd. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Afschrijvingen op vaste activa

Afschrijvingen vaste activa geschieden op basis van de verwachte economische levensduur.

Bijzondere waardeverandering vaste activa

Hierbij gaat het om de afwaardering van vaste activa naar lagere realiseerbare waarde voor het bestaande bezit. Dit doen we alleen als deze naar verwachting duurzaam lager is dan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

Pensioenen

Stichting Koraal Groep heeft voor de werknemers met een (PGGM/APG)-pensioenaanspraak een toegezegde-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De regeling is ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen PGGM en APG. Koraal Groep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij PGGM of APG, andere dan het effect van hogere toekomstige premies. Koraal Groep heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een 'toegezegde-bijdrageregeling' en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het onderhavige boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Resultaat deelnemingen

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. De waardering wordt hierbij aangepast aan de mutaties in het eigen vermogen van de deelneming en als resultaat deelnemingen verantwoord.

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend op basis van het resultaat uit normale bedrijfsuitoefening voor belastingen, rekening houdend met niet in de belastingheffing betrokken bestanddelen, (gedeeltelijk) niet aftrekbare kosten alsmede mutaties in de belastinglatenties.

Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten; Gehandicaptenzorg, Onderwijs, Jeugdzorg, Arbeidsintegratie en Koraal Groep. Bij de verdeling van de resultatenrekening per operationele segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en de vlottende effecten. Het kasstroomoverzicht wordt ingedeeld in drie verschillende activiteitencategorieën:

- kasstromen uit operationele activiteiten;
- kasstromen uit investeringsactiviteiten en;

- kasstromen uit financieringsactiviteiten.

Voor een goed inzicht worden de brutokasstromen opgenomen. Dit houdt in dat de ontvangsten en uitgaven afzonderlijk worden vermeld en dus niet worden gesaldeerd. Deze worden per groep van transacties en gebeurtenissen afzonderlijk weergegeven. Verder wordt per soort activiteit de nettokasstroom vermeld. Dit is het saldo van de ontvangsten en uitgaven voor die activiteit.

3.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016

(in duizenden euro's)

Vaste activa

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-12-2016	31-12-2015
Grond en terreinvoorzieningen	18.120	18.090
Gebouwen en verbouwingen	49.167	50.231
Aanloopkosten	894	941
Installaties	19.814	18.944
Trekkingsrechten	5.864	7.245
Instandhouding	5.910	5.816
Inventarissen	9.021	8.533
Vervoermiddelen	78	40
Automatisering	2.215	2.567
Onderhanden projecten	-543	1.937
Totaal materiële vaste activa	110.540	114.344

Het verloop in 2016 is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
Boekwaarde per 1 januari	114.344	123.861
Investerings	10.243	8.348
Bijzondere waardevermindering	-3.300	-6.076
Desinvesteringen	-1.775	-2.419
Afschrijvingen desinvesteringen	946	1.226
Afschrijvingen	-12.510	-12.595
Afschrijving waardeverandering	2.592	1.999
Boekwaarde 31 december	110.540	114.344

In de materiële vaste activa zijn immateriële vaste activa opgenomen volgens de NZa-definitie.

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar bijlage 5.1: Verloopoverzicht materiële vaste activa en bijlage 5.3: Projecten in uitvoering en mutaties in het boekjaar.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa kunnen als volgt wordt gespecificeerd:

	31-12-2016	31-12-2015
Gebouwen en verbouwingen	182	219
Trekkingsrechten	38	44
Instandhouding	1	2
Compensatieregeling	540	1.079
Voorziening compensatieregeling	-210	-240
Totaal financiële vaste activa	551	1.104
	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	1.104	1.818
Desinvesteringen	0	-291
Afschrijvingen desinvesteringen	0	127
Afschrijvingen	-583	-600
Voorziening compensatieregeling	30	50
Boekwaarde per 31 december	551	1.104

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar bijlage 5.2: verloopoverzicht financiële vaste activa.

Vlottende activa

Vorraden

	31-12-2016	31-12-2015
Onderhoudsmaterialen	28	29

Onderhanden werk uit hoofde van DBC'S / DBC-Zorgproducten

	31-12-2016	31-12-2015
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	31	23

Op het onderhanden werk uit hoofde van DBC's is een voorziening voor mogelijke oninbaarheid in mindering gebracht van € 44.000. (2015: € 17.000).

Vorderingen en overlopende activa

	31-12-2016	31-12-2015
Debiteuren	7.953	4.328
Ministerie van OCW	2.227	2.419
Zorgverzekeraars	0	5
Belastingen	20	15
Vooruitbetaalde kosten en overige vorderingen	7.814	3.231
	18.014	9.998

Op de post debiteuren is een voorziening voor mogelijke oninbaarheid in mindering gebracht.

Deze voorziening geeft het volgende verloop te zien:

	2016	2015
Voorziening per 1 januari	302	205
Af: vrijval wegens afgeboekte kosten	-22	-58
Bij: toevoeging ten laste van het resultaat	184	155
Voorziening per 31 december	464	302

Vorderingen uit hoofde van bekostiging

	31-12-2016	31-12-2015
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort		
Het financieringstekort kan als volgt worden gespecificeerd:		
Zorgkantoor Noord- en Midden-Limburg	163	0
Zorgkantoor Zuid-Limburg	55	0
Zorgkantoor Noordoost Brabant	1	308
Zorgkantoor Noordoost Brabant (SIW)	0	0
Zorgkantoor Midden-Brabant	0	243
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	219	551

Conform hoofdstuk 403 van Richtlijn 655 voor Zorginstellingen is voor de opbouw en het verloop van de vordering of schuld uit hoofde van financieringstekort of -overschot naar de onderscheiden jaren met vermelding van het stadium van vaststelling van het budget een nadere toelichting opgenomen in bijlage 5.5: nog in tarieven te verrekenen financieringstekort resp. -overschot.

Liquide middelen

	31-12-2016	31-12-2015
<u>Direct opvraagbaar</u>		
Banken	56.678	52.500
Kas	80	76
Kruisposten	12	6
	56.770	52.582

Eigen vermogen

	31-12-2016	31-12-2015
Kapitaal	103	103
Bestemmingsreserves	3.356	2.063
Bestemmingsfondsen	36.979	34.418
Algemene reserves	13.027	12.386
	53.465	48.970

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Bestemmingsreserve innovatiefonds	2.616	1.703
Bestemmingsreserve sociaal fonds	36	38
Bestemmingsreserve onderwijs	704	322
	3.356	2.063

Bestemmingsreserve innovatiefonds

Het verloop is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	1.703	208
Dotatie	1.500	1.500
Onttrekking	587	5
Stand per 31 december	2.616	1.703

Bestemmingsreserve sociaal fonds

Het doel van het sociaal fonds van Stichting Koraal Groep is (financiële) hulp te verlenen aan medewerkers van Stichting Koraal Groep die door financiële omstandigheden in sociale moeilijkheden raken of zijn geraakt, voor zover niet op andere wijze in die hulpverlening kan worden voorzien.

Het verloop is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	38	41
Dotatie	0	0
Onttrekking	2	3
Stand per 31 december	36	38

Bestemmingsreserve onderwijs

	Stand 1 januari	Mutatie winst- bestemming werkstichting	Overige mutaties	Stand 31 december
Maashorst Onderwijs	27	0	0	27
Saltho Onderwijs	178	0	382	560
Het Driespan	117	0	0	117
	322	0	382	704

Bestemmingsfondsen*Reserve aanvaardbare kosten*

	Stand 1 januari	Mutatie winst- bestemming Koraal Groep	Mutatie winst- bestemming werkstichting	Overige mutaties	Stand 31 december
Koraal Groep	27.300	1.064	655	0	29.019
St.Anna	281	0	173	0	454
Maasveld	428	0	11	0	439
Op de Bies	2.008	0	56	0	2.064
Gastenhof	2.239	0	242	0	2.481
De la Salle	784	0	164	0	948
De Hondsborg	996	0	9	0	1.005
	34.036	1.064	1.310	0	36.410

Bestemmingsfonds Maashorst

	Stand 1 januari	Mutatie winst- bestemming werkstichting	Overige mutaties	Stand 31 december
Maashorst Jeugdzorg	382	187	0	569
	382	187	0	569

Algemene reserves

	Stand 1 januari	Mutatie winst- bestemming werkstichting	Overige mutaties	Stand 31 december
Sterk in Werk	1.366	-319	0	1.047
Maashorst Onderwijs	658	117	0	775
Saltho Onderwijs	1.249	67	-382	934
Het Driespan	7.269	209	0	7.478
Stichting SeysCentra	1.844	949	0	2.793
	12.386	1.023	-382	13.027

Aandeel derden

	Stand 1 januari	Mutatie aandeel derden	Stand 31 december
Aandeel derden RIF Facility Management B.V.	281	-281	0
Aandeel derden RIF Facility Services B.V.	109	-31	78
	390	-312	78

Voorzieningen

	31-12-2016	31-12-2015
Toekomstige jubileumuitkeringen	2.572	2.491
Voorziening PBL	14.197	14.542
Voorziening groot onderhoud	3.238	2.838
Voorziening langdurig zieken	1.924	1.739
Voorziening wachtgelden	991	924
Voorziening reorganisatie	3.510	7.037
Voorziening regeling spaarverlof	69	69
Voorziening frictiekosten	561	991
Voorziening ORT wettelijke vakantie-uren	2.495	0
	29.557	30.631

Het verloop in 2016 is als volgt:

	Toekomstige jubileum- uitkeringen	Voorziening PBL	Voorziening groot onderhoud	Langdurig zieken
Stand per 1 januari	2.491	14.542	2.838	1.739
Mutaties:				
- vrijval	-14	0	0	-305
- dotaties	267	3.055	632	1.168
- onttrekkingen	-172	-3.400	-232	-678
Stand per 31 december	2.572	14.197	3.238	1.924
Kortlopend deel (<1 jaar)	151	2.907	208	1.592
Langlopend deel (>1 jaar)	2.421	11.290	3.030	332
Hiervan >5 jaar	1.358	875	1.750	0

Het verloop in 2016 is als volgt:

	Voorziening wachtgelden	Voorziening reorganisatie	Voorziening regeling spaarverlof	Voorziening frictiekosten	Voorziening ORT wettelijke vakantie- uren
Stand per 1 januari	924	7.037	69	991	0
Mutaties:					
- vrijval	-41	-1.651	0	0	0
- dotaties	536	459	0	385	2.495
- onttrekkingen	-428	-2.335	0	-815	0
Stand per 31 december	991	3.510	69	561	2.495
Kortlopend deel (<1 jaar)	373	1.663	0	503	0
Langlopend deel (>1 jaar)	618	1.847	69	58	2.495
Hiervan >5 jaar	0	0	0	0	0

Langlopende schulden

	31-12-2016	31-12-2015
De langlopende schulden zijn als volgt samengesteld:		
Leningen kredietinstellingen	64.083	60.632
Totaal	64.083	60.632
Waarvan looptijd langer dan 5 jaar	40.948	36.713

Leningen kredietinstellingen

	31-12-2016	31-12-2015
Het verloop van de leningen kredietinstellingen is als volgt:		
Saldo per 1 januari	67.557	48.618
Mutaties in het boekjaar:		
Nieuwe leningen	16.394	24.400
Aflossingen	12.917	5.461
	71.034	67.557
Aflossingsverplichting	6.951	6.925
Saldo per 31 december	64.083	60.632

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar bijlage 5.4: overzicht langlopende schulden.

Kortlopende schulden en overlopende passiva

Schulden uit hoofde van bekostiging

31-12-2016 31-12-2015

Schulden uit hoofde van financieringsoverschot

Het financieringsoverschot kan als volgt worden gespecificeerd:

Zorgkantoor Noord- en Midden-Limburg	0	180
Zorgkantoor Zuid-Limburg	0	368
Zorgkantoor Noordoost Brabant	0	0
Zorgkantoor Noordoost Brabant (SIW)	1	6
Zorgkantoor Midden-Brabant	149	0
	150	554
Schulden uit hoofde van nacalculatie DBC's 2013	52	49
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	202	603

Conform hoofdstuk 403 van Richtlijn 655 voor Zorginstellingen is voor de opbouw en het verloop van de vordering of schuld uit hoofde van financieringstekort of -overschot naar de onderscheiden jaren met vermelding van het stadium van vaststelling van het budget een nadere toelichting opgenomen in bijlage 5.5: nog in tarieven te verrekenen financieringstekort resp. -overschot.

Voor een nadere toelichting van de schulden uit hoofde van nacalculatie DBC's 2013 wordt verwezen naar bijlage 5.6

Overige kortlopende schulden en overlopende passiva

31-12-2016 31-12-2015

Aflossingverplichting langlopende schulden	6.951	6.925
Crediteuren	4.189	4.868
Salarissen, vakantietoelage en vakantiedagenverplichting	11.106	10.744
Rente	752	720
Belasting en premies sociale verzekeringen	6.251	6.493
Pensioenpremies	1.949	1.714
Nog te betalen kosten (overige)	3.186	2.183
Overlopende passiva	4.384	3.758
	38.768	37.405

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

- 1) De verplichting uit lopende huurcontracten van panden bedraagt € 4,9 miljoen. Contracten voor onbepaalde tijd zijn voor één jaar meegenomen in de verplichting. Van de verplichting uit lopende huurcontracten is € 1,7 miljoen kleiner dan 1 jaar en € 3,2 miljoen groter dan een jaar.
- 2) De verplichting uit leasecontracten auto's bedraagt € 880.000.
- 3) In het kader van bouwprojecten zijn er ultimo het boekjaar verplichtingen aangegaan tot een bedrag van € 140.000.
- 4) De verplichting uit overige contracten bedraagt € 2.134.000.
- 5) Op het pand aan de Rijnstraat (Maashorst) heeft het Ministerie van VWS een waarborghypotheek verstrekt ad € 340.000. Op het moment dat Maashorst dit pand verkoopt, dient deze hypotheek afgelost te worden.
- 6) Per 1 maart 2012 is de Stichting SeysCentra opgericht. De Stichting Koraal Groep en Stichting Pluryn hebben een aantal activiteiten samengevoegd en ondergebracht in de Stichting SeysCentra. Indien de samenwerking wordt beëindigd, zal Stichting SeysCentra worden ontbonden. Het vermogen van de stichting zal worden verdeeld tussen Stichting Pluryn en Stichting Koraal Groep, in beginsel volgens de verhouding van ieders inbreng Pluryn 90% en Koraal 10%. Echter het deel van het vermogen dat is toe te rekenen aan de groei in productie binnen de Stichting SeysCentra komt gelijkelijk aan Pluryn en Koraal Groep toe. Ultimo 2016 is het aandeel in het vermogen van SeysCentra hierdoor € 1.468.657,-.
- 7) Als waarborg voor de juiste nakoming van verplichtingen uit huurovereenkomsten zijn er bankgaranties afgegeven ter hoogte van € 89.513,-.
- 8) Indien het WfZ onvoldoende middelen zou hebben om aan hun verplichtingen te voldoen, kan het WfZ door middel van de zogenaamde obligoverplichting bij deelnemers additionele financiering ophalen. De obligoverplichting voor Koraal groep bedraagt maximaal 3% van het geborgde bedrag ad € 61.154.000, zijnde € 1.834.620.
- 9) Door de invoering van de Jeugdwet met ingang van 1 januari 2015, zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie van jeugdzorg/-hulp aan haar minderjarige inwoners. Hiertoe sluiten gemeenten contracten af met de diverse aanbieders van jeugdzorg/-hulp. Voor de jeugdzorginstelling zelf kan de wijziging van subsidiebekostiging (tot 2015) naar bekostiging op contractsbasis (vanaf 2015) -meer dan voorheen- tot het risico van (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht leiden. Oorzaak van deze eventuele vennootschapsbelastingplicht ligt in het feit dat jeugdzorginstellingen veelal geen beroep meer kunnen doen op het zogenoemde 'subsidie-besluit', omdat niet meer wordt voldaan aan de bijbehorende voorwaarden. Daardoor wordt naar verwachting (veel) sneller aangenomen dat jeugdzorginstellingen (meestentijds stichtingen) een onderneming in fiscale zin drijven met (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht tot gevolg. Eenmaal vennootschapsbelastingplichtig is voor deze instellingen vervolgens van belang of er nog andere mogelijkheden c.q. vrijstellingen zijn om (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht te voorkomen. Hierbij valt onder meer te denken aan de zogenoemde 'zorgvrijstelling' in de vennootschapsbelasting. Momenteel vindt op landelijk niveau overleg plaats tussen onder meer het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, het Ministerie van Veiligheid & Justitie, het Ministerie van Financiën en sectorale belangenbehartigingsorganisaties ten aanzien van de hierboven geschetste fiscale problematiek. Over de eventuele uitkomsten van dit overleg, meer in het bijzonder of en onder welke voorwaarden vennootschapsbelastingplicht kan worden afgewend, is thans nog niets inhoudelijks bekend. Om voornoemde reden is er geen rekening gehouden met een eventuele vennootschapsbelastingplicht in de jaarrekening.

3.6 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016

(in duizenden euro's)

Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

	2016	2015
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg	105.904	103.989
Administratieve correcties voorgaande jaren	-54	61
Opbrengsten Jeugdzorg	62.618	62.415
Opbrengsten WMO	1.047	836
Zorgprestaties tussen instellingen	87	337
Eigen bijdrage en betalingen cliënten voor niet-verzekerde zorg en opbrengsten uit aanvullende zorgverzekering	1.053	1.085
Persoonsgebonden en persoonsvolgende budgetten	543	614
Overige zorgprestaties	63	58
	171.261	169.395

Omzet DBC's / DBC-Zorgproducten

	2016	2015
Omzet DBC's/DBC-zorgproducten	34	153
	34	153

Subsidies

	2016	2015
Subsidie WLZ/Zvw-zorg	1.328	2.113
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van OC&W	43.858	45.161
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	347	331
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	1.944	2.127
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.362	862
	48.839	50.594

Overige bedrijfsopbrengsten

	2016	2015
Overige dienstverlening	937	1.178
Verkoopopbrengst onroerende goederen	365	300
Overige opbrengsten	3.480	4.387
	4.782	5.865

Bedrijfslasten

Personeelskosten

	2016	2015
Lonen en salarissen	107.047	106.107
Vakantiedagenverplichting (inclusief sociale lasten)	373	258
Vakantiebijslag	7.817	7.799
Sociale lasten	20.866	20.662
Pensioenpremies	10.953	11.071
Mutatie voorziening PBL	-357	-424
Mutatie voorziening langdurig zieken	863	439
Mutatie voorziening jubileumuitkeringen	81	148
Mutatie voorziening ORT wettelijke vakantie-uren	2.495	0
Mutatie voorziening wachtgelden	496	275
Mutatie voorziening reorganisatie	-1.192	3.230
Andere personeelskosten	8.974	8.496
	158.416	158.061
 Personeel niet in loondienst	 8.600	 7.053
	167.016	165.114

De verdeling van full-time equivalenten (fte's) naar organisatieonderdelen is als volgt:

	2016	2015
St. Anna	337	330
Maasveld	369	363
Op de Bies	391	399
De la Salle	306	319
Gastenhof	230	236
De Hondenberg	208	208
Maashorst De Vlinder	28	28
Saltho Onderwijs	168	196
Het Driespan	331	311
Maashorst	61	72
Sterk in Werk	29	34
RIF Facility Management BV	109	110
RIF Facility Services BV	63	56
Concern Ondersteunende Diensten (COD)	114	108
	2.744	2.770

Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa

	2016	2015
Afschrijvingen WTZi, WTG en overige vaste activa	13.093	13.195
	13.093	13.195

Bijzondere waardeverandering van vaste activa

	2016	2015
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	709	4.077
	709	4.077

Overige bedrijfslasten

	2016	2015
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.361	9.352
Algemene kosten	12.466	11.110
Mutatie voorziening frictiekosten	-430	-927
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	184	155
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.878	5.044
Onderhoud en energiekosten	7.430	7.340
Mutatie onderhoudsvoorziening	632	1.173
Huur en leasing	2.049	2.166
Diverse lasten	500	1.232
	37.070	36.645

Specificatie onderhoud en energiekosten:

- Onderhoud	5.075	5.545
- Energie gas	1.476	1.375
- Energie stroom	1.081	1.053
- Energie transport en overig	430	540
	8.062	8.513

Financiële baten en lasten

	2016	2015
Rente langlopende schulden	2.488	2.524
Rente rekening-courant	-36	-83
	2.452	2.441

Aandeel derden

	2016	2015
Aandeel RIF Facility Management B.V.	0	20
Aandeel RIF Facility Services B.V.	68	43
	68	63

Belastingen

	2016	2015
Vennootschapsbelasting	13	25
	13	25

Accountantskosten

	2016	2015
De honoraria van de accountant zijn als volgt:		
Controle van de jaarrekening	133	133
Overige controlewerkzaamheden	75	128
Fiscale advisering	0	0
Niet controle diensten	0	0
	208	261

Het accountantshonorarium wordt verantwoord op basis van het honorarium voor het gecontroleerde boekjaar door de accountant.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Koraal Groep heeft de jaarrekening 2016 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 18 april 2017.

De Raad van Toezicht van de Stichting Koraal Groep heeft de jaarrekening 2016 goedgekeurd in de vergadering van 23 mei 2017.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling toegelicht onder de winst-en-verliesrekening 2016.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum 31-12-2016 hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op de jaarrekening 2016.

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Op 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. Deze wet stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. Hierbij moet tevens rekening worden gehouden met een uitgebreid overgangsregime. De wet kent daarnaast ook een openbaarmakingsregime voor (gewezen) topfunctionarissen als ook overige functionarissen (niet zijnde topfunctionarissen).

Tot de topfunctionarissen binnen Koraal Groep behoren overeenkomstig de definitie van de WNT de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Voor het bezoldigingsmaximum van de Raad van Bestuur van Koraal Groep is bepalend de sectornormering voor zorginstellingen. Op basis van deze normering en de daarin gehanteerde criteria (1) Complexiteit (nader gespecificeerd naar Kennisintensiteit, aantal taken en aantal relevante financieringsbronnen) en (2) Omzet bedraagt de totaalscore 12 punten waarmee klasse 5 (WNT norm € 179.000) van toepassing is voor Koraal Groep.

Het bezoldigingsmaximum voor leden en voorzitters van interne toezichthoudende organen bedraagt daarvan afgeleid voor 2016 10% respectievelijk 15% van het voor de desbetreffende rechtspersoon of instelling geldende bezoldigingsmaximum. Binnen Koraal Groep is het basishonorarium van de leden van Raad van Toezicht overigens lager vastgesteld.

Voor het onderwijs geldt ook een specifieke regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. Deze is voor wat betreft Koraal Groep van toepassing voor de algemeen directeur Onderwijs. Koraal Groep heeft een totaalscore van 10 complexiteitspunten waarmee klasse D (WNT norm € 141.000) van toepassing is.

In navolgende tabellen zijn conform de publicatieplicht van de WNT de relevante gegevens opgenomen:

Raad van Bestuur Koraal Groep

bedragen x € 1	R.W.M. Quik	I.R.W.M. Widdershoven
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000
Beloning	191.406	135.996
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	10.903	10.789
<i>Subtotaal</i>	202.309	146.785
-% Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	202.309	146.785
Verplichte motivering indien overschrijding	Overgangsrecht	N.v.t.
Gegevens 2015		
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0
Beloning	188.129	32.162
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	10.758	2.663
Totaal bezoldiging 2015	198.887	34.825

Raad van Toezicht

bedragen x € 1	G.J.J. Prins	G.J.W.C. Tibosch	J.W.M.G. van Zomeren	L.W.P.A.M. Op 't Hoog
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.850	17.900	17.900	17.900
Beloning	15.280	12.733	10.186	10.186
Belastbare onkostenvergoedingen	680	282	-	443
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	15.960	13.015	10.186	10.629
-/ Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	15.960	13.015	10.186	10.629
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	15.280	12.733	10.186	10.186
Belastbare onkostenvergoedingen	564	779	-	338
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	15.844	13.512	10.186	10.524

bedragen x € 1	A.T.A.G. Schavemaker	D. Lodewijk	M.J. van Dijke	M.A. Mittelmeijer
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/6	1/7 - 31/12
Individueel WNT-maximum	17.900	17.900	8.901	8.999
Beloning	10.186	10.186	5.093	5.093
Belastbare onkostenvergoedingen	154	725	380	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	10.340	10.911	5.473	5.093
-/ Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	10.340	10.911	5.473	5.093
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.
Beloning	10.186	5.093	10.186	N.v.t.
Belastbare onkostenvergoedingen	331	426	949	N.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	N.v.t.
Totaal bezoldiging 2015	10.517	5.519	11.135	N.v.t.

Directie werkstichtingen Koraal Groep

bedragen x € 1	D. de Koning	H. Darley	W.A. Swaak	E. Starmans	B.W.F. van Broeckhoven
Functiegegevens	Directeur St. Anna	Directeur Maasveld	Directeur a.i. Maasveld	Directeur Op de Bies	Directeur Gastenhof
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 29/2	1/3 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,11	1,0	1,11
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	179.000	29.344	149.656	179.000	179.000
Beloning	131.309	35.256	74.327	124.466	134.622
Belastbare onkostenvergoedingen	-	27	818	-	3.160
Beloningen betaalbaar op termijn	10.762	1.794	7.353	10.762	10.788
<i>Subtotaal</i>	142.071	37.077	82.498	135.228	148.570
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	142.071	37.077	82.498	135.228	148.570
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	Zie *1	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2015					
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	12/1 - 31/12	N.v.t.	12/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	N.v.t.	1,0	1,11
Beloning	132.143	122.698	N.v.t.	111.846	131.567
Belastbare onkostenvergoedingen	-	159	N.v.t.	-	328
Beloningen betaalbaar op termijn	5.304	10.300	N.v.t.	10.300	10.635
Totaal bezoldiging 2015	137.447	133.157	N.v.t.	122.146	142.530

*1) Mevrouw H. Darley heeft in verband met haar indiensttreding in 2015 bij Maasveld en vanwege haar verhuizing overeenkomstig de CAO Gehandicaptenzorg een vergoeding voor herinrichtingskosten ontvangen. Deze vergoeding is eerst in 2016 verloond. Aangezien de vergoeding is toe te rekenen aan 2015 moet het desbetreffende bedrag in het kader van de WNT-toetsing in mindering gebracht worden op de totale bezoldiging 2016 conform artikel 3 van de uitvoeringsregeling WNT.

bedragen x € 1	A.M. van Latum	C.H.M. Bogers	P.H.J.M. van Alphen	H.J.M. Reimert	S. Hofkes	H.G.T. van Geffen
Functiegegevens	Directeur De Hondsborg	Directeur De La Salle	Directeur Sterk in Werk	Directeur Maashorst	Directeur SO en HD	Adviseur
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/4	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/10
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,11	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee	nee	ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000	59.178	179.000	141.000	N.v.t.
Beloning	121.351	127.387	53.785	136.382	141.186	94.950
Belastbare onkostenvergoedingen	328	-	-	240	-	273
Beloningen betaalbaar op termijn	10.762	10.762	3.596	11.478	15.393	8.010
<i>Subtotaal</i>	132.441	138.149	57.381	148.100	156.579	103.233
-% Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	132.441	138.149	57.381	148.100	156.579	103.233
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	Overgangs-regeling	N.v.t.
Gegevens 2015						
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,11	1,0	1,0	1,0
Beloning	117.168	124.244	138.780	132.916	142.632	169.426
Belastbare onkostenvergoedingen	328	-	-	240	-	328
Beloningen betaalbaar op termijn	10.609	10.609	10.635	11.317	16.151	10.747
Totaal bezoldiging 2015	128.105	134.853	149.415	144.473	158.783	180.501

3.7 Enkelvoudige balans per 31 december 2016

(na bestemming van het resultaat)

ACTIVA	31-12-2016	31-12-2015
<i>(in duizenden euro's)</i>		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	99.368	102.296
Financiële vaste activa	<u>1.181</u>	<u>1.397</u>
	100.549	103.693
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa	11.100	3.174
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	219	551
Liquide middelen	<u>38.003</u>	<u>40.534</u>
	49.322	44.259
Totaal activa	<u>149.871</u>	<u>147.952</u>

PASSIVA**31-12-2016****31-12-2015***(in duizenden euro's)***Eigen vermogen**

Kapitaal	103	103
Bestemmingsreserves	2.652	1.741
Bestemmingsfondsen	29.019	27.300
	31.774	29.144

Voorzieningen**21.409** **21.381****Langlopende schulden****63.196** **59.724****Kortlopende schulden en overlopende passiva**

Schulden uit hoofde van bekostiging	150	554
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	33.342	37.149
	33.492	37.703

Totaal passiva**149.871** **147.952**

3.8 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016

(in duizenden euro's)

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	17.790	15.592
Subsidies	1.136	1.800
Overige bedrijfsopbrengsten	14.631	17.162
Som der bedrijfsopbrengsten	33.557	34.554
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	10.406	9.737
Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa	10.588	10.536
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	359	4.112
Overige bedrijfslasten	7.788	6.060
Som der bedrijfslasten	29.141	30.445
Bedrijfsresultaat	4.416	4.109
Financiële baten en lasten	2.497	2.512
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	1.919	1.597
Resultaat deelnemingen	-56	-21
Jaarresultaat na belastingen	1.975	1.618
Winstbestemming resultaat boekjaar		
Mutatie reserve aanvaardbare kosten Koraal Groep	1.064	126
Dotatie bestemmingsreserve innovatiefonds	1.500	1.500
Onttrekking bestemmingsreserve innovatiefonds	-587	-5
Onttrekking bestemmingsreserve sociaal fonds	-2	-3
	1.975	1.618
Aansluiting resultaat 2016 met mutatie in eigen vermogen ultimo 2016		
Resultaat Koraal Groep	1.975	
Aandeel resultaat St. Anna	173	
Aandeel resultaat Maasveld	11	
Aandeel resultaat Op de Bies	56	
Aandeel resultaat Gastenhof	242	
Aandeel resultaat De la Salle	164	
Aandeel resultaat De Hondenberg	9	
Mutatie eigen vermogen ultimo 2016	2.630	

De voorgaande winst-en-verliesrekening in de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Koraal Groep is een weergave van de exploitatie van de concern ondersteunende diensten van Stichting Koraal Groep. In deze winst-en-verliesrekening is onder de post 'Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning' alleen het concerngedeelte gepresenteerd i.c. de ontvangen kapitaallastenvergoeding uit hoofde van de WLZ ad € 13,5 miljoen en de Jeugdwet/WMO ad € 4,3 miljoen. Dit betreft de vergoeding in het kader van nacalculatie, overgangsregime NHC en overige normatieve vergoedingen zoals voor kleinschalig wonen en instandhouding.

Het aandeel van de werkstichtingen(actief in de gehandicaptenzorg en de jeugdzorg) in het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz zorg ontvangen ten behoeve van de zorgexploitatie (ZZP's e.d.) ad circa € 92,4 miljoen is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koraal Groep. Het aandeel in de Opbrengsten Jeugdzorg van de werkstichtingen actief in de jeugdzorg en gehandicaptenzorg ad circa € 59,3 miljoen is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koraal Groep. Koraal Groep maakt namens deze werkstichtingen de productieafspraken welke daadwerkelijk in uitvoering worden gerealiseerd binnen de desbetreffende individuele werkstichtingen. Een eventuele financieringspositie met zorgkantoren en gemeenten komt diensgevolge tot uitdrukking in de enkelvoudige balans van Koraal Groep.

Voor de personele kosten geldt hetzelfde principe. De medewerkers van de gehandicaptenzorg en jeugdzorg bekostigde werkstichtingen (met uitzondering van Maashorst en SeysCentra) zijn in dienst van Stichting Koraal Groep maar werkzaam in de desbetreffende werkstichtingen. De betalingen van de lonen alsmede de afdrachten van de loonbelasting, sociale premies en pensioenlasten gebeurt door de concernstichting. In de enkelvoudige winst- en verliesrekening zijn alleen de salarissen en kosten van de concern ondersteunende diensten gepresenteerd. Het gedeelte van de loonkosten inclusief werkgeverslasten voor sociale lasten en pensioenpremie van de werkstichtingen onder de gehandicaptenzorg en jeugdzorg bedraagt € 103,9 miljoen en is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koraal Groep.

3.9 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016

(in duizenden euro's)

Vaste activa

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-12-2016	31-12-2015
Grond en terreinvoorzieningen	17.604	17.517
Gebouwen en verbouwingen	47.836	48.628
Aanloopkosten	895	941
Installaties	19.651	18.664
Trekkingsrechten	5.864	7.245
Instandhouding	5.909	5.815
Inventarissen	792	83
Automatisering	1.360	1.466
Onderhanden projecten	-543	1.937
Totaal materiële vaste activa	99.368	102.296

Het verloop in 2016 is als volgt:

	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	102.296	110.784
Investerings	7.964	6.512
Bijzondere waardevermindering	-2.915	-6.076
Desinvesteringen	-785	-1.741
Afschrijvingen desinvesteringen	297	835
Afschrijvingen	-10.045	-9.982
Afschrijving waardeverandering	2.556	1.964
Boekwaarde 31 december	99.368	102.296

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa kunnen als volgt wordt gespecificeerd:

	31-12-2016	31-12-2015
Gebouwen en verbouwingen	182	219
Trekkingsrechten	38	44
Instandhouding	1	2
Compensatieregeling	540	1.079
Voorziening compensatieregeling	-210	-240
Deelneming RIF FM	630	293
Totaal financiële vaste activa	1.181	1.397
	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	1.397	2.090
Desinvesteringen	0	-291
Afschrijvingen desinvesteringen	0	127
Afschrijvingen	-583	-600
Mutatie deelneming	337	21
Voorziening compensatieregeling	30	50
Boekwaarde per 31 december	1.181	1.397

Deelneming RIF Facility Management B.V.

	2016	2015
Stand per 1 januari	293	272
Resultaat deelneming (51%)	56	21
	281	0
Stand per 31 december	630	293

Vorderingen en overlopende activa

	31-12-2016	31-12-2015
Debiteuren	5.193	1.891
Vooruitbetaalde kosten en overige vorderingen	5.907	1.283
	11.100	3.174

Op de post debiteuren is een voorziening voor mogelijke oninbaarheid in mindering gebracht.
Deze voorziening geeft het volgende verloop te zien:

	2016	2015
Voorziening per 1 januari	50	0
Af: vrijval wegens afgeboekte posten	0	0
Bij: toevoeging ten laste van het resultaat	131	50
Voorziening per 31 december	181	50

Vorderingen uit hoofde van bekostiging

	31-12-2016	31-12-2015
Vorderingen uit hoofde van het financieringstekort		
Het financieringstekort kan als volgt worden gespecificeerd:		
Zorgkantoor Noord- en Midden-Limburg	163	0
Zorgkantoor Zuid-Limburg	55	0
Zorgkantoor Noordoost Brabant	1	308
Zorgkantoor Noordoost Brabant (SIW)	0	0
Zorgkantoor Midden-Brabant	0	243
Totaal vorderingen uit hoofde van bekostiging	219	551

Liquide middelen

	31-12-2016	31-12-2015
<u>Direct opvraagbaar</u>		
Banken	37.931	40.466
Kas	67	65
Kruisposten	5	3
	38.003	40.534

Eigen vermogen

	31-12-2016	31-12-2015
Kapitaal	103	103
Bestemmingsreserves	2.652	1.741
Bestemmingsfondsen	29.019	27.300
	31.774	29.144

De aansluiting naar het geconsolideerde vermogen van Koraal Groep is als volgt:

Vermogen Koraal Groep enkelvoudig per 31 december	31.774	29.144
<i>Bestemmingsfondsen</i>		
St.Anna	454	281
Maasveld	439	427
Op de Bies	2.064	2.008
Gastenhof	2.481	2.239
De la Salle	948	785
De Hondsborg	1.005	996
Maashorst Jeugdzorg	569	382
	7.960	7.118
<i>Algemene reserves</i>		
Sterk in Werk	1.047	1.366
Maashorst Onderwijs	775	658
Saltho Onderwijs	934	1.249
Het Driespan	7.478	7.269
Stichting SeysCentra	2.793	1.844
	13.027	12.386
<i>Bestemmingsreserve Onderwijs</i>		
Maashorst Onderwijs	27	27
Saltho onderwijs	560	178
Het Driespan	117	117
	704	322
Vermogen Koraal Groep geconsolideerd per 31 december	53.465	48.970

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-12-2016	31-12-2015
Bestemmingsreserve innovatiefonds	2.616	1.703
Bestemmingsreserve sociaal fonds	36	38
	2.652	1.741

Bestemmingsreserve innovatiefonds

Het verloop is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	1.703	208
Dotatie	1.500	1.500
Onttrekking	587	5
Stand per 31 december	2.616	1.703

Bestemmingsreserve sociaal fonds

Het doel van het sociaal fonds van Stichting Koraal Groep is (financiële) hulp te verlenen aan medewerkers van Stichting Koraal Groep die door financiële omstandigheden in sociale moeilijkheden raken of zijn geraakt, voor zover niet op andere wijze in die hulpverlening kan worden voorzien.

Het verloop is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	38	41
Dotatie	0	0
Onttrekking	2	3
Stand per 31 december	36	38

Bestemmingsfondsen

Reserve aanvaardbare kosten

	Stand 1 januari	Resultaat bestemming	Mutatie winst- bestemming werkstichting	Overige mutaties	Stand 31 december
Koraal Groep	27.300	1.064	655	0	29.019
	27.300	1.064	655	0	29.019

Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
Toekomstige jubileumuitkeringen	1.664	1.658
Voorziening PBL	13.210	13.603
Voorziening langdurig zieken	1.603	1.446
Voorziening wachtgelden	991	924
Voorziening reorganisatie	1.554	3.750
Voorziening ORT wettelijke vakantie-uren	2.387	0
	21.409	21.381

Het verloop in 2016 is als volgt:

	Voorziening toekomstige jubileum- uitkeringen	Voorziening PBL	Voorziening langdurig zieken
Stand per 1 januari	1.658	13.603	1.446
Mutaties:			
- vrijval	-9	0	-300
- dotaties	136	2.878	1.056
- onttrekkingen	-121	-3.271	-599
Stand per 31 december	1.664	13.210	1.603
Kortlopend deel (<1 jaar)	109	2.577	1.271
Langlopend deel (>1 jaar)	1.555	10.633	332
Hiervan >5 jaar	756	812	0

	Voorziening wacht- gelden	Voorziening reorganisatie	Voorziening ORT wettelijke vakantie- uren
Stand per 1 januari	924	3.750	0
Mutaties:			
- vrijval	-41	-1.060	0
- dotaties	536	3	2.387
- onttrekkingen	-428	-1.139	0
Stand per 31 december	991	1.554	2.387
Kortlopend deel (<1 jaar)	373	1.050	0
Langlopend deel (>1 jaar)	618	504	2.387
Hiervan >5 jaar	0	0	0

Langlopende schulden

	31-12-2016	31-12-2015
De langlopende schulden zijn als volgt samengesteld:		
Leningen kredietinstellingen	63.196	59.724
Totaal	63.196	59.724
Waarvan looptijd langer dan 5 jaar	40.156	35.895

Leningen kredietinstellingen

	2016	2015
Het verloop van de leningen kredietinstellingen is als volgt:		
Saldo per 1 januari	66.630	47.672
Mutaties in het boekjaar:		
Nieuwe leningen	16.394	24.400
Aflossingen	12.898	5.442
	70.126	66.630
Aflossingsverplichting	6.930	6.906
Saldo per 31 december	63.196	59.724

Kortlopende schulden en overlopende passiva

Schulden uit hoofde van bekostiging

31-12-2016**31-12-2015**

Schulden uit hoofde van het financieringsoverschot

Het financieringsoverschot kan als volgt worden gespecificeerd:

Zorgkantoor Noord- en Midden-Limburg	0	180
Zorgkantoor Zuid-Limburg	0	368
Zorgkantoor Noordoost Brabant	0	0
Zorgkantoor Noordoost Brabant (SIW)	1	6
Zorgkantoor Midden-Brabant	149	0
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	150	554

Overige kortlopende schulden en overlopende passiva

31-12-2016**31-12-2015**

Aflossingverplichting langlopende schulden	6.930	6.906
Crediteuren	682	635
Groepsmaatschappijen	8.000	14.072
Salarissen, vakantietoelage en vakantiedagenverplichting	8.292	7.966
Rente	740	692
Belasting en premies sociale verzekeringen	4.364	4.381
Pensioenpremies	1.537	1.300
Nog te betalen kosten (overige)	524	333
Overlopende passiva	2.273	864
	33.342	37.149

3.10 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016

(in duizenden euro's)

Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

	2016	2015
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg	13.462	12.202
Administratieve correcties voorgaande jaren	-12	10
Opbrengsten Jeugdzorg	4.308	3.343
Opbrengsten WMO	32	37
	17.790	15.592

Subsidies

	2016	2015
Subsidie WLZ/Zvw-zorg	1.129	1.789
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	7	11
	1.136	1.800

Overige bedrijfsopbrengsten

	2016	2015
Verkoopopbrengst onroerende goederen	365	300
Overige opbrengsten	14.266	16.862
	14.631	17.162

Bedrijfslasten

Personeelskosten

	2016	2015
Lonen en salarissen	6.718	5.938
Vakantiedagenverplichting (inclusief sociale lasten)	82	55
Vakantiebijslag	461	406
Sociale lasten	908	830
Pensioenpremies	610	525
Andere personeelskosten	885	1.474
	9.664	9.228
Personeel niet in loondienst	742	509
	10.406	9.737

De verdeling van full-time equivalenten (fte's) naar organisatieonderdelen is als volgt:

	2016	2015
Concern Ondersteunende Diensten (COD)	114	108
	114	108

Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa

	2016	2015
Afschrijvingen WTZi, WTG en overige vaste activa	10.588	10.536
	10.588	10.536

Bijzondere waardeverandering van vaste activa

	2016	2015
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	359	4.112
	359	4.112

Overige bedrijfslasten

	2016	2015
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	205	143
Algemene kosten	5.998	4.137
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	21	21
Onderhoud en energiekosten	313	96
Huur en leasing	1.251	1.233
Diverse lasten	0	430
	7.788	6.060

Financiële baten en lasten

	2016	2015
Rente langlopende schulden	2.440	2.475
Rente rekening-courant	93	73
Overige rente baten en lasten	-36	-36
	2.497	2.512

3.11 Gesegmenteerde winst-en-verliesrekeningen over 2016

(in duizenden euro's)

3.11.1 Gehandicaptenzorg

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	86.366	85.374
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	0	0
Subsidies	573	431
Overige bedrijfsopbrengsten	493	591
Som der bedrijfsopbrengsten	87.432	86.396
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	65.603	62.015
Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa	798	865
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	0	0
Overige bedrijfslasten	20.552	22.503
Som der bedrijfslasten	86.953	85.383
Bedrijfsresultaat	479	1.013
Financiële baten en lasten	0	0
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	479	1.013
Aandeel derden	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0
Belastingen	0	0
Jaarresultaat na belastingen	479	1.013
Winstbestemming resultaat boekjaar		
Mutatie reserve aanvaardbare kosten St. Anna	172	153
Mutatie reserve aanvaardbare kosten Maasveld	11	161
Mutatie reserve aanvaardbare kosten Op de Bies	56	193
Mutatie reserve aanvaardbare kosten Koraal Groep	240	506
	479	1.013

3.11.2 Onderwijs

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	55	67
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	0	0
Subsidies	44.619	45.598
Overige bedrijfsopbrengsten	1.154	1.106
Som der bedrijfsopbrengsten	45.828	46.771
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	38.159	38.105
Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa	913	951
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	0	0
Overige bedrijfslasten	6.366	7.273
Som der bedrijfslasten	45.438	46.329
Bedrijfsresultaat	390	442
Financiële baten en lasten	-3	-86
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	393	528
Aandeel derden	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0
Belastingen	0	0
Jaarresultaat na belastingen	393	528
Winstbestemming resultaat boekjaar		
Mutatie algemene reserve Saltho Onderwijs	67	62
Mutatie algemene reserve Maashorst Onderwijs	117	132
Mutatie algemene reserve Het Driespan	209	334
	393	528

3.11.3 Jeugdzorg

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	66.699	67.998
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	33	153
Subsidies	2.496	2.750
Overige bedrijfsopbrengsten	1.483	1.988
Som der bedrijfsopbrengsten	70.711	72.889
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	54.092	51.692
Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa	749	773
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	350	-35
Overige bedrijfslasten	13.476	18.835
Som der bedrijfslasten	68.667	71.265
Bedrijfsresultaat	2.044	1.624
Financiële baten en lasten	77	108
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	1.967	1.516
Aandeel derden	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0
Belastingen	0	0
Jaarresultaat na belastingen	1.967	1.516
Winstbestemming resultaat boekjaar		
Mutatie reserve aanvaardbare kosten Gastenhof	243	194
Mutatie reserve aanvaardbare kosten De la Salle	164	121
Mutatie reserve aanvaardbare kosten De Hondsborg	9	163
Mutatie reserve aanvaardbare kosten Koraal Groep	415	478
Mutatie bestemmingsfonds Maashorst Jeugdzorg	187	-114
Mutatie algemene reserve Stichting SeysCentra	949	674
	1.967	1.516

3.11.4 Arbeidsintegratie

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	351	364
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	0	0
Subsidies	6	5
Overige bedrijfsopbrengsten	1.486	2.077
Som der bedrijfsopbrengsten	1.843	2.446
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	1.889	1.950
Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa	3	33
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	0	0
Overige bedrijfslasten	270	677
Som der bedrijfslasten	2.162	2.660
Bedrijfsresultaat	-319	-214
Financiële baten en lasten	0	14
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	-319	-228
Aandeel derden	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0
Belastingen	0	0
Jaarresultaat na belastingen	-319	-228
Winstbestemming resultaat boekjaar		
Mutatie algemene reserve Sterk in Werk	-319	-228
	-319	-228

3.11.5 Koraal Groep

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	17.790	15.592
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	0	0
Subsidies	1.136	1.800
Overige bedrijfsopbrengsten	14.631	17.162
Som der bedrijfsopbrengsten	33.557	34.554
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	10.406	9.737
Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa	10.588	10.536
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	359	4.112
Overige bedrijfslasten	7.788	6.060
Som der bedrijfslasten	29.141	30.445
Bedrijfsresultaat	4.416	4.109
Financiële baten en lasten	2.497	2.512
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	1.919	1.597
Aandeel derden	0	0
Resultaat deelnemingen	-56	-21
Belastingen	0	0
Jaarresultaat na belastingen	1.975	1.618
Winstbestemming resultaat boekjaar		
Mutatie reserve aanvaardbare kosten Koraal Groep	1.064	126
Dotatie bestemmingsreserve innovatiefonds	1.500	1.500
Onttrekking bestemmingsreserve innovatiefonds	-587	-5
Onttrekking bestemmingsreserve sociaal fonds	-2	-3
	1.975	1.618

Hoofdstuk 4

Overige gegevens

4.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten van Koraal Groep is geen specifieke regeling opgenomen omtrent de resultaatbestemming. Het resultaat wordt jaarlijks conform de resultaatbestemming toegevoegd aan de bestemmingsreserves, bestemmingsfondsen en/of algemene reserves, welke onderdeel uitmaken van het eigen vermogen van Koraal Groep.

4.2 Nevenvestigingen

De nevenvestigingen van Stichting Koraal Groep staan toegelicht onder de grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat.

4.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Koraal Groep

VERKLARING OVER DE IN DIT FINANCIEEL JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

Ons oordeel

Wij hebben de in dit financieel jaarverslag onder hoofdstuk 3 opgenomen jaarrekening 2016 van Stichting Koraal Groep te Sittard gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit financieel jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Koraal Groep op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RVW).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2016.
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 de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Koraal Groep 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, de brief van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) d.d. 20 februari 2015 en de Regeling Controleprotocol WNT 2016 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT 2015/2014 zoals bepaald en verantwoord door de zorginstelling als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum 2015/2014.

VERKLARING OVER DE IN DIT FINANCIEEL JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het financieel jaarverslag 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.

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

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

De raad van bestuur van Stichting Koraal Groep is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de RVW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die 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 activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Eindhoven, 30 mei 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. W.J.P.M. van de Rijdt RA



Hoofdstuk 5

Bijlagen

5.1 Verloopoverzicht materiële vaste activa

(in duizenden euro's)

	Grond	Aanloopkosten	Terreinvoorzieningen	Gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Instandhouding	Trekkingsrechten	Onderhanden projecten	Subtotaal
Afschrijvingspercentages	0%	2,5%	5%	2% / 2,5%	5%	5%	10%	5%		
Stand 1 januari										
Aanschafwaarde	13.390	2.124	7.816	74.556	7.839	29.489	13.175	13.865	1.937	164.191
Cumulatieve afschrijvingen	0	548	2.825	9.719	1.948	10.281	6.731	4.849	0	36.901
Bijzondere waardeverandering (impairment)	0	635	291	19.300	997	264	628	1.771	0	23.886
Voorziening bouwprojecten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Voorziening verkoopverlies	0	0	0	-200	0	0	0	0	0	-200
Boekwaarde	13.390	941	4.700	45.337	4.894	18.944	5.816	7.245	1.937	103.204
Mutaties boekjaar										
Investeringen	181	0	474	3.770	137	2.946	1.755	224	-2.480	7.007
Afschrijvingen	0	206	482	4.181	645	1.653	1.517	1.105	0	9.789
Voorziening bouwprojecten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bijzondere waardeverandering (impairment)	0	6	86	1.926	-130	492	36	849	0	3.265
Afschrijving bijzondere waardeverandering	0	-165	-16	-1.692	-133	-98	-139	-349	0	-2.592
Voorziening verkoopverlies	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terugname geheel afgeschreven activa										
Aanschafwaarde	0	0	21	14	201	206	1.006	0	0	1.448
Afschrijvingen	0	0	21	14	201	206	1.006	0	0	1.448
Desinvesteringen										
Aanschafwaarde	73	0	0	79	158	41	434	0	0	785
Afschrijvingen	0	0	0	44	54	12	187	0	0	297
Omboekingen van materiële vaste activa										
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	0	0	35	0	0	0	0	0	35
Omboekingen naar financiële vaste activa										
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stand 31 december										
Aanschafwaarde	13.498	2.124	8.269	78.233	7.617	32.188	13.490	14.089	-543	168.965
Cumulatieve afschrijvingen	0	589	3.270	12.185	2.205	11.618	6.916	5.605	0	42.388
Bijzondere waardeverandering (impairment)	0	641	377	21.226	867	756	664	2.620	0	27.151
Voorziening bouwprojecten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Voorziening verkoopverlies	0	0	0	-200	0	0	0	0	0	-200
Boekwaarde	13.498	894	4.622	44.622	4.545	19.814	5.910	5.864	-543	99.226

(in duizenden euro's)

	Inventaris	Vervoermiddelen	Automatisering	Subtotaal	Totaal materiële vaste activa
Afschrijvingspercentages	10%	20%	20%		
Stand 1 januari					
Aanschafwaarde	18.757	85	5.178	24.020	188.211
Cumulatieve afschrijvingen	10.224	45	2.611	12.880	49.781
Bijzondere waardeverandering (impairment)	0	0	0	0	23.886
Voorziening bouwprojecten	0	0	0	0	0
Voorziening verkoopverlies	0	0	0	0	-200
Boekwaarde	8.533	40	2.567	11.140	114.344
Mutaties boekjaar					
Investeringen	2.652	59	525	3.236	10.243
Afschrijvingen	1.824	21	876	2.721	12.510
Voorziening bouwprojecten	0	0	0	0	0
Bijzondere waardeverandering (impairment)	0	0	0	0	3.265
Afschrijving bijzondere waardeverandering	0	0	0	0	-2.592
Voorziening verkoopverlies	0	0	0	0	0
Terugname geheel afgeschreven activa					
Aanschafwaarde	2.939	0	923	3.862	5.310
Afschrijvingen	2.939	0	923	3.862	5.310
Desinvesteringen					
Aanschafwaarde	988	0	2	990	1.775
Afschrijvingen	648	0	1	649	946
Omboekingen van materiële vaste activa					
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	0	0	0	35
Omboekingen naar financiële vaste activa					
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	0	0	0	0
Stand 31 december					
Aanschafwaarde	17.482	144	4.778	22.404	191.369
Cumulatieve afschrijvingen	8.461	66	2.563	11.090	53.478
Bijzondere waardeverandering (impairment)	0	0	0	0	27.151
Voorziening bouwprojecten	0	0	0	0	0
Voorziening verkoopverlies	0	0	0	0	-200
Boekwaarde	9.021	78	2.215	11.314	110.540

5.2 Verloopoverzicht financiële vaste activa

(in duizenden euro's)

	Compensatieregeling	Gebouwen	Trekkingsrechten	Instandhouding	Disagio	Totaal financiële vaste activa
Afschrijvingspercentages	16,7%	2%	5%	10%	10%	
Stand 1 januari						
Aanschafwaarde	9.948	1.853	127	10	0	11.938
Cumulatieve afschrijvingen	8.869	1.634	83	8	0	10.594
Voorziening compensatieregeling	-240	0	0	0	0	-240
Boekwaarde	839	219	44	2	0	1.104
Mutaties boekjaar						
Investerings	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	539	37	6	1	0	583
Voorziening compensatieregeling	30	0	0	0	0	30
Terugname geheel afgeschreven activa						
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen						
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Omboekingen van materiële vaste activa						
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Stand 31 december						
Aanschafwaarde	9.948	1.853	127	10	0	11.938
Cumulatieve afschrijvingen	9.408	1.671	89	9	0	11.177
Voorziening compensatieregeling	-210	0	0	0	0	-210
Boekwaarde	330	182	38	1	0	551

5.3 Projecten in uitvoering en mutaties in het boekjaar:

5.3.1 St. Anna

Projectgegevens		Investerings		
Omschrijving	t/m 2015 (=t-1)	2016 (totaal t)	t/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
Structuurvisie	-555.492	29.575	0	-525.917
Subtotaal	-555.492	29.575	0	-525.917
Meerjareninstandhouding planning 2016	0	616.999	-616.999	0
Subtotaal	0	616.999	-616.999	0
Aanpassingen Polderhof 5	0	9.163	-9.163	0
Schade daken Overbeekse woningen	2.438	73.033	-75.471	0
Keuken appartementen	509	30.845	-31.354	0
Opdrukroepers afzonderingsruimten	0	31.711	-31.711	0
Nieuwbouw unit hoog complexe zorg	0	10.648	0	10.648
Tijdelijke uitbreiding	0	5.070	0	5.070
Renovatie Overbeekse woningen	0	36.279	0	36.279
Subtotaal	2.947	196.751	-147.700	51.997
Totaal	-552.545	843.325	-764.699	-473.919

5.3.2 COD

Projectgegevens		Investerings		
Omschrijving	t/m 2015 (=t-1)	2016 (totaal t)	t/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
Verbouwing archief Valkstraat 14	0	7.772	-7.772	0
Aanpas. kozijn bestuurskamer Valkstr. 14	0	1.810	-1.810	0
Totaal	0	9.582	-9.582	0

5.3.3 Gastenhof

Projectgegevens		Investerings		
Omschrijving	t/m 2015 (=t-1)	2016 (totaal t)	t/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
Meerjareninstandhouding planning 2016	0	101.192	-101.192	0
Subtotaal	0	101.192	-101.192	0
Luchtbehandeling Puntelstraat	0	42.717	-42.717	0
Luchtbehandeling Raadhuisstraat	8.153	400.320	-408.473	0
Luchtbehandeling Oranjestraat	5.130	204.766	-209.896	0
Sluitplan locatie Gastenhof	0	9.438	0	9.438
Aanpassen separeerruimtes	0	931	0	931
Subtotaal	13.283	658.173	-661.086	10.369
Aanpassen Franciscanenstraat	0	1.043	0	1.043
Renovatie F.Douvenstraat 9	0	2.958	-2.958	0
Subtotaal	0	4.002	-2.958	1.043
Totaal	13.283	763.367	-765.237	11.413

5.3.4 De Hondsborg

Projectgegevens		Investerings		
Omschrijving	t/m 2015 (=t-1)	2016 (totaal t)	t/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
Meerjareninstandhouding planning 2016	0	294.714	-294.714	0
Subtotaal	0	294.714	-294.714	0
Renovatie Beukenhorst	0	25.009	0	25.009
Subtotaal	0	25.009	0	25.009
Totaal	0	319.724	-294.714	25.009

5.3.5 Maasveld

Projectgegevens		Investerings		
Omschrijving	t/m 2015 (=t-1)	2016 (totaal t)	t/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
Herstructurering fase 3b	2.482.920	3.927.398	-6.410.318	0
Herstructurering fase 3a	15.768	-112.705	0	-96.937
Herstructurering fase 2	0	2.726	0	2.726
Subtotaal	2.498.688	3.817.419	-6.410.318	-94.211
Meerjareninstandhouding planning 2016	0	103.990	-103.990	0
Subtotaal	0	103.990	-103.990	0
Renovatie Balsemienbeemd 57-59-61	0	2.082	0	2.082
Veranda kinderboerderij	-25.000	0	0	-25.000
Aanpassingen Krokusbeemd 34	0	6.465	0	6.465
Subtotaal	-25.000	8.548	0	-16.452
Totaal	2.473.688	3.929.957	-6.514.308	-110.663

5.3.6 De la Salle

Projectgegevens		Investerings		
Omschrijving	t/m 2015 (=t-1)	2016 (totaal t)	t/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
Meerjareninstandhouding planning 2016	0	79.237	-79.237	0
Subtotaal	0	79.237	-79.237	0
Aanpassen afzonderingsruimtes	0	1.440	-1.440	0
Brandveiligheid	0	141.592	-141.592	0
Subtotaal	0	143.032	-143.032	0
Totaal	0	222.269	-222.269	0

5.3.7 Op de Bies

Projectgegevens		Investerings		
Omschrijving	t/m 2015 (=t-1)	2016 (totaal t)	t/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
Meerjareninstandhouding planning 2016	0	558.758	-558.758	0
Subtotaal	0	558.758	-558.758	0
Renovatie E-woningen algemeen	2.822	10.605	-13.428	0
Aanpassingen glasvezelnetwerk en BMI	0	187.975	-187.975	0
Klimaatbeheersing	0	7.640	-7.640	0
Imago centrumlocatie	0	4.045	0	4.045
Aanpassen Kap. Lochtmanstr.4-6	0	115	0	115
Uitbreiding G en H woningen	0	374	0	374
Subtotaal	2.822	210.753	-209.042	4.533
Vervangen brandmeldinstallatie KSWV	0	115	0	115
Subtotaal	0	115	0	115
Totaal	2.822	769.626	-767.800	4.648

5.3.8 Maashorst

Projectgegevens		Investerings		
Omschrijving	t/m 2015 (=t-1)	2016 (totaal t)	t/m 2016	
			Gereed	Onderhanden
Meerjareninstandhouding planning 2016	0	19.934	-19.934	0
Totaal	0	19.934	-19.934	0

5.4 Overzicht langlopende schulden

(in duizenden euro's)

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort lening *	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2015	Nieuwe leningen in 2016	Aflossing in 2016	Restschuld 31-12-2016	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2016	Aflossingswijze	Aflossing 2017	Gestelde zekerheden *
NWB	3-mrt-03	6.000	40	OL	3,33%	4.200	0	150	4.050	3.300	27	linear	150	WBF
BNG	13-mrt-09	20.000	10	OL	4,15%	8.000	0	2.000	6.000	0	3	linear	2.000	WBF
BNG	1-jun-15	24.400	20	OL	1,19%	24.400	0	1.220	23.180	17.080	19	linear	1.220	WBF
Rabobank	1-jul-94	3.630	28	OL	3,50%	908	0	130	778	130	6	linear	130	WBF
NWB	1-jul-94	3.760	29	OL	1,93%	1.037	0	130	907	259	7	linear	130	WBF
ABN-AMRO	15-jul-99	6.807	20	OL	5,00%	1.361	0	340	1.021	0	3	linear	340	Geen
ABN-AMRO	31-jan-92	4.538	30	OL	4,55%	1.059	0	151	908	151	6	linear	151	Geen
ABN-AMRO	14-feb-92	4.538	30	OL	4,30%	1.059	0	151	908	151	6	linear	151	Geen
Rabobank	30-nov-92	4.538	30	OL	2,98%	1.059	0	1.059	0	0	0	linear	0	Geen
Rabobank	15-apr-99	3.403	20	OL	4,81%	681	0	681	0	0	0	linear	0	Geen
Rabobank	14-dec-00	6.807	40	OL	3,70%	4.254	0	4.254	0	0	0	linear	0	Geen
ING	1-mrt-91	817	40	OL	3,73%	306	0	306	0	0	0	linear	0	WBF
ING	22-mrt-96	1.134	20	OL	4,32%	14	0	14	0	0	0	linear	0	WBF
BNG	1-nov-03	2.000	19	OL	4,72%	737	0	105	632	105	6	linear	105	SG
Rabobank	1-apr-93	1.974	40	OL	4,80%	888	0	49	839	592	17	linear	49	WBF
ABN-AMRO	26-nov-07	10.000	15	OL	4,51%	4.667	0	667	4.000	667	6	linear	667	WBF
ABN-AMRO	26-nov-07	20.000	20	OL	4,62%	12.000	0	1.000	11.000	6.000	11	linear	1.000	WBF
ING	1-mei-11	1.009	29	OL	5,20%	927	0	20	907	792	23	Annuliteit	21	OG
BNG	1-feb-16	10.400	30	OL	1,67%	0	10.400	0	10.400	8.667	30	linear	347	WBF
Rabobank	1-mrt-16	5.994	12	OL	1,65%	0	5.994	490	5.504	3.054	12	linear	490	Geen
Totaal		141.749				67.557	16.394	12.917	71.034	40.948			6.951	

* Afkortingen

OL = onderhandse lening

OG = onroerend goed

SG = staatsgarantie

WBF = waarborgfonds

5.5 Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort resp. -overschot

(in duizenden euro's)

Zorgkantoor Noord- en Midden-Limburg

Financieringstekort resp. -overschot

	2015	2016	Totaal
Saldo per 1 januari	-180	0	-180
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	0	163	163
Bij/af: administratieve correcties voorgaande jaren	5	0	5
Bij/af: betalingen/ontvangsten	175	0	175
Saldo per 31 december	0	163	163
Stadium van vaststelling *	c	a	

Zorgkantoor Zuid-Limburg

Financieringstekort resp. -overschot

	2015	2016	Totaal
Saldo per 1 januari	-368	0	-368
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	0	55	55
Bij/af: administratieve correcties voorgaande jaren	-70	0	-70
Bij/af: betalingen/ontvangsten	438	0	438
Saldo per 31 december	0	55	55
Stadium van vaststelling *	c	a	

Zorgkantoor Noordoost Brabant

Financieringstekort resp. -overschot

	2015	2016	Totaal
Saldo per 1 januari	308	0	308
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	0	1	1
Bij/af: administratieve correcties voorgaande jaren	-161	0	-161
Bij/af: betalingen/ontvangsten	-147	0	-147
Saldo per 31 december	0	1	1
Stadium van vaststelling *	c	a	

Zorgkantoor Noordoost Brabant (inzake Sterk in Werk)

Financieringstekort resp. -overschot	2015	2016	Totaal
Saldo per 1 januari	-6	0	-6
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	0	-1	-1
Bij/af: administratieve correcties voorgaande jaren	0	0	0
Bij/af: betalingen/ontvangsten	6	0	6
Saldo per 31 december	0	-1	-1
Stadium van vaststelling *	c	a	

Zorgkantoor Midden-Brabant

Financieringstekort resp. -overschot	2014	2015	2016	Totaal
Saldo per 1 januari	0	243	0	243
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	0		-149	-149
Bij/af: administratieve correcties voorgaande jaren	-5	-81	0	-86
Bij/af: betalingen/ontvangsten	5	-162	0	-157
Saldo per 31 december	0	0	-149	-149
Stadium van vaststelling *	c	c	a	

Financieringsverschil boekjaar

	Wettelijk budget	Ontvangen voorschot	Financieringsverschil 2016
Zorgkantoor Noord- en Midden-Limburg	29.603	29.440	163
Zorgkantoor Zuid-Limburg	68.801	68.746	55
Zorgkantoor Noordoost Brabant	5.385	5.384	1
Zorgkantoor Noordoost Brabant (inzake Sterk in Werk)	11	12	-1
Zorgkantoor Midden-Brabant	2.079	2.228	-149
	105.879	105.810	69

Stadium van vaststelling

- * a = interne berekening
b = overeenstemming met zorgverzekeraar
c = definitieve vaststelling NZa

5.6 Schulden uit hoofde van nacalculatie DBC's 2013

(in duizenden euro's)

	2013	Totaal
Saldo per 1 januari	-49	-49
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	0	0
Bij/af: administratieve correcties voorgaande jaren	-3	-3
Bij/af: betalingen/ontvangsten	0	0
Saldo per 31 december	-52	-52

Lijst van afkortingen

a.i.	Ad interim
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
B.V.	Besloten Vennootschap
BW	Burgerlijk Wetboek
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CCR	Centrale Cliëntenraad
CMZm	Centrale medezeggenschap medewerkers
COD	Concernondersteunende diensten
DBC	Diagnostische Behandelcombinatie
DIA	Dienst Informatisering en Automatisering
EAD	Economische en Administratieve Dienst
ESF	Europees Sociaal Fonds
EV	Eigen Vermogen
FTE	Full-time equivalent
HVO	Dienst Huisvesting en Vastgoedontwikkeling
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
KSWV	Kleinschalige woonvoorzieningen
KvK	Kamer van Koophandel
LVG	Licht verstandelijk gehandicapt
MT	Managementteam
NHC	Normatieve Huisvestingscomponent
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OCW	Onderwijs, Cultuur & Wetenschap, ministerie van
PBL	Persoonsgebonden Budget Levensfase
PGB	Persoonsgebonden Budget
PGGM	Pensioenfonds voor Gezondheidszorg, Geestelijke en Maatschappelijke belangen
RAK	Reserve aanvaardbare kosten
RJ	Richtlijn voor de Jaarverslaglegging
RvT	Raad van Toezicht
SBC	Stichting Beheer Cliëntgelden
SIW	Sterk in Werk
U/G	Uitgezette gelden
UVW	Uitvoering werknemersverzekeringen
VSO	Voortgezet Speciaal Onderwijs
VV	Vreemd Vermogen
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport (ministerie van)
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WLZ	Wet Langdurige Zorg
WfZ	Waarborgfonds voor de Zorgsector
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WOZ	Waarde Onroerende Zaak
Wsw	Wet sociale werkvoorziening
WTG	Wet Tarieven Gezondheidszorg
WTZi	Wet Toelating Zorginstellingen
WZV	Wet Ziekenhuisvoorzieningen

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.



Koraal Groep

Koraal Groep

Valkstraat 14
6135 GC Sittard

Postbus 5109
6130 PC Sittard

T 046 - 477 52 52

F 046 - 477 52 85

E info@koraalgroep.nl

I www.koraalgroep.nl

