



Jaarstukken 2017



versie 20-04-2018

vastgesteld door het bestuur

Inhoudsopgave

1 Jaarverslag	1
1.1 Algemene informatie	1
1.2 Financiële informatie	5
1.3 Financiële instrumenten	8
1.4 Personeelsaangelegenheden	9
1.5 Nadere uitleg over afwijkende posten in de jaarrekening	9
1.6 Verdeling resultaat	10
1.7 Gedragscode / governance	11
1.8 Toekomst en begroting 2018	12
2 Jaarrekening	13
2.1 Balans per 31 december 2017 (na bestemming van het exploitatieresultaat)	13
2.2 Exploitatieoverzicht 2017	14
2.3 Kasstroomoverzicht 2017	15
2.4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2017	16
2.4.1 Algemeen	16
2.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	16
2.4.3 Verbonden rechtspersonen en deelnemingen	20
2.4.4 Toelichting op de balans	21
2.4.4.1 Financiële instrumenten	26
2.4.4.2 Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa	27
2.4.5 Toelichting op het exploitatieoverzicht	28
2.4.5.1.1 Bezoldiging directie en bestuur	37
2.4.5.2.1 Vaststelling jaarstukken door het bestuur	38
3 Overige gegevens	39
3.1 Gebeurtenissen na balansdatum	39
3.2 Controleverklaring	40
4 Bijlagen	41
4.1 Specificatie verloop gesubsidieerde projecten	41
4.2 Specificatie bestede en nog te besteden subsidies	42
4.3 Specificatie van de intern te financieren projecten	43
4.4 Exploitatieoverzicht Aedes-ActiZ Kenniscentrum Wonen-Zorg 2017	44
4.5 Relevante nevenfuncties (bezoldigd en onbezoldigd) van de bestuursleden	45

1 Jaarverslag

1.1 Algemene informatie

Doelstelling:

Het (statutaire) doel van ActiZ is het (doen) behartigen van gemeenschappelijke belangen van (een categorie van) haar leden in de sectoren zorg, welzijn en wonen alsmede individuele en collectieve dienstverlening ten behoeve van haar leden en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords en op niet winst beogende basis.

Kernactiviteiten:

De belangrijkste activiteiten van ActiZ zijn het samen met leden behartigen van belangen bij derden (lobbyen), beleidsontwikkeling, het maken van intern en extern bindende afspraken, het verstrekken van informatie aan leden, het bevorderen van het imago van de (sub)branche(s) en het stimuleren van discussies over de toekomst van de zorg. Dit op de volgende terreinen: verpleeghuiszorg, zorg thuis, geriatrische revalidatiezorg en jeugdgezondheidszorg/zorg voor jeugd.

Het aantal leden bedraagt per ultimo 2017:

• verpleeghuiszorg	351
• geriatrische revalidatiezorg	135
• zorg thuis (exclusief Wmo)	347
• Wmo	341
• jeugdgezondheidszorg	39

Een groot aantal leden is op meerdere van bovenstaande terreinen actief.

Totaal aantal leden per eind 2017 bedraagt 395 met een gezamenlijke omzet van ruim 14 miljard euro.

Er waren 4 opzeggingen in 2017 en van 5 organisaties werd het lidmaatschap beëindigd vanwege faillissement en 11 vanwege een fusie. Het aantal nieuwe leden bedroeg 26.

Juridische structuur:

ActiZ is een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel in Utrecht onder nummer 30216479. ActiZ kent als organen de algemene ledenvergadering, het bestuur, de kerngroepen (vanaf 2018) en commissies. De algemene ledenvergadering bepaalt het beleid, benoemt de bestuursleden, stelt de begroting en de hoogte van de contributie vast en keurt de jaarstukken goed. Naast de algemene ledenvergaderingen waren er in 2017 tien regiobijeenkomsten (vijf in het voorjaar en vijf in het najaar), waarin discussies plaatsvonden over actualiteiten en belangrijke beleidsissues. De algemene ledenvergadering heeft zes keer vergaderd inclusief de reguliere voor- en najaarsvergadering. Het bestuur heeft in 2017 twaalf keer vergaderd.

Het bestuur bestaat statutair, inclusief de voorzitter, uit minimaal 7 en maximaal 9 leden.

Samenstelling bestuur ultimo 2017:

Naam	Woonplaats	Functie in bestuur	Met ingang van	Herbenoemd per	
De heer A.P.W.P. van Montfort	Bilthoven	Voorzitter	01-06-2011	01-06-2014	
Mevrouw J. Joppe	Vianen	Vicevoorzitter	01-01-2012	01-01-2016	
Mevrouw A.E.M. Blokker	Rhoon	Lid	21-05-2016		
Mevrouw P.M.E. van Dam	Hoorn	Lid	01-12-2015		
Mevrouw G.E. Hommes-Medendorp	Glimmen	Lid	01-01-2012	01-01-2016	
De heer G.M.A.M. van Rixtel	Druten	Lid	21-05-2016		
Mevrouw G. Sijpkens	Wapenveld	Lid	01-07-2013	01-07-2017	*
De heer G.J. Vos	Bergen	Lid	01-07-2016		

* Mevrouw G. Sijpkens is per 1-7-2017 herbenoemd tot 1-1-2018. De heer R. Stam is per 1-10-2017 afgetreden als bestuurslid.

In het kader van de nieuwe verenigingsstructuur is er per 1 januari 2018 een nieuw bestuur aangetreden. De samenstelling is als volgt:

Naam	Woonplaats	Functie in bestuur	Met ingang van	Herbenoemd per
De heer H.G.J. Kamp	Diepenheim	Voorzitter	01-01-2018	
Mevrouw J. Joppe	Vianen	Vicevoorzitter	01-01-2012	01-01-2016
De heer J.J.M. Helgers	Driebergen	Lid	01-01-2018	
Mevrouw I.P. Kremers	Garnwerd	Lid	01-01-2018	
De heer J. Krul	Tjalleberd	Lid	01-01-2018	
De heer J.G.J.M. van den Oever	's-Gravenhage	Lid	01-01-2018	
Mevrouw A. Poolen	Nijkerk	Lid	01-01-2018	
De heer R.G. Schmidt	Haarlem	Lid	01-01-2018	

Interne organisatiestructuur en personele bezetting:

ActiZ heeft een eenhoofdige directie; van 21 november 2016 tot 16 oktober 2017 was de heer dr. G. Heyne interim-directeur. Vanaf 16 oktober is de functie van algemeen directeur vervuld door de heer drs. W. van Soest. Op 1 december 2017 is mevrouw drs. C. Braun als adjunct-directeur aangesteld. Het bureau van ActiZ kende in 2017 de volgende teams: team Arbeid, team Cliënt, Kwaliteit, Innovatie en Organisatie (CKI&O) en team Communicatie, Marketing, Informatie en Jeugd (CMI en Jeugd). Daarnaast bestaat de staf uit de teams directie, financiën, interne bedrijfsvoering en personeelszaken. In onderstaande tabel treft u de begrote formatie en de gerealiseerde bezetting ultimo 2017 aan:

Aantal fte's	Begroot 2017	Realisatie 31-12-2017
Betaald uit contributie	66,73	59,51
Gefinancierd door projecten, detachering, etc.	2,28	1,94
Totaal	69,01	61,45

Belangrijkste elementen van het gevoerde beleid

Algemeen:

2017 was een politiek roerig jaar. Na de Tweede Kamerverkiezingen in maart volgde de langste formatie ooit, met als uiteindelijk resultaat het kabinet Rutte III bestaande uit 4 partijen. De zorg voor ouderen bleef volop in de belangstelling. In de Troonrede sprak koning Willem-Alexander uit dat voor de verpleeghuiszorg in 2018 meer geld beschikbaar is voor de inzet van meer personeel om meer liefdevolle zorg te kunnen bieden aan de meest kwetsbare ouderen. Om te voldoen aan de normen voor kwaliteit in verpleeghuizen wordt in 2018 een eerste stap gezet met een budgetverhoging van € 435 miljoen. Deze intentie is in het Regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' verwoord. In totaal is er voor de komende jaren € 2,1 miljard toegezegd voor de uitvoering van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg.

Vanaf april heeft ActiZ richting het nieuwe kabinet, de informateurs, de onderhandelaars en de Tweede Kamerleden een duidelijke boodschap neergezet over liefdevolle zorg, nu en in de toekomst 'Samen investeren' met daarin de volgende vier speerpunten: voldoende middelen en reële tarieven, voldoende en goed personeel, minder regels en investeren in technologie.

ActiZ was een van de leidende partijen in de Arbeidsmarktagenda 'Aan het werk voor ouderen', geïnitieerd om zo gezamenlijk de arbeidsmarktuitleidingen in de zorg een boost te geven. In 2017 leverde dit € 275 miljoen extra middelen op voor de arbeidsmarktaanpak verpleeghuizen. ActiZ tekende het bestuurlijk akkoord wijkverpleging met garantiemiddelen voor 2018 over de kwaliteit van de wijkverpleegkundige beroepsuitoefening en met afspraken over diverse onderwerpen, zoals arbeidsmarkt, zorg op de juiste plek en e-health. Daarnaast zijn we gestart met het project domein-overstijgende zorg.

Voor onze vereniging was 2017 het jaar waarin alle leden samen de nieuwe verenigingsstructuur realiseerden, waardoor de reputatie bij leden en bij stakeholders is verbeterd. Leden die hun lidmaatschap in eerste instantie pro forma hadden opgezegd, zijn door deze ontwikkelingen toch lid gebleven.

Wijkverpleging:

Partijen hebben een bestuurlijk akkoord wijkverpleging met garantiemiddelen voor 2018 getekend ten behoeve van de kwaliteit van de wijkverpleegkundige beroepsuitoefening en met afspraken over onder andere de arbeidsmarktproblematiek, de samenwerking tussen het zorgdomein en het sociale domein,

e-health, substitutie (zorg op de juiste plek) en verbetering van het contracteringsproces. ActiZ is nauw betrokken geweest bij het opstellen van de ontwikkelagenda wijkverpleging 2017-2019 over de kwaliteit van zorg, arbeidsmarkt en opleiden, substitutie en 'samenwerken, verbinden en versterken'. Met de V&VN en NWG werden samenwerkingsafspraken op het gebied van professionalisering van de wijkverpleegkundige beroepsgroep gemaakt. Daarnaast heeft ActiZ een visie op wijkverpleging ontwikkeld, genaamd 'Wijkverpleging in Context'. Ook is in 2017 een start gemaakt met de ontwikkeling van een kwaliteitskader wijkverpleging. Voor 2018 zijn € 170 miljoen additionele middelen verkregen. De bezuiniging van € 100 miljoen voor 2018 lijkt politiek afgewend. Tevens is ActiZ een pilot gestart met het opnemen van de declaratiegegevens wijkverpleging in de benchmark van ActiZ.

Geriatrische revalidatiezorg:

Voor de geriatrische revalidatiezorg is een extra € 55 miljoen beschikbaar gesteld, waarvan € 30 miljoen voor uitbreiding van extra capaciteit ELV-bedden en € 20 miljoen voor initiatieven op het gebied van regionale coördinatie, organisatie en infrastructuur. De regelgeving van de NZa voor de geriatrische revalidatiezorg is aangepast, zoals voor de vergoeding van e-health. De inzet voor een Wetenschappelijke agenda GRZ is onder meer door de oprichting van een Consortium met drie universiteiten en alle beroepsgroepen tot stand gekomen. Het gehele GRZ-aanbod in VVT database en via Kiesvoorjezorg is nu openbaar beschikbaar. Er zijn handreikingen gemaakt voor GRZ en ELV voor alle verzekeraars. Om de GRZ meer landelijke bekendheid te geven, is een campagne GRZ gestart door middel van een factsheet over de ontwikkelingen van de GRZ sinds 2013 en een serie vlogs/blogs over de GRZ.

Wlz:

Voor het kwaliteitskader verpleeghuiszorg werd in 2017 incidenteel € 100 miljoen beschikbaar gesteld aan organisaties die hun prestaties op korte termijn moesten verbeteren. De tweede structurele € 100 miljoen werd beschikbaar gesteld voor implementatie via ophoging van de tarieven in 2017. Ten slotte wordt in 2018 € 435 miljoen in tarieven verwerkt (dat wil zeggen, de € 100 miljoen van 2017 en € 345 miljoen extra in 2018) voor eerste investeringen in de uitvoering van het kwaliteitskader tot € 2,1 miljard in 2021. Dankzij de inzet van ActiZ zijn vereenvoudigingen op het gebied van contractering tot stand gebracht, zoals het afschaffen van nieuwe ontwikkelplannen om de afslag op het tarief te verkleinen, het woonplaatsbeginsel bij de Wlz-zorginkoop is afgewend en de NHC en NIC zijn voor 2018 niet onderhandelbaar voor de zorgkantoren. De Wlz-overeenkomst 2018 is aangepast wat betreft implementatie van het kwaliteitskader. Dankzij een regeling voor GGZ-B cliënten kunnen deze cliënten zonder Wlz-indicatie in verpleeghuizen blijven wonen. Mede dankzij de lobby van ActiZ is er een overgangsregeling huishoudelijke hulp voor MPT-cliënten uit de Wmo naar de Wlz gekomen. De NZa heeft de ZZP-tarieven 2018 op aandringen van ActiZ opgehoogd in verband met de overheveling van de trombosezorg naar de Wlz. De NZa heeft op basis van de lobby van ActiZ een kostprijsonderzoek naar de tarieven in relatie tot de veranderende zorgvraagonderzoek uitgevoerd. De door VWS ingetrokken landelijke regeling zorginfrastructuur voor 2018 is weer op de politieke agenda gekomen, met aandacht voor tussenvormen tussen het verpleeghuis en thuis. Op de NHC is via de renteaanpassing 4% korting gekomen in plaats van 10% met een jaarlijkse indexering van 2,5 %. ActiZ was verheugd dat er onder de vlag van Waardigheid en Trots diverse experimenten met persoonsvolgende bekostiging en eigen regie plaatsvonden.

Wmo:

Steeds meer gemeenten passen de standaarden van het Programma i-Sociaal Domein consistent toe. Het gebruik van deze standaarden (zoals de iWmo en iJW-berichten en het model-controleprotocol) draagt bij aan het terugdringen van de administratieve lasten in het sociaal domein. Het programma organiseerde in 2017 een groot aantal regiobijeenkomsten, die goed werden bezocht door zowel gemeenten als zorgorganisaties.

Toekomstgericht werkgeverschap:

ActiZ is als partner direct betrokken bij de formulering en de uitvoering van de Arbeidsmarktagenda 2023. Voor de uitvoering hiervan zijn extra middelen beschikbaar gesteld, zoals € 30 miljoen voor het opleiden van extra medewerkers, € 275 miljoen voor arbeidsmarktaanpak in verpleeghuizen en € 72 miljoen voor de integrale agenda voor zorg en welzijn. Vanuit de sectorplanplus-middelen is de subsidie voor kleine leden verhoogd van 50% naar 60-70%. In 2017 is een AMvB van kracht geworden, waardoor gemeenten verplicht worden om reële tarieven te hanteren, zodat de in de CAO ingevoerde nieuwe loonschaal HbH kan worden uitgevoerd. Om waarborgen te creëren zijn afspraken gemaakt tussen de CAO-partijen en met de VNG en VWS. ActiZ heeft in 2017 bij haar leden gemonitord wat de afspraken over tarieven met gemeenten zijn geweest en heeft een kostprijsmodel ontwikkeld voor haar leden. De werkbalanstool ondersteunde leden bij de kanteling van de werktijden. ActiZ is heel nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van de

CAO-VVT app. Met deze app kunnen medewerkers en werkgevers de Cao VVT 2016-2018 gemakkelijk via hun smartphone of tablet raadplegen.

Beeldvorming en reputatie:

De zorg voor ouderen stond volop in de belangstelling in 2017. Hugo Borst en Karin Gaemers hebben o.a. de verpleeghuiszorg in de publiciteit gebracht. In de Troonrede sprak koning Willem-Alexander uit dat voor de verpleeghuiszorg meer geld beschikbaar is. Dit alles heeft bijgedragen aan de erkenning van het belang van ouderenzorg in onze samenleving en van het belang van werken in de ouderenzorg. De leden van ActiZ zijn steeds vaker actief op sociale media en dat draagt bij aan een positiever beeld over onze branche. Door het delen van mooie en realistische verhalen door ouderen zelf, door mantelzorgers, vrijwilligers en personeel, ontstaat er een veel completer beeld van de zorg en van wonen en werken in de ouderenzorg. Via onze ActiZ-kanalen hebben wij deze verhalen actief opgehaald, verspreid en gedeeld. Ook met onze (politieke) stakeholders.

ActiZ heeft ook een aantal actieve social-media campagnes gevoerd. Met de #wijnblijventhuis actie hebben we samen met de ANBO aandacht gevraagd voor het belang van zorg thuis. Met #aanhetwerkvoorouderen hebben we de landelijke arbeidsmarktagenda gelanceerd. De campagne #ikwaardeerje hebben we opnieuw verlengd door alle medewerkers in zorg in het zonnetje te zetten tijdens de Dag van de Verpleging. En via de social campagne #wzw2017 gaven we een podium aan de activiteiten bij leden in het kader van de Week van Zorg & Welzijn.

Daarnaast waren er veel publicaties, tv- en radio opnames, vlogs en blogs waaraan we, vaak met medewerking van onze leden, een bijdrage hebben geleverd om zo een goed en realistisch beeld over de zorg voor ouderen te schetsen. Een mooi voorbeeld van een vruchtbare samenwerking.

Jeugdgezondheidszorg / zorg voor jeugd:

In 2017 heeft ActiZ Jeugd als eigen afdeling met een eigen bestuur en ledenvergadering gefunctioneerd. De ALV van ActiZ heeft in 2017 besloten om de afdeling Jeugd binnen de nieuwe verenigingsstructuur als zodanig te handhaven. De afdeling wordt als voorbeeld gezien om de nieuwe werkwijze met commissies binnen de vereniging te typeren. Na de introductie van de Jeugdwet op 1 januari 2015 ontstond in 2017 meer ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. Partijen werkten aan nieuwe vormen van zorg en samenwerking. ActiZ Jeugd heeft in 2017 samen met andere brancheverenigingen in de Jeugdhulp de agenda voor de jeugd aangeboden ten behoeve van de Tweede Kamerverkiezingen. In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen heeft ActiZ een lobbydocument voor leden geactualiseerd en stonden de ALV en de ledenbijeenkomst van het najaar in het teken van de gemeenteraadsverkiezingen. Inhoudelijk heeft ActiZ in 2017 samen met NCJ en GGD GHOR de zogenaamde preventieagenda opgesteld. De JGZ-Preventieagenda (www.ncj.nl/themadossiers/ <<http://www.ncj.nl/themadossiers/>> vernieuwing/preventieagenda) zorgt voor één, breed onderschreven kader van waaruit de JGZ-sector een aantal maatschappelijke problemen aanpakt, zoals kindermishandeling, schoolverzuim en armoede. In 2017 is het merendeel van de JGZ-organisaties succesvol aangesloten op het landelijk schakelpunt en is de onderlinge uitwisseling van het Digitaal Dossier JGZ eind 2017 bij 40% van de organisaties een feit en dit wordt in 2018 verder uitgerold. In totaal is 75% van de JGZ-organisaties gestart met digitale uitwisseling van vaccinatiegegevens met het RIVM via het LSP. In 2017 zijn de voorbereidingen naar een door VWS gewenst Landelijk Werkgeverschap voor jeugdartsen/artsen M&G in opleiding gestart met als doel: de overgang per 1 januari 2019 voor leden zo soepel mogelijk laten verlopen door onder andere de inzet op de mantelovereenkomst en een goede beschikbaarheidsbijdrage van artsen in opleiding.

1.2 Financiële informatie

Algemeen:

ActiZ heeft een omzet van circa € 14 miljoen per jaar, waarvan circa € 12,5 miljoen contributie. ActiZ is een financieel gezonde vereniging en heeft de afgelopen jaren steeds positieve resultaten behaald. Deze zijn op voorstel van het bestuur door de ledenvergadering toegevoegd aan diverse bestemmingsreserves (benchmark, kwaliteit, bekostiging, Europese lobby, organisatie nieuwe stijl, sectorplan informatievoorziening primaire processen 2016-2019). Vervolgens zijn deze reserves goeddeels weer benut.

In de afgelopen jaren is het contributieniveau nagenoeg bevroren. Voor 2017 heeft de ledenvergadering eind 2016, op voorstel van het bestuur, dan ook besloten de begroting 2017 van ActiZ te beperken door de begrote contributie 2017 gelijk te laten zijn aan de contributie van 2016. Daarnaast is de in 2013 door de ledenvergadering vastgestelde hardheidsclausule met betrekking tot de contributie ook voor 2017 gehanteerd: als de verwachte omzet in het contributiejaar (jaar t) van een lidorganisatie 20% of meer lager is dan van de omzet in het jaar t-2, het jaar dat normaal wordt gebruikt voor de bepaling van de hoogte van de contributie, dan kan de lidorganisatie verzoeken de contributie te baseren op de verwachte omzet in het contributiejaar t. Hiervan hebben vier organisaties gebruik gemaakt. In 2017 is een bedrag ad € 746.000 aan de leden teruggeven vanwege het positieve exploitatieresultaat over 2016.

Omzet en resultaat:

Het exploitatieresultaat over 2017 bedraagt € 379.000 (geraamd negatief € 275.000). De behaalde omzet 2017 bedraagt € 14.304.000 (geraamd € 15.080.000) waarvan € 12.325.000 (geraamd € 12.335.000) contributie. De lasten bedragen € 13.950.000 (geraamd € 15.415.000). Het resultaat bedrijfsvoering bedraagt € 354.000 (geraamd € 335.000 negatief). Het resultaat na de afgesproken onttrekkingen aan de bestemmingsreserves - het vrij te verdelen resultaat - bedraagt afgerond € 897.000.

De verdeling van het resultaat wordt in paragraaf 1.6 behandeld.

Aedes-ActiZ Kenniscentrum Wonen-Zorg (KCWZ):

Het KCWZ is hét informatiepunt voor professionals op het terrein van wonen, welzijn en zorg. Het Kenniscentrum wordt sinds 2002 gezamenlijk geëxploiteerd door Aedes, vereniging van woningcorporaties, en ActiZ. Het Kenniscentrum ondersteunt professionals bij zorgorganisaties en bij woningcorporaties in de ontwikkeling van nieuwe woonzorgconcepten via onder andere. de website, nieuwsbrieven, themabijeenkomsten, netwerkvorming, onderzoek, excursies /studiereizen en dergelijke. In 2017 heeft een evaluatie plaatsgevonden over het kenniscentrum Wonen-Zorg. Aedes en ActiZ stellen personeel in natura ter beschikking en dragen gezamenlijk de overige kosten. De kosten voor ActiZ bedragen in 2017 € 231.000.

In bijlage 4.4 is het exploitatieoverzicht van het KCWZ opgenomen.

Bestemmingsreserve:

ActiZ heeft diverse bestemmingsreserves. Nadere toelichting treft u hieronder per reserve aan.

Bestemmingsreserve bekostiging:

ActiZ heeft van oudsher een bestemmingsreserve ten behoeve van de kosten van activiteiten met betrekking tot bekostigings- en financieringsvraagstukken van de branche (vastgoed, zzp-systematiek, en dergelijke). Voor extra activiteiten op dossiers met betrekking tot bekostiging, is de bestemmingsreserve in mei 2013 door de algemene ledenvergadering met € 717.000 opgehoogd.

In 2017 is € 20.000 besteed ten behoeve van advisering over de huurtool en voorbereidingen ten behoeve van het regeerakkoord; per eind 2017 resteert € 180.000.

Bestemmingsreserve Veder-Smit thuiszorgprijs:

De bestemmingsreserve Veder-Smit thuiszorgprijs is in het verleden gevormd uit legaten en erfenissen. In 2017 is hier € 8.000 aan toegevoegd vanuit een nieuw legaat. De bestemmingsreserve bevat per 31.12.2017 € 57.000.

Bestemmingsreserve positionering zorg voor jeugd:

Voor Jeugd is € 100.000 gereserveerd vanuit het resultaat 2013. Voor zorg voor jeugd is deze bestemmingsreserve bedoeld voor de programmadirecteur Jeugd in co-financiering met de leden. De bijdrage van ActiZ-leden Jeugd bedroeg € 90.000. De programmadirecteur was aangesteld tot 1 december 2017. Eind december resteerde er € 18.000 op deze reserve. In het kader van de evaluatie positionering Jeugd is eind november besloten een afdelingsdirecteur te werven. De werving van een afdelingsdirecteur is niet in 2017 gerealiseerd. De resterende € 18.000 wordt besteed aan het verlengen van het contract van de huidige programmadirecteur.

Bestemmingsreserve breedte van de vereniging:

Ten behoeve van de bestemmingsreserve 'breedte van de vereniging' is vanuit het resultaat 2013 € 100.000 beschikbaar gesteld voor de discussies met leden en aanpalende branches over de breedte, de rol en taken van de vereniging ActiZ. In 2017 is € 59.000 besteed, waarmee deze reserve volledig is uitgenut.

Bestemmingsreserve Europese lobby:

Ten behoeve van de bestemmingsreserve Europese lobby is vanuit het resultaat 2014 € 200.000 beschikbaar gesteld om voor 3 jaar lang een lobbyist in Brussel te financieren, die namens EASHA de lobby uitvoert in Brussel en ActiZ erop attendeert welke wetgevingstrajecten gaan spelen, maar ook ons attendeert op subsidieprogramma's die zowel voor ActiZ als haar leden zeer interessant kunnen zijn. In 2017 is € 60.000 besteed en resteert een bedrag ad € 20.000. In het bestuur is besloten om vanaf 2018 de financiële steun voor deze lobby fasegewijs af te bouwen van € 30.000 in 2018 en € 15.000 in 2019.

Bestemmingsreserve ActiZ organisatieontwikkeling:

ActiZ is in 2015 gestart met een organisatie-ontwikkelingstraject met als doelstelling: flexibeler inzetbare medewerkers, meer samenwerking, een groter beroep op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en toegroeien naar één cultuur. Daarnaast werd rekening gehouden met de consequenties van een mogelijk lagere contributieopbrengst op de omvang van het bureau. Door het vertrek van de directeur in oktober 2016 heeft deze organisatieverandering niet plaatsgevonden. Het bestuur heeft besloten eerst de verenigingsstructuur te veranderen en daarna de organisatie hierop aan te passen. Dit is gebeurd in 2017. Vanuit het resultaat 2015 is € 602.000 beschikbaar gesteld voor het organisatie-ontwikkelingstraject. In 2017 is hiervan € 261.000 besteed, onder andere aan assessments, werving en selectie van adjunct-directeur en accountmanagers en frictiekosten van boventallige medewerkers.

Bestemmingsreserve verplichting afvloeiingskosten/NZf:

De Nederlandse Zorgfederatie (NZf) is per 1 juli 2016 geliquideerd. Door middel van een overeenkomst schuldovername hebben de vier brancheorganisaties de verplichtingen van de NZf gezamenlijk en ieder voor zich aanvaard. De NZf heeft het restant van de voorgeschoten financiële middelen, die door de NZf waren gereserveerd voor de voldoening van de verplichtingen, uitgekeerd aan de brancheorganisaties. Het aandeel van ActiZ voor zowel de uitkering van het liquidatiesaldo als de mogelijke toekomstige verplichting bedraagt 22%. In 2016 werd het liquidatiesaldo ad € 117.000 aan ActiZ uitgekeerd. Dit bedrag is geormerkt en opgenomen als bestemmingsreserve.

Bestemmingsreserve Sectorplan informatievoorziening:

Vanuit het exploitatieresultaat 2016 is € 837.000 gereserveerd voor het sectorplan informatievoorziening 2017-2019. Het sectorplan informatievoorziening is in het Informatieberaad met diverse partijen opgesteld om te komen tot een duurzaam informatiestelsel in de sector ouderenzorg. Hierbij zijn de volgende thema's benoemd voor de komende jaren: medicatieveiligheid, patiënt centraal, overdracht eenmalig vastleggen en hergebruik. Om dit sectorplan te realiseren, is het relevant hiervoor een of meerdere projectleiders met expertise op het gebied van informatievoorziening en ICT binnen ActiZ in te zetten. In 2017 is € 80.000 besteed aan externe projectleiders; eind 2017 resteerde een bedrag ad € 757.000.

Vermogensniveau, solvabiliteit en liquiditeit:

Het vermogensniveau (algemene reserve/totale opbrengsten) is al jaren stabiel en bedroeg op 31 december 2017 24% (2016: 24%). Eerder is door de ledenvergadering besloten dat de algemene reserve maximaal 25% van de begrote omzet -minus de subsidies- moet bedragen. Voor 2017 betekent dit een maximum van circa € 3,25 miljoen; eind 2017 bedroeg de algemene reserve € 3.397.000. De algemene reserve van ActiZ is bedoeld om de financiële gevolgen van potentiële risico's voor zover niet anders

afgedekt op te vangen. De huidige omvang van de algemene reserve (deze bedraagt sinds 2007 ruim € 3 miljoen) is voldoende voor de opvang van de bekende risico's, waarbij vermindering van de contributieopbrengst als gevolg van opzegging door een aanzienlijk aantal (grote) leden het grootste risico is.

De solvabiliteit (algemene reserve/totaal vermogen) blijft nagenoeg gelijk en bedroeg 38% (2016: 38%). De solvabiliteit is ruim voldoende.

Het kengetal voor de liquiditeit, de current ratio (vlottende activa/vlottende passiva) bedroeg 3,1 en steeg ten opzichte van 2016 (ratio was toen: 2,7). Een current ratio van 3,1 is ruim voldoende om op korte termijn aan de betalingsverplichtingen te voldoen.

Voornaamste financiële risico's en onzekerheden:

ActiZ is als brancheorganisatie vrijwel volledig afhankelijk van de contributie van leden. De contributie is een percentage van de omzet en bedraagt vanaf 2017 minimaal € 1.600 en maximaal € 156.000 per jaar. Het is dan ook -mede vanuit financieel oogpunt- van groot belang meerwaarde te blijven bieden en effectief en efficiënt te werken. Het grootste risico betreft de opzegging van het lidmaatschap door (vooral grote) leden. Om de frictiekosten bij een eventuele krimp van ActiZ op te vangen, beschikt ActiZ over een algemene reserve. Zie voor de hoogte van de algemene reserve en de financiële risico's de paragraaf vermogensniveau, solvabiliteit en liquiditeit.

Strategie

Het bestuur en de directie besteden veel aandacht om het beleid en de activiteiten van ActiZ goed af te stemmen op de wensen van de leden. Dit gebeurt via de (extra) ledenvergaderingen, regiobijeenkomsten, tijdelijke commissies, klankbord- en discussiegroepen, het peilen van meningen en meer. Ook maakt ActiZ gebruik van de dagelijkse signalen van lidorganisaties, onder meer door reacties op de informatie van ActiZ en de deelname aan bijeenkomsten. Daarnaast heeft ActiZ in 2013 het relatiebeheer ingevoerd, waarbij alle leden een relatiebeheerder binnen het ActiZ-bureau hebben. Door dit persoonlijke contact is ook eerder duidelijk of leden minder tevreden zijn. In 2017 is het relatiebeheer geëvalueerd, hetgeen heeft geleid tot een andere aanpak vanaf 2018. In 2017 heeft ActiZ meer dan voorgaande jaren gebruik gemaakt van polls en korte enquêtes bij leden over standpuntbepaling en focus van ActiZ.

Daarnaast is aandacht besteed aan het verminderen van de kosten van ActiZ, vanaf 2014 met € 500.000 ten opzichte van 2013, waardoor een verlaging van de contributie in 2014 van 10% mogelijk was. In 2015 werd het totale contributiebedrag gehandhaafd op dat van 2014 met een indexatie van 2%. Hierdoor kregen leden in 2015 een verlaging van 8% op de contributie. Voor het jaar 2016 bleef het totale contributiebedrag gelijk aan het totale contributiebedrag van 2015 zonder indexatie. Echter, het aantal leden verminderde omdat de kraamzorgleden samen met BTN per 1-1-2016 een nieuwe brancheorganisatie zijn gestart. In 2016 kregen de leden een verlaging op de contributie van 6,6%. In 2017 bedroegen de totale contributie-opbrengsten € 12.335.000, wat voor de leden resulteerde in een verlaging van 11,5 %.

Extra inkomsten genereren door bijvoorbeeld een toename van nieuwe leden is beperkt mogelijk. De leden van ActiZ hebben grote marktaandeelen en de nieuwe leden zijn vooral kleine startende organisaties, die relatief weinig extra contributie opleveren.

In 2014 heeft de ALV besloten om de toegang tot ActiZ te verbreden. Eind 2016 heeft het bestuur besloten om in 2017 te komen tot vernieuwing van de verenigingsstructuur. Een interim-directeur werd aangesteld om de vernieuwing tot stand te brengen en het bureau op de nieuwe verenigingsstructuur af te stemmen. In 2017 zijn leden nadrukkelijk betrokken bij de opzet van de nieuwe verenigingsstructuur. Hiertoe zijn een 50-tal interviews met leden afgenomen en in drie werkconferenties werd de nieuwe verenigingsstructuur samen met leden ontwikkeld. In de ALV van mei 2017 werd het model voor de nieuwe verenigingsstructuur vastgesteld, met als uitgangspunt een grote betrokkenheid van leden en decentralisatie van bevoegdheden naar kerngroepen per segment, bestaande uit 8 tot 12 bestuurders en directeuren van leden. Een implementatieteam, bestaande uit twee bestuursleden en twee andere bestuurders van lidorganisaties, heeft de implementatie van de nieuwe verenigingsstructuur begeleid. Belangrijk punt was het bemensen van de nieuwe kerngroepen, commissies en bestuur. Op basis van het structuurplan en implementatieplan - met leden opgesteld en door de ALV bekrachtigd- zijn profielen ontwikkeld voor alle vacatures. Een selectiecommissie bestaande uit vijf leden heeft de werving en selectie van alle kandidaten uitgevoerd op basis van een openbare en transparante procedure. Dankzij de grote betrokkenheid van leden (100 kandidaten meldden zich aan) zijn de kerngroepen, commissies en bestuur maximaal en goed bemest. Een nieuwe voorzitter is benoemd per 1 januari 2018 door een selectiecommissie van twee bestuursleden en twee bestuurders van lidorganisaties. De vier leden die in 2016 pro-forma het lidmaatschap hadden opgezegd per 1 januari 2018, hebben hun opzegging ingetrokken. Zij zijn betrokken geweest bij het

opstellen van de nieuwe verenigingsstructuur en zijn tevreden over het proces en de uitkomst van de nieuwe verenigingsstructuur Het bureau van ActiZ is aangepast aan de nieuwe verenigingsstructuur per 1 januari 2018.

Kasstromen, financieringsbehoeften:

Bij het opstellen van het kasstroomoverzicht is de indirecte methode toegepast. De afname van de geldmiddelen bedroeg € 240.000. De externe financieringsbehoefte van ActiZ is nihil. Lopende het jaar financieren de leden de exploitatie, aangezien de contributie deels vooraf wordt betaald. Gelet op de aard van de activiteiten van ActiZ, het feit dat het kantoorpand wordt gehuurd en de ICT-voorzieningen grotendeels zijn geoutsourcet, wordt er in beperkte mate geïnvesteerd en kan dit intern worden gefinancierd.

Overige risico's:

Operationele risico's

De operationele risico's zijn klein, daar de bedrijfsvoering en de te behalen omzet beperkt afhankelijk zijn van specifieke ICT-systemen. Om deze systemen (intern/kantoorautomatisering en extern/de websites en dergelijke) operationeel te houden, inclusief back-up voorzieningen, zijn SLA's afgesloten met de externe leveranciers. Een risico kan zijn dat ActiZ op termijn de ambitie voor nieuwe geldstromen niet realiseert, maar op dit moment is dat niet aan de orde. Besloten is om in 2018 te stoppen met NED7, hetgeen geen extra kosten met zich meebrengt. In 2017 is ActiZ gestart met het in kaart brengen van de risico's rondom de implementatie van de AVG. Zoals het er nu naar uitziet loopt ActiZ een beperkt risico, daar er geen cliëntgegevens worden verwerkt op onze systemen. Wel worden er persoonsgegevens opgeslagen in onze CMS-, CRM-, Archief- en Personeelsinformatiesystemen. De grondslag hiervoor lijkt op orde en wordt in 2018 in beleid en verwerkersovereenkomsten vastgelegd.

Overige financiële risico's

In het voorgaande zijn de financiële risico's met betrekking tot de contributie reeds vermeld. Een ander aandachtspunt is het voorkomen van sancties (boetes) -ook als brancheorganisatie- door de NMa/ACM. ActiZ verstrekt haar leden dan ook geen adviezen met betrekking tot prijzen en/of tarieven en organiseert geen gezamenlijke inkoopmacht en dergelijke.

Risico's met betrekking tot wet- en regelgeving

Voor een brancheorganisatie is er geen sprake van specifieke wet- en regelgeving; bijzondere risico's zijn dan ook niet aan de orde. De afgelopen jaren is nadrukkelijk aandacht besteed aan de fiscale positie van ActiZ, met name wat betreft de OB/BTW en de VPB. ActiZ maakt ten behoeve van haar leden wat betreft de OB/BTW gebruik van de koepelvrijstelling (dit betekent onder andere dat maximaal de kostprijs in rekening mag worden gebracht en geen marktversturende activiteiten mogen worden verricht). ActiZ valt niet onder de VPB, aangezien ActiZ geen onderneming drijft (geen winsttoegmerk, geen concurrentie met andere aan de VPB onderworpen partijen). Bij invoering van nieuwe verdienmodellen is het mogelijk dat ActiZ onder de VPB gaat vallen. ActiZ heeft de ANBI-status en voldoet aan de vereisten, waaronder publicatie van een aantal gegevens op de ActiZ-website.

1.3 Financiële instrumenten

De financiële instrumenten van ActiZ betreffen het uitzetten van tijdelijk overtollige geldmiddelen (deze variëren per jaar tussen de circa € 3 en maximaal € 12 miljoen) via spaarrekeningen en/of deposito's bij gerenommeerde Nederlandse banken. Daarbij worden de middelen evenwichtig gespreid over drie banken met maximaal € 4 miljoen per bank. Daarnaast maakt ActiZ gebruik van een vierde bank voor haar betalingsverkeer. Door deze werkwijze wordt het risico op verlies aan middelen zoveel mogelijk beperkt. Dit beleid en de uitvoering ervan is vastgelegd in een treasury statuut.

1.4 Personeelsaangelegenheden

De omvang van de ActiZ-organisatie is in de loop van 2017 verder afgenomen. Eind 2017 hadden 70 medewerkers een dienstverband met ActiZ. Per 31 december 2016 waren er 81 medewerkers (2015: 90 medewerkers). Er zijn in 2017 negen medewerkers nieuw ingestroomd, waarvan twee voor tijdelijke werkzaamheden of zwangerschapsvervanging. 21 medewerkers hebben ActiZ verlaten, waarbij het dienstverband van vijf medewerkers is beëindigd vanwege de herinrichting van het ActiZ-bureau. Dit jaar vonden vijf studenten een stageplaats bij ActiZ. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers op het ActiZ-bureau toont een geringe daling: van 51,6 jaar eind 2016 naar 51 jaar eind 2017. De daling van de gemiddelde leeftijd is te verklaren door met name uitstroom/pensionering van een aantal oudere medewerkers. 30% (21 van 70) van de medewerkers zijn werkzaam in een volledig dienstverband (36 of meer uur).

53 van 70 medewerkers is vrouw (76%). Het ziekteverzuim is in 2017 met 1,5% gestegen tot 4,6%, het verzuimpercentage was 3,13% in 2016 (1,89% in 2015), de meldingsfrequentie bedroeg 1,1 in 2017 (in 2016: 1,2). ActiZ beschikte in 2017 over een opleidings- en ontwikkelbudget van € 100.000 voor ActiZ-brede opleidingen (normaliter de helft van dit bedrag), organisatieontwikkeling, individuele opleidingen en trajecten loopbaanbeleid. Niet het gehele bedrag is besteed, namelijk € 53.000, waarvan bijna € 10.000 aan workshops, masterclasses en seminars. De onderbesteding op het opleidingsbudget heeft als achterliggende reden dat de focus in 2017 lag op de herinrichting van het ActiZ-bureau. Van het personeel van ActiZ heeft op 31 december 2017 14% (10 van 70) een tijdelijk dienstverband. Daarnaast waren op basis van inhuur zes medewerkers bij ActiZ werkzaam. Deze tijdelijke invullingen zijn deels vanuit inhoudelijke overwegingen, de juiste mensen voor de juiste (tijdelijke) werkzaamheden, deels omdat medewerkers met een jaarcontract starten en deels omdat vacatures in afwachting van definitieve bezetting tijdelijk zijn ingevuld.

1.5 Nadere uitleg over afwijkende posten in de jaarrekening

Zoals eerder vermeld bedroeg het begrote resultaat 2017 € 275.000 negatief en het werkelijke resultaat € 379.000 positief. Het begrote negatieve resultaat zou gedekt worden uit de bestemmingsreserve. Als dit gebeurt voor de gerealiseerde kosten dan bedraagt het resultaat € 897.000 positief.

Belangrijke afwijkingen t.o.v. de begroting, exclusief bestemde bedragen, zijn de volgende:

- overschrijding van de overige baten € 105.000
Hogere opbrengst doorberekening/detachering personeel.
- lagere kosten afschrijving en onderhoud € 120.000
Uitstel vervanging inventaris, verbouwingskosten en kantoorautomatisering.
- lagere kosten PR & Communicatie € 265.000
Lagere kosten communicatiemiddelen, publicaties en website/CRM-systeem.
- onderschrijding kosten specifieke bijdragen en lidmaatschappen € 195.000
Met name een gevolg van een lagere verplichte bijdrage wegens het niet deelnemen van de FNV aan de CAO VVT 2016-2018, anderzijds een niet-begrote toezegging aan het NWG.
- onderschrijding kosten van interne projecten € 200.000
Er zijn minder projecten uitgevoerd dan begroot.
- onderschrijding kosten benchmark € 125.000
Lagere overige kosten benchmark.

1.6 Verdeling resultaat

Mutaties van de bestaande reserve:

Het voorstel voor de verdeling van het resultaat bestaat uit twee onderdelen; 1. de eerder door de algemene ledenvergadering vastgestelde en de andere - gebruikelijke - mutaties in de reserves en 2. de aanwending van het resterende 'vrij te besteden' resultaat 2017.

In onderstaand overzicht het voorstel voor de mutaties in de bestemmingsreserve (afgeronde bedragen):

Omschrijving	Mutatie €
Bekostiging	-20.000
Veder-Smit thuiszorgprijs	8.000
Positionering zorg voor jeugd	-46.000
Breedte van de vereniging	-59.000
Europese lobby	-60.000
ActiZ organisatieontwikkeling	-261.000
Sectorplan informatievoorziening	-80.000
Nog niet bestemd resultaat	<u>897.000</u>
Exploitatieresultaat	<u><u>379.000</u></u>

Voorstel verdeling resultaat:

Het vrij te verdelen resultaat 2017 bedraagt afgerond € 897.000. Conform de statuten en het huishoudelijk reglement van ActiZ wordt het resultaat terugbetaald aan de leden (naar rato van hun contributie), tenzij de algemene ledenvergadering op voorstel van het bestuur anders besluit.

Het bestuur stelt voor om het resultaat als volgt te bestemmen:

- programma kwaliteit € 897.000

Het voorstel is om vanuit het positieve exploitatieresultaat 2017 een bedrag ad € 897.000 te bestemmen voor het programma kwaliteit 2018 - 2021 voor de volgende vier doeleinden:

1. Implementatie Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg: € 180.000

Voor de verpleeghuissector is in 2017 een kwaliteitskader verpleeghuiszorg ontwikkeld en vastgesteld. Hierin staat een groot aantal ontwikkelopdrachten die door de Stuurgroep Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg uitgevoerd dienen te worden. Daarnaast bevat het Programmaplan Kwaliteit Verpleeghuiszorg een aantal aanvullende ontwikkelopdrachten, die door ActiZ niet met de huidige bezetting uitgevoerd kunnen worden. Het betreft hier o.a. het uitvoeren van een pilot lerend vermogen, het instellen van een interventieteam zorginkoop ZN/ActiZ en uitwerking standaardisatie verantwoordingsinformatie.

2. Doorontwikkeling en implementatie Kwaliteitskader Wijkverpleging: € 180.000

Een Kwaliteitskader Wijkverpleging is in de conceptfase ontwikkeld. Het is echter realistisch te verwachten dat ActiZ de nodige inspanningen moet doen om dit kwaliteitskader in de praktijk te doen landen. In ieder geval is een ontwikkelagenda opgenomen in het concept kwaliteitskader en worden randvoorwaarden benoemd. Hierbij kun je denken aan informatie en communicatie, ondersteuning van leden bij toepassing in hun praktijk, beschikbaarstelling van handreikingen en formats en de ontwikkeling en borging van eventuele meetinstrumenten.

3. Kwaliteits(kader)ontwikkeling GRZ/ELV/Extramurale behandeling en Zorg op de juiste Plek: € 137.000.

Ook voor de GRZ/ELV en extramurale behandeling wordt gewerkt aan een nadere invulling van kwaliteitseisen. Er zijn nog geen concrete kaders, maar voor de GRZ wordt in 2018 een programma gestart om daartoe te komen. Daarnaast is extra inzet nodig om invulling te geven aan de ambities en intenties die verbonden zijn aan Zorg Op De Juiste Plek.

4. Benchmark: € 400.000

ActiZ heeft al een lange ervaring met een benchmark. De huidige benchmark met Deloitte is drie jaar geleden ontstaan. Momenteel vindt een evaluatie plaats van de benchmark met leden, op basis waarvan een voorstel wordt gemaakt hoe hiermee verder te gaan. Naast de bestaande benchmark met modules bedrijfsvoering, cliëntentevredenheid en medewerkerstevredenheid is er behoefte aan andersoortige gegevens en landelijke dataverzameling vanuit de kerngroepen. Vanuit de wijkverpleging is al gestart met de spiegelinformatie productiegoegevens wijkverpleging. Een doorontwikkeling door het inventariseren van kwalitatieve indicatoren uit het Kwaliteitskader Wijkverpleging is een denkbare tweede stap. Bij Revalidatie

& Herstel is er momenteel een pilot in voorbereiding om DBC-data te verzamelen. Ook hieraan zouden kwalitatieve meetgegevens toegevoegd kunnen worden. Voor de ELV kan een landelijke gegevensverzameling ook zinvol zijn om het product verder te ontwikkelen. Het Programmaplan Kwaliteit Verpleeghuiszorg vraagt ook om een benchmark en landelijke gegevensverzameling. Op basis van de evaluatie van de benchmark in het najaar 2018 wordt duidelijk hoe de doorontwikkeling van de benchmark en landelijke dataverzameling eruit komt te zien. Dan is ook duidelijk welk bedrag voor de benchmark nodig is.

Voor dit programma willen we voor de komende drie jaar het resultaat 2017 ad € 897.000 reserveren, waarvoor € 400.000 voor aanpassing van de benchmark en het restant ad € 497.000 voor de implementatie en (door)ontwikkeling van kwaliteitskaders.

1.7 Gedragscode / governance

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden op hoofdlijnen bepaald door de verenigingsstructuur en zijn vastgelegd in de statuten en verder uitgewerkt in het huishoudelijk reglement, in het reglement voor de Auditcommissie, het directiestatuut en het bestuursreglement. Daarbij is er op diverse niveaus sprake van uitvoering en toezicht. De rollen, verantwoordelijkheden en werkwijzen in de nieuwe verenigingsstructuur zijn vertaald in de statuten, het huishoudelijk reglement en het directiestatuut. Het meerjarig strategisch beleid aan de hand van de Toekomstvisie op zorg en de jaarlijkse speerpunten (jaarambitie) worden door de algemene ledenvergadering bepaald. Het bestuur en de directie opereren binnen dit beleidskader en op basis van de eveneens door de algemene ledenvergadering vastgestelde begroting. Leden worden via de website, directiemails en infographics geïnformeerd over de inhoudelijke voortgang. Via kwartaalrapportages wordt het bestuur geïnformeerd over de financiële stand van zaken en de leden jaarlijks via de jaarstukken, waarin ook de belangrijkste elementen van het beleid worden vermeld.

ActiZ als vereniging staat voor transparantie in beleidsmatige en organisatorische zin. Naast de algemene ledenvergaderingen vonden er in het voorjaar regionale bijeenkomsten over het beleid plaats met bestuurders en directies van lidorganisaties. Daarnaast werden er landelijke themabijeenkomsten georganiseerd over belangrijke dossiers en zijn korte polls onder leden gehouden. Sinds 2016 is er een afdeling Jeugd binnen ActiZ met een eigen bestuur en ledenbijeenkomst. Tussen het bestuur van ActiZ en het bestuur afdeling Jeugd zijn afspraken gemaakt over de bevoegdheid van afdeling Jeugd.

Wat betreft het organisatorische niveau: werving voor vacatures in het bestuur, in de adviescommissies en voor externe vertegenwoordigingen vindt plaats op basis van profielschetsen via openbare oproepen binnen de vereniging. De benoeming, dan wel de voordracht, geschiedt door het bestuur en de lidorganisaties worden hierover geïnformeerd. In 2017 hebben openbare wervings- en selectieprocedures plaatsgevonden voor de bemensing van de nieuwe verenigingsstructuur per 1 januari 2018. Al deze leden zijn benoemd via de algemene ledenvergadering. Vanaf 1 januari vinden alle benoemingen van kerngroep-, commissie- en bestuursleden plaats via de algemene ledenvergadering.

Door een aantal maatregelen op het gebied van de administratieve organisatie -vastgelegd in het Handboek AO- worden financiële risico's beperkt en de kansen op belangenverstremming verminderd. Adviesopdrachten, zowel ten behoeve van de interne bedrijfsvoering van ActiZ als voor de branche, worden niet aan de controlerend accountant van ActiZ verstrekt.

Voor leden geldt de naleving van de Governancecode Zorg, de landelijk afgesproken leveringsvoorwaarden en de naleving van de Cao VVT als lidmaatschapsverplichtingen. In 2017 is bij drie organisaties een verkennend onderzoek gedaan n.a.v. signalen over de naleving van de Governancecode Zorg. Bij een organisatie heeft dit geleid tot een waarschuwing van het bestuur.

1.8 Toekomst en begroting 2018

Op diverse onderdelen in voorgaande hoofdstukken is al aandacht besteed aan de toekomst van ActiZ. Kort samengevat is de belangrijkste uitdaging om voldoende meerwaarde te blijven leveren voor de leden, zodat ActiZ draagvlak houdt, financieel en qua representativiteit (aantal leden, marktaandeel van de leden). In 2017 werd samen met leden een nieuwe verenigingsstructuur met decentralisatie van bevoegdheden naar leden in drie kerngroepen en twee branche-brede themacommissies ontwikkeld. In 2018 wordt deze nieuwe verenigingsstructuur van kracht met 62 actieve leden. Er is een nieuw bestuur met zeven leden en een nieuwe voorzitter. Het bestuur is verantwoordelijk voor de samenhang van het beleid en toetst of de kerngroepen de resterende leden hebben geconsulteerd. De bureauorganisatie is aangepast aan de verenigingsstructuur, met accountmanagers als linking pins naar de kerngroepen en coördinatoren als linking pins naar de themacommissies. Een nieuwe directeur en adjunct-directeur zijn geworven. Zij hebben de leiding over het bureau van ActiZ.

Voor de komende jaren is er in beginsel al enige financiële speelruimte gecreëerd door verlaging van contributie in 2016 en 2017, door het niet meegroeien met de -nog steeds- groeiende omzet van de lidorganisaties en bezuinigingen. Hierdoor is en blijft het contributieniveau van ActiZ stabiel.

De begrote omzet voor 2018 bedraagt € 13.870.000, waarvan € 12.335.000 als opbrengst contributie. De begrote lasten zijn € 14.545.000. De financiële baten zijn begroot op € 30.000. Het exploitatietekort wordt gefinancierd uit de bestemmingsreserves.

2 Jaarrekening

2.1 Balans per 31 december 2017 (na bestemming van het exploitatieresultaat)

	Ref	31 december 2017 €	31 december 2016 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	136.582	32.708
Financiële vaste activa	2	238.936	298.668
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	3	834.474	807.867
Liquide middelen	4	7.672.549	7.913.085
Totaal		<u>8.882.541</u>	<u>9.052.329</u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Algemene reserve	5	3.396.942	3.396.942
Bestemmingsreserve	6	<u>2.386.163</u>	<u>2.007.325</u>
		5.783.106	5.404.268
Voorzieningen	7	64.000	66.000
Langlopende schulden	8	291.667	350.000
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	2.743.768	3.232.061
		<u>8.882.541</u>	<u>9.052.329</u>

2.2 Exploitatieoverzicht 2017

	Ref	Begroting 2017 €	Werkelijk 2017 €	Werkelijk 2016 €
Baten				
Contributie	10	12.335.000	12.325.297	11.730.457
Bijdrage benchmark	11	0	0	741.950
Abonnementen	12	55.000	72.087	199.041
Subsidies	13	2.100.000	1.212.102	930.075
Overige baten	14	590.000	694.807	818.014
Totaal baten		15.080.000	14.304.293	14.419.536
Lasten				
Personeel	15	6.385.000	6.686.128	6.673.969
Huisvesting	16	750.000	725.112	859.895
Afschrijving en onderhoud	17	660.000	542.531	526.579
Vergaderingen	18	555.000	637.570	585.302
PR & Communicatie	19	980.000	714.590	979.397
Specifieke bijdragen en lidmaatschappen	20	1.285.000	1.088.687	905.925
Intern te financieren projecten	21	600.000	399.729	271.003
Kosten gesubsidieerde projecten	22	2.100.000	1.212.102	930.075
Themabijeenkomsten	23	220.000	136.714	255.570
Kosten benchmark	24	1.165.000	1.040.907	1.046.778
Algemene kosten	25	715.000	766.298	647.268
Totaal lasten		15.415.000	13.950.369	13.681.761
Resultaat bedrijfsvoering		-335.000	353.925	737.775
Financiële baten	26	60.000	24.914	44.951
Exploitatieresultaat		-275.000	378.838	782.726
Verdeling resultaat				
Mutatie van de bestemmingsreserves		-275.000	378.838	782.726
		-275.000	378.838	782.726

Een specificatie van de verdeling van het resultaat is opgenomen in paragraaf 1.6 van het jaarverslag.

De globale analyse van de verschillen tussen begroting en de realisatie wordt in paragraaf 1.5 van het jaarverslag behandeld.

2.3 Kasstroomoverzicht 2017

	<u>2017</u> €	<u>2016</u> €
Resultaat bedrijfsvoering	353.925	737.775
Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	24.515	18.517
Mutatie voorziening	-2.000	-1.000
Mutatie huurincentive	<u>-58.333</u>	<u>-656</u>
Afschrijvingen, mutatie voorziening/huurincentive	-35.818	16.860
Mutatie kortlopende vorderingen	-37.140	401.604
Mutatie kortlopende schulden	<u>-488.293</u>	<u>-55.756</u>
Mutatie in werkkapitaal	-525.433	345.848
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-207.326	1.100.483
Ontvangen interest	<u>35.447</u>	<u>68.214</u>
Overige operationele activiteiten	35.447	68.214
Kasstroom uit operationele activiteiten	<u>-171.879</u>	<u>1.168.697</u>
Investeringen in materiële vaste activa	-129.863	-7.814
Desinvesteringen materiële vaste activa	1.474	0
Aflossingen financiële vaste activa	<u>59.732</u>	<u>59.732</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-68.657	51.918
Mutatie liquide middelen	<u>-240.537</u>	<u>1.220.615</u>

2.4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2017

2.4.1 Algemeen

ActiZ is een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid, gevestigd op de Oudlaan 4 te Utrecht. ActiZ is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Utrecht onder nummer 30216479.

Het (statutaire) doel van ActiZ is het (doen) behartigen van gemeenschappelijke belangen van (een categorie van) haar leden in de sectoren zorg, welzijn en wonen alsmede individuele en collectieve dienstverlening ten behoeve van haar leden en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords en op niet winst beogende basis.

De belangrijkste activiteiten van ActiZ zijn het behartigen van belangen van de leden bij derden (lobbyen), het maken van intern en extern bindende afspraken, het verstrekken van informatie aan leden, het bevorderen van het imago van de (sub)branche(s) en het stimuleren van discussies over de toekomst van de zorg.

Dit op de volgende terreinen: intramurale zorg, extramurale zorg, geriatrische revalidatiezorg en jeugdgezondheidszorg/zorg voor jeugd.

Verslaggevingsperiode:

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar.

Toegepaste standaarden:

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, in overeenstemming met de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 voor organisaties zonder winststreven (RJ 640).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Continuïteit:

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

2.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen:

Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de exploitatierekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

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

Gebruik van schattingen:

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Financiële instrumenten

Algemeen:

Financiële instrumenten omvatten investeringen in handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: Handelsportefeuille, Verstrekte leningen en overige vorderingen, Overige financiële verplichtingen.

Financiële instrumenten in deze jaarrekening omvatten géén afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het exploitatieoverzicht, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd. Een financieel actief of een financiële verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie er toe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Een aankoop of verkoop volgens standaard marktconventies wordt per categorie financiële activa en financiële verplichtingen stelselmatig in de balans opgenomen of niet langer opgenomen op de transactiedatum (datum van aangaan van bindende overeenkomst) / de leveringsdatum (datum van overdracht).

Verstrekte leningen en overige vorderingen:

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen:

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. Het kortlopend deel van de langlopende schulden wordt opgenomen onder kortlopende schulden.

Materiële vaste activa:

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur rekening houdend met de restwaarde.

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De materiële vaste activa worden als volgt afgeschreven:

- Inventaris 5 jaar
- Computerapparatuur 3 jaar/4 jaar
- Overige apparatuur 2 jaar/5 jaar
- Verbouwing 5 jaar

Financiële vaste activa:

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

Vorderingen en effecten:

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

Eigen vermogen:

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van de vereniging. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de vereniging is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve is geen verplichting en de vereniging kan deze beperking opheffen.

Voorzelingen:

Voorzelingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte uitgaven.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Langlopende schulden:

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden:

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Opbrengstverantwoording

Contributie:

Opbrengsten uit hoofde van contributie worden in het exploitatieoverzicht als baten, in het boekjaar waar zij betrekking op hebben, opgenomen voor de reële waarde van het ontvangen of te ontvangen bedrag conform de geldende contributiesystematiek.

Verkoop van publicaties:

Opbrengsten uit de verkoop van publicaties worden opgenomen in de baten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van retouren en tegemoetkomingen, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van publicaties worden in het exploitatieoverzicht verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen, de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van publicaties betrouwbaar kunnen worden ingeschat.

Diensten:

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in het exploitatieoverzicht als baten opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

(Overheids)subsidies:

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de vereniging zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de vereniging gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de exploitatieoverzicht opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de vereniging voor de kosten van een actief worden systematisch in de exploitatierekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten:

Hieronder zijn begrepen de direct aan de netto-omzet toerekenbare kosten.

Pensioenen:

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Bepaling reële waarde:

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije markttrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Kasstroomoverzicht:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

2.4.3 Verbonden rechtspersonen en deelnemingen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de vereniging en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de vereniging. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de vereniging, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

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

2.4.4 Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa

De mutaties in de materiële vaste activa zijn in het volgende schema samengevat:

	Inventaris	Computer- apparatuur	Overige apparatuur	Ver- bouwing	TOTAAL 2017	TOTAAL 2016
	€	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde	289.461	231.903	17.056	90.366	628.786	722.440
Cumulatieve afschrijving	-277.004	-221.210	-11.790	-86.074	-596.078	-679.029
Boekwaarde begin	12.457	10.693	5.266	4.292	32.708	43.411
Investerings	0	126.384	3.479	0	129.863	7.814
Desinvesteringen	-2.472	-196.716	-3.415	0	-202.604	-101.468
Afschrijvingen	-6.370	-13.228	-3.009	-1.908	-24.515	-18.517
Afschr. desinvest.	2.472	195.242	3.415	0	201.130	101.468
Mutatie boekwaarde	-6.370	111.682	470	-1.908	103.874	-10.703
Aanschafwaarde	286.989	161.570	17.120	90.366	556.045	628.786
Cumulatieve afschrijving	-280.902	-39.195	-11.384	-87.982	-419.463	-596.078
Boekwaarde einde	6.087	122.375	5.736	2.384	136.582	32.708

De investeringen 2017 bestaan uit:

- computerapparatuur - vervanging computerapparatuur/software werkplekken;
- overige apparatuur - uitbreiding mobiele telefoons.

De desinvesteringen 2017 bestaan uit:

- inventaris/verbouwing - kantoormeubilair, koffiemachine;
- computerapparatuur - computerapparatuur/software werkplekken, tablets;
- overige apparatuur - frankeermachine.

2. Financiële vaste activa

Het financieel vast activum bestaat uit een lening u/g FWG Bedrijf B.V. Het verloop van de lening is hieronder samengevat:

	2017	2016
	€	€
<i>Leningen u/g</i>		
Saldo per 1 januari	298.668	358.400
Aflossingen	-59.732	-59.732
Saldo per 31 december	238.936	298.668

Per 1 januari 2013 is een geldleningsovereenkomst tussen de leningnemer FWG Bedrijf B.V. en de leninggevers, te weten: Vereniging Geestelijke Gezondheidszorg Nederland (GGZ Nederland), Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), Vereniging van ziekenhuizen (NVZ) en ActiZ tot stand gekomen. De hoofdsom voor ActiZ bedraagt € 768.000.

Doel van de lening:

De geldlening is bedoeld voor het bieden van financieringsruimte voor het verrichten van investeringen in het FWG-systeem alsmede het uitbreiden van activiteiten in FWG Bedrijf B.V. en zal alleen hiervoor worden gebruikt, tenzij tenminste drie leninggevers toestemming geven voor alternatieve aanwending.

Looptijd:

De overeenkomst tussen leninggever en leningnemer heeft een looptijd van 10 jaar te rekenen met ingang van 1 januari 2013, De lening en rente zullen in deze looptijd zijn afgelost door leningnemer.

Rente en aflossing:

Over de geldlening of het niet afgeloste deel daarvan is de leningnemer jaarlijks 4% rente verschuldigd aan de leninggever. De geldlening dient binnen uiterlijk 10 jaar volledig te worden afgelost. Tussentijdse aflossing is boetevrij toegestaan.

Per 1 december 2013 is 30% van de lening afgelost; het restant wordt in 36 kwartalen afgelost. Het kortlopende deel van de lening ad € 59.732 is opgenomen onder de Vorderingen en overlopende posten.

Zekerheden:

Zolang de hoofdsom en rente voortvloeiend uit de overeenkomst niet volledig aan leninggever zijn afgelost respectievelijk betaald, zal leningnemer op eerste vordering van ten minste twee leninggevers aan alle leninggevers gezamenlijk verpanden de aan leningnemer toebehorende effectenportefeuille aangehouden bij Hof Hoorneman Bankiers te Gouda tot meerdere zekerheid voor de voldoening van wat leninggevers op grond van deze overeenkomst van leningnemer te vorderen hebben. Een eventuele verpanding vindt plaats door middel van een afzonderlijke pandakte.

3. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	<u>31 december 2017</u> €	<u>31 december 2016</u> €
Saldo debiteuren	103.365	184.387
Af: Voorziening dubieuze debiteuren	<u>2.720</u>	<u>36.079</u>
Debiteuren	100.645	148.308
Te ontvangen rente	8.571	19.104
Vooruitbetaalde huisvestingskosten	187.083	183.826
Vooruitbetaalde licentiekosten benchmark	44.100	102.900
Vooruitbetaalde overige kosten	79.682	102.280
Nog te factureren posten	241.255	172.315
Aflossing lening u/g FWG Bedrijf B.V.	59.733	59.733
Nog te ontvangen baten	17.199	19.171
Nog te ontvangen creditfacturen	<u>96.205</u>	<u>230</u>
Overige vorderingen	<u>733.829</u>	<u>659.559</u>
	<u>834.474</u>	<u>807.867</u>

Van het saldo debiteuren ultimo 2017 is per ultimo februari nog ca. € 3.000 te ontvangen.

Het onderdeel nog te factureren posten bestaat o.a. uit de bijdrage Kenniscentrum Wonen - Zorg, afrekening kickback-fee en de bijdrage LCvV.

De post nog te ontvangen baten bestaat o.a. uit vacatiegelden, bijdrage GGD GHOR inzake opleidingsplaatsen en afrekening verzuimverzekering over 2017.

Alle vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd van minder dan 1 jaar.

4. Liquide middelen

Het saldo van de liquide middelen kan als volgt gespecificeerd worden:

	31 december 2017 €	31 december 2016 €
Rekening-courant banken	72.549	113.085
F. van Lanschot Bankiers, spaarrekening	1.000.000	300.000
ING Bank, spaarrekening	2.200.000	2.500.000
Rabobank, spaarrekening	2.200.000	2.500.000
ABN AMRO, spaarrekening	2.200.000	2.500.000
	<u>7.672.549</u>	<u>7.913.085</u>

F. van Lanschot Bankiers heeft een bankgarantie afgegeven ter grootte van € 196.000. Op dit bedrag na zijn de liquide middelen direct opeisbaar.

5. Algemene reserve

Het eigen vermogen dient ter dekking van algemene risico's en als waarborg voor de continuïteit van de organisatie.

	2017 €	2016 €
Stand per 1 januari	3.396.942	3.396.942
Uit verdeling exploitatieresultaat	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u>3.396.942</u>	<u>3.396.942</u>

ActiZ streeft naar een vrij besteedbaar eigen vermogen (de algemene reserve) van maximaal 25% van de begrote omzet exclusief de gesubsidieerde projecten. Voor 2017 was deze omzet geraamd op ruim € 13 miljoen; de maximale algemene reserve bedraagt circa € 3,25 miljoen.

De huidige reserve van € 3,4 miljoen is voldoende om de financiële risico's te dekken.

Voor de verdeling van het resultaat wordt verwezen naar paragraaf 1.6 van het jaarverslag.

6. Bestemmingsreserve

	2017 €	2016 €
Stand per 1 januari	2.007.325	1.224.599
Uit verdeling exploitatieresultaat	<u>378.838</u>	<u>782.726</u>
Stand per 31 december	<u>2.386.163</u>	<u>2.007.325</u>

Verloopoverzicht bestemmingsreserve

Betreft	31 december 2016 €	Dotatie €	Onttrekking €	31 december 2017 €
Bekostiging	200.047	0	-19.965	180.082
Veder-Smit thuiszorgprijs	49.092	8.000	0	57.092
Positionering zorg voor jeugd	64.129	0	-46.375	17.755
Breedte van de vereniging	58.764	0	-58.764	0
Europese lobby	80.000	0	-60.000	20.000
ActiZ organisatieontwikkeling	601.659	0	-261.234	340.425
Verplicht. afvloeiingskst/NZf	116.634	0	0	116.634
Sectorplan informatievoorz.	837.000	0	-80.396	756.604
Programma kwaliteit	0	897.571	0	897.571
	2.007.325	905.571	-526.733	2.386.163

Een nadere toelichting over de bestemming van deze reserves en de besteding ervan vindt u onder punt 1.2 (financiële informatie) van het jaarverslag.

Voor de nieuw gevormde bestemmingsreserve 'Programma kwaliteit' wordt verwezen naar de resultaatverdeling in paragraaf 1.6 van het jaarverslag.

7. Voorzieningen

	2017 €	2016 €
<i>Voorziening jubileumuitkering</i>		
Stand per 1 januari	66.000	67.000
Dotatie	3.449	9.306
Uitkering jubilea	-5.449	-10.306
Stand per 31 december	64.000	66.000

De voorziening jubileumuitkering is bedoeld voor de bekostiging van toekomstige jubileumuitkeringen. De stand 31 december 2017 is gebaseerd op de waarde van de contant gemaakte geschatte toekomstige uitkeringen. Als disconteringsvoet is 4% gehanteerd. De voorziening is grotendeels langlopend.

8. Langlopende schulden

	2017 €	2016 €
<i>Huurincentive</i>		
Stand per 1 januari	350.000	350.656
Ontvangen huurincentive	0	57.677
Realisatie incentive	-58.333	-58.333
Stand per 31 december	291.667	350.000

Per 1.1.2012 is het huurcontract verlengd tot 2024, waarbij ActiZ in 2014 eenmalig € 700.000 als korting (incentive) zou ontvangen. Een eerste betaling heeft in 2014 plaatsgevonden, het restant is in 10 maandelijkse termijnen vanaf 1 juni 2015 voldaan, door deze te verrekenen met de huurtermijnen. Het

gehele bedrag van de huurkorting is per 1 april 2016 ontvangen of verrekend.

De huurincentive wordt in 12 gelijke termijnen (ca. € 58.000) in mindering gebracht op de huurkosten. De nog te realiseren termijnen voor de jaren 2019 tot en met 2023 zijn opgenomen als langlopende schuld. De termijn voor 2018 is opgenomen onder de kortlopende schulden.

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	<u>31 december 2017</u> €	<u>31 december 2016</u> €
Crediteuren	1.023.295	338.518
Te betalen omzetbelasting	9.511	15.458
Te betalen loonheffing en premies SV	307.351	281.217
Te betalen pensioenpremies	<u>1.307</u>	<u>4.784</u>
Belastingen en sociale verzekeringspremies	318.169	301.459
Bijdrage werknemersorganisaties	78.011	227.784
CAO-publicatie, vakbondsbijdrage	8.370	0
Accountantskosten	25.719	18.150
Saldo gesubsidieerde projecten	295.169	810.411
Vakantietoelage	159.463	180.934
Vakantiedagen	157.477	178.374
Te betalen salarissen	4.598	105.732
Vooruit ontvangen baten	58.333	58.333
Nog te ontvangen facturen	296.220	222.533
Nog te verzenden creditfacturen	195	758.891
Bijdrage NWG	300.000	0
Overige schulden	<u>18.750</u>	<u>30.942</u>
Overige schulden en overlopende passiva	1.402.305	2.592.084
	<u>2.743.768</u>	<u>3.232.061</u>

De bijdrage werknemersorganisaties betreft de nog te betalen bijdrage over het afgelopen boekjaar. Voor de specificatie inzake het saldo gesubsidieerde projecten verwijzen wij u naar de bijlage 4.1. In 2017 is aan het NWG in totaal € 300.000 toegezegd voor de inrichting van het communicatie- en uitwisselingsplatform (€ 75.000) en gedurende 3 jaar een bijdrage in de bureaunkosten (€ 75.000 per jaar).

Met uitzondering van de toegezegde bijdrage aan het NWG (3 jaar) zijn alle kortlopende schulden en overlopende passiva een looptijd van minder dan 1 jaar.

2.4.4.1 Financiële instrumenten

Algemeen:

De vereniging maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de vereniging een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de vereniging te beperken.

Kredietrisico:

De vorderingen uit hoofde van debiteuren ad € 103.000 zijn voor het grootste deel vorderingen op leden van de vereniging. Wegens mogelijke oninbaarheid is een voorziening dubieuze debiteuren getroffen. Zie hiervoor paragraaf 3 van de toelichting op de balans.

De overige vorderingen bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten, nog te factureren posten en vorderingen uit hoofde van rente en aflossingen. Het kredietrisico op deze posten achten wij laag.

Voor de kredietrisico's inzake de lening u/g wordt verwezen naar paragraaf 2 van de toelichting op de balans.

Renterisico en kasstroomrisico:

Het renterisico is beperkt. Bij de lening u/g FWG is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De lening wordt aangehouden tot het einde van de looptijd. De vereniging heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

De lening u/g FWG heeft een looptijd van 10 jaar te rekenen vanaf 1 januari 2013; de lening en rente zullen in deze looptijd zijn afgelost door lening nemer. De rentevoet is 4% per jaar. Tussentijdse aflossing is boetevrij toegestaan. Per 1 december 2013 is 30% van de lening afgelost; het restant wordt in 36 kwartalen afgelost.

Reële waarde:

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder financiële vaste activa, kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde ervan, behalve voor de hierboven genoemde lening u/g. Doordat de marktrente lager is dan de contractrente is het reële waarderisico laag.

2.4.4.2 Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Huur:

Met ingang van 1 maart 2000 wordt een deel van het pand (3.253m²) aan de Oudlaan 4 gehuurd. De huur, exclusief servicekosten, bedraagt € 595.000 (prijsspeil 2012) per jaar en wordt jaarlijks geïndexeerd. Per 1.1.2012 is het huurcontract verlengd tot 2024, waarbij ActiZ eenmalig € 700.000 als korting heeft ontvangen. In de periode tot 2024 kan het te huren vloeroppervlak door ActiZ met maximaal 10% per jaar worden verminderd tot circa twee derde van het nu gehuurde aantal vierkante meters. Per 1.10.2016 is de gehuurde vloeroppervlakte met 657m² verminderd. ActiZ heeft het recht van onderverhuur. De afgegeven bankgarantie, ter grootte van 3 maanden huur (inclusief servicekosten), bedraagt circa € 200.000.

Specificatie huurtermijnen (prijsspeil 2018) van de resterende looptijd:

Niet langer dan 1 jaar € 512.000

Tussen 1 en 5 jaar € 2.048.000

Langer dan 5 jaar € 512.000

Leasing:

Per 8 augustus 2017 is er een leaseovereenkomst voor een personenauto gesloten. De operationele leasekosten worden lineair over de leaseperiode in het exploitatieoverzicht verwerkt.

De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

Niet langer dan 1 jaar € 24.000

Tussen 1 en 5 jaar € 28.000

Langer dan 5 jaar € -

Verplichting afvloeiingskosten/NZf:

Eén van de rechtsvoorgangers van ActiZ heeft zich bij de beëindiging van de werkzaamheden van de Nederlandse Zorgfederatie (NZf) in 2000, samen met de drie partners (VGN, NVZ en GGZ NL), garant gesteld voor afvloeiingskosten van oud NZf-medewerkers welke nu werkzaam zijn bij Spectra Facility bv en PW Central B.V. Het betreft de eventuele kosten van de 'bovenmatige' wachtgeldverplichtingen e.d. - bij gedwongen ontslag - gebaseerd op de rechtspositieregeling van de NZf. Het betreft nog 9 personen, waarvan er per heden geen één daadwerkelijk gebruik maakt van de garanties.

De NZf is per 1 juli 2016 geliquideerd. Door middel van een overeenkomst schuldoverneming hebben de vier brancheorganisaties de verplichtingen van de NZf zowel gezamenlijk als ieder voor zich aanvaard. De NZf heeft het restant van de voorgesloten financiële middelen die door de NZf waren gereserveerd voor de voldoening van de verplichtingen uitgekeerd aan de brancheorganisaties naar rato van de percentages zoals vermeld in de vaststellingsovereenkomst d.d. 25 september 1999. Het aandeel van ActiZ bedraagt 22%. In 2016 is het liquidatiesaldo ad € 117.000 aan ActiZ uitgekeerd. Dit bedrag is geormerkt en als bestemmingsreserve opgenomen. In geval van een worst case scenario van de verplichting is er € 146.000 benodigd. De schatting van het financiële effect voor ActiZ bedraagt maximaal haar aandeel (22%) in het mogelijke tekort, zijnde circa € 29.000.

Benchmark:

In de Algemene Ledenvergadering van november 2015 is besloten op basis van een zorgvuldig aanbestedingstraject om de benchmark vanaf 2016 door Deloitte te laten uitvoeren. Hiervoor is een contract aangegaan voor 3 jaar (2016 t/m 2018) met de mogelijkheid van jaarlijkse verlenging. De kosten van de benchmark zijn jaarlijks ad € 1.013.000 met aanloop/implementatiekosten voor de start van de benchmark in 2015 ad € 671.000. In de ALV van november 2014 is besloten dat € 200.000 beschikbaar is voor de aansturing en monitoring van de benchmark vanuit ActiZ. De kosten worden gedekt via de reguliere contributie.

2.4.5 Toelichting op het exploitatieoverzicht

Hieronder worden de specifieke posten uit het exploitatieoverzicht 2017 nader toegelicht:

10. Contributie

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Contributie	12.335.000	12.325.297	12.476.025
Terugbetalen contributie	0	0	-745.568
Contributie	<u>12.335.000</u>	<u>12.325.297</u>	<u>11.730.457</u>

De contributie wordt berekend als een percentage van de door de leden opgegeven relevante som der bedrijfsopbrengsten (omzet) van het peiljaar. Het percentage over de eerste schijf van de contributie (die loopt tot een som der bedrijfsopbrengsten van circa € 69 miljoen) bedraagt 0,108%. Het percentage voor de tweede schijf (die loopt tot een omzet van circa € 219 miljoen) bedraagt 0,05%. De maximum contributie bedraagt € 156.000.

Uitgangspunt in de begroting 2017 was uit te gaan van een verlaging van het contributieniveau met 1,1 miljoen ten opzichte van de begrote contributie 2016. Vanaf 2017 zijn de verplichte bijdragen voor de Benchmark en VVT-database geïntegreerd in de contributie.

11. Bijdrage benchmark

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Bijdrage benchmark	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>741.950</u>

De bijdrage benchmark is met ingang van 2017 opgenomen in de contributie.

12. Abonnementen

De opbrengst abonnementen kan als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
VVT database	8.000	6.732	150.421
Kickback-fee	42.000	60.870	44.005
Overige abonnementen	5.000	4.485	4.615
Abonnementen	<u>55.000</u>	<u>72.087</u>	<u>199.041</u>

Het abonnementsgeld VVT Database is met ingang van 2017 opgenomen in de contributie. De opbrengst in 2017 betreft de abonnementen voor niet-leden van ActiZ.

ActiZ ontvangt een kickback-fee als leden een aanvullend abonnement afsluiten bij ZorgkaartNederland.

De overige abonnementen bestaan uit het abonnement Zorg in woningen van het Kenniscentrum Wonen - Zorg.

13. Subsidies

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Subsidies	<u>2.100.000</u>	<u>1.212.102</u>	<u>930.075</u>

Gesubsidieerde projecten zijn gelet op planning en toewijzing ervan tijdens de opstelling van de begroting moeilijk te ramen.

De specificatie van de gesubsidieerde projecten is te vinden in bijlage 4.1 en 4.2, waarbij ook de status (aanvraag toegekend, verantwoording ingediend etc.) is vermeld. Naar verwachting zullen er bij de nog lopende subsidies bij de afwikkeling geen afwijkingen optreden die leiden tot niet voorziene (extra) kosten voor ActiZ.

14. Overige baten

De overige baten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Opbrengst publicaties	65.000	40.645	23.731
Aan derden doorberekende uren en kosten	150.000	229.242	210.128
Themabijeenkomsten	145.000	148.924	206.964
Vacatiegelden	20.000	18.442	19.146
Fonds Veder-Smit Thuiszorgprijs	0	8.000	0
Bijdrage Aedes Kenniscentrum Wonen-Zorg	90.000	73.813	81.785
Bijdrage LCvV	40.000	38.189	31.407
Bijdrage leden positionering zorg voor jeugd	0	0	10.000
Uitkering liquidatiesaldo NZf	0	0	116.634
Overig	80.000	137.552	118.219
Overige baten	590.000	694.807	818.014

Ten tijde van het opstellen van de begroting is de omvang van de activiteiten inzake publicaties moeilijk te voorzien. De opbrengst publicaties bestaat in 2017 voornamelijk uit de verkoop van cao-boekjes. Tegenover lagere opbrengsten staan ook lagere kosten.

De aan derden doorberekende uren betreffen de inzet van vaste en tijdelijke medewerkers van ActiZ voor werkzaamheden van derden. Het betreft personele inzet / detachering en het uitvoeren van administratieve diensten. Diverse medewerkers zijn betrokken bij projecten waarvoor de bestede uren in rekening konden worden gebracht bij de uitvoerders.

De themabijeenkomsten worden in beginsel kostendekkend georganiseerd, zie ook de post kosten themabijeenkomsten.

De Nederlandse Zorgfederatie (NZf) is per 1 juli 2016 geliquideerd. De in 2016 ontvangen uitkering is geoormerkt en als bestemmingsreserve opgenomen.

De post overig bestaat o.a. uit de opbrengsten inzake Beschikbaarheidsstelling Vilans-protocollen, doorberekening videoproductie NED7, bijdrage projectkosten FLOW en de bijdragen Kennispartnerschap Kenniscentrum Wonen-Zorg.

15. Personeel

De personeelskosten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017	2017	2016
	Begroting	Werkelijk	Werkelijk
	€	€	€
Salarissen	4.680.000	4.115.412	4.762.732
Sociale lasten	630.000	576.016	623.352
Pensioenlasten	495.000	394.416	438.284
Reiskostenvergoedingen	133.000	108.030	136.979
Personeel niet in loondienst	100.000	952.034	380.488
Werving en selectie	40.000	67.471	39.632
Bedrijfsgezondheid	7.000	5.691	3.974
Ondernemingsraad	12.000	20.830	20.018
Opleiding	100.000	43.394	41.755
Organisatieontwikkeling	50.000	49.610	123.512
Frichtiekosten organisatieontwikkeling	0	261.234	0
Congressen, seminars etc.	20.000	9.909	15.225
Ziekengeldverzekering	18.000	13.828	16.455
Consumpties op de werkplek	50.000	52.472	52.833
Overige personeelskosten	50.000	15.782	18.729
	6.385.000	6.686.128	6.673.969
Personeel	6.385.000	6.686.128	6.673.969

Gedurende het boekjaar 2017 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de vereniging, omgerekend naar fulltime-equivalent, 62,3 (2016: 69,8 fte); begroot aantal werknemers 2017 69,0 fte, allen in Nederland werkzaam.

Deze personeelsomvang (gemiddeld aantal personen) is als volgt onder te verdelen naar verschillende personeelscategorieën:

Team directie, inclusief stafafdelingen 13,2 fte; Aedes-ActiZ Kenniscentrum Wonen en Zorg 3,0 fte; Arbeid 12,8 fte; Cliënt, Kwaliteit, Innovatie & Organisatie 19,3 fte; Communicatie, Marketing, Informatie en Jeugd 14,0 fte.

Niet alle vacatureruimte is in 2017 benut, waardoor de salariskosten uiteindelijk lager zijn dan begroot. Een deel van de vacatureruimte is ingevuld door ingehuurd personeel, wat zorgt voor de overschrijding op de post personeel niet in loondienst.

De personeelskosten (€ 46.000) van de programmadirecteur jeugd komen ten laste van de bestemmingsreserve positionering zorg voor jeugd.

De frichtiekosten organisatieontwikkeling betreffen transitiekosten, wervingskosten nieuwe functies, juridische ondersteuning en kosten van assessments. De frichtiekosten komen ten laste van de bestemmingsreserve ActiZ organisatieontwikkeling.

16. Huisvesting

De huisvestingskosten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Huur	450.000	446.623	543.716
Servicekosten	210.000	196.548	215.936
Facilitaire ondersteuning	75.000	67.766	76.399
Overige huisvestingskosten	15.000	14.175	23.843
Huisvesting	<u>750.000</u>	<u>725.112</u>	<u>859.895</u>

Per 1.1.2012 is het huurcontract voor het kantoor aan de Oudlaan verlengd tot 2024, waarbij ActiZ eenmalig € 700.000 als korting heeft ontvangen. De huurkorting wordt in gelijke delen gedurende de looptijd van de huurovereenkomst gerealiseerd. Voor het lopende jaar betekent dit een huurkorting ad ca. € 58.000, welke in mindering wordt gebracht op de huur. Per 1 oktober 2016 is de huur van een deel van de kantoorruimte beëindigd.

De lagere huisvestingskosten dan begroot is met name het gevolg van de voordelige afrekening servicekosten over het afgelopen jaar.

17. Afschrijving, ICT en onderhoud

De kosten voor afschrijving en onderhoud kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Afschrijving verbouwing	49.000	1.908	1.908
Afschrijving overige apparatuur	5.000	3.009	753
Afschrijving inventaris	42.000	6.370	6.504
Afschrijving computerapparatuur	59.000	13.228	9.352
ICT en onderhoud	505.000	518.016	508.063
Afschrijving, ICT en onderhoud	<u>660.000</u>	<u>542.531</u>	<u>526.579</u>

De kantoorautomatisering, voor wat betreft de werkplekken, is volledig afgeschreven. Vervanging heeft nog niet plaatsgevonden, derhalve zijn de afschrijvingskosten lager dan begroot.

In de begroting 2017 is, in het kader van de organisatieontwikkeling, rekening gehouden met verbouwkosten en nieuwe inrichting van het kantoor. De realisatie hiervan is vooralsnog uitgesteld. De kantoorautomatisering is, voor wat betreft de werkplekken, volledig afgeschreven. Vervanging heeft in het 4e kwartaal van 2017 plaatsgevonden. De gerealiseerde afschrijvingskosten zijn derhalve lager dan begroot.

18. Vergaderingen

De kosten van vergaderingen kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Vereniging, bestuur	357.000	445.915	383.644
College Arbeidszaken/OnderhandelingsCie	13.000	23.819	55.361
Commissies, werkgroepen	81.000	108.976	78.825
Bureau	104.000	58.860	67.472
Vergaderingen	<u>555.000</u>	<u>637.570</u>	<u>585.302</u>

De hoogte van de vergaderkosten wordt elk jaar sterk beïnvloed door de actualiteit.

De hogere kosten voor vereniging en bestuur dan begroot zijn het gevolg van:

- extra gehouden ledenvergaderingen, bijeenkomsten en werkconferenties;
- door ontwikkelingen in de vereniging was meer inzet van de bestuursleden noodzakelijk;
- wervingskosten nieuwe voorzitter.

De extra belegde vergaderingen van het college arbeidszaken in het kader van de vernieuwing Cao waren niet begroot.

De kosten van dienstreizen bureaumedewerkers en de algemene vergaderkosten vallen lager uit dan begroot.

19. PR & Communicatie

De PR & Communicatiekosten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Pers	35.000	36.442	33.809
Communicatiemiddelen	170.000	75.521	289.047
Overig PR, communicatie, public affairs	50.000	50.829	30.936
Jaarverslagen	10.000	3.025	6.431
Ledenpeiling	50.000	20.053	38.336
Website	230.000	129.782	139.230
CRM	175.000	97.186	106.246
Publicaties	55.000	28.569	17.379
Internationale contacten	30.000	19.586	27.297
Representatiekosten	15.000	18.376	12.484
NED7	100.000	175.221	218.201
	920.000	654.590	919.397
PR & Communicatie t.l.v. de bestemmingsreserve:			
Europese lobby (bestemd)	60.000	60.000	60.000
PR & Communicatie	<u>980.000</u>	<u>714.590</u>	<u>979.397</u>

In de post Publicaties zijn onder andere de kosten voor het CAO-boekje begrepen. Een nieuwe uitgave van het Cao-boekje is in 2017 verschenen. Tegenover de kosten van publicaties staan ook inkomsten.

De geplande projecten voor aanpassing en ontwikkeling website/CRM-systeem konden binnen het bestaande contract worden uitgevoerd. De extra geraamde kosten hiervoor zijn niet gerealiseerd.

Voor NED7 is besloten dat extra ondernemerskracht nodig is om meer inkomsten te genereren. Hiervoor is een extra werkbudget in 2017 beschikbaar gesteld. Daarnaast zijn er juridische kosten gemaakt in verband met de voorbereiding van de verzelfstandiging van NED7.

De kosten voor de inzet van de lobbyist komen ten laste van de bestemmingsreserve Europese lobby.

20. Specifieke bijdragen en lidmaatschappen

De kosten voor specifieke bijdragen en lidmaatschappen kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Werknemersorganisaties	665.000	191.712	312.446
Werkgeversorganisaties	390.000	391.033	384.966
BoZ	38.000	37.648	37.147
Leerstoel ActiZ - TiasNimbis	0	0	20.000
Loonkostenmodel sectorgegevens	60.000	59.054	55.942
VitaValley	14.000	14.700	14.000
Verenigde EersteLijns Organisaties	25.000	15.876	25.500
Jeugdpoort	9.000	5.762	6.542
Zorgpoort	9.000	0	0
Geschillencommissie VVT	10.000	11.893	9.163
Vilans Expertnetwerk	17.000	7.000	13.000
Voedingscentrum	11.000	11.000	10.400
De Nederlandse Associatie	5.000	6.050	4.538
NWG	0	300.000	0
Overige bijdragen en lidmaatschappen	<u>32.000</u>	<u>36.960</u>	<u>12.282</u>
Specifieke bijdragen en lidmaatschappen	<u>1.285.000</u>	<u>1.088.687</u>	<u>905.925</u>

De vakbond FNV neemt geen deel aan de Cao VVT 2016-2018, welke per 1 april 2016 is ingegaan. De bijdrage werknemersorganisaties is vanaf deze datum niet verschuldigd.

Aan het NWG is in totaal € 300.000 toegezegd voor de inrichting van het communicatie- en uitwisselingsplatform en gedurende 3 jaar een bijdrage in de bureaunkosten.

21. Intern te financieren projecten

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Onderzoek en advies	<u>600.000</u>	<u>399.729</u>	<u>271.003</u>

De kosten van intern te financieren projecten hebben een incidenteel karakter en bestaan uit kosten aan derden.

Een specificatie van interne projecten treft u als bijlage 4.3 aan.

22. Kosten gesubsidieerde projecten

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Kosten gesubsidieerde projecten	<u>2.100.000</u>	<u>1.212.102</u>	<u>930.075</u>

De extern - met subsidie - bekostigde projecten kunnen zowel wat betreft de inkomsten als de uitgaven afwijken vanwege het incidentele karakter; de raming is dan ook slechts indicatief. De projectkosten bestaan uit kosten aan derden.

Het project 'Maatschappelijk Debat Verpleeghuiszorg', begroot voor € 800.000, heeft geen doorgang gevonden. Dit is de belangrijkste oorzaak van de onderschrijding van de begroting.

De specificatie van de baten en lasten van extern gefinancierde c.q. gesubsidieerde projecten is te vinden in bijlage 4.2.

23. Themabijeenkomsten

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Themabijeenkomsten	<u>220.000</u>	<u>136.714</u>	<u>255.570</u>

Het aantal themabijeenkomsten fluctueert per jaar naar aanleiding van o.a. actuele ontwikkelingen. Het aantal themabijeenkomsten van het Kenniscentrum Wonen en Zorg was hoger dan verwacht. De themabijeenkomsten worden in beginsel kostendekkend georganiseerd, zie ook de post opbrengsten themabijeenkomsten. Tegenover deze hogere kosten staan ook hogere opbrengsten.

24. Kosten benchmark

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Kosten benchmark	<u>1.165.000</u>	<u>1.040.907</u>	<u>1.046.778</u>

Voor de uitvoering van de benchmark 2015 - 2018 is een contract gesloten met Deloitte Consulting B.V. De uitvoeringskosten benchmark bedragen € 1.013.000 per benchmarkjaar (looptijd contract 01.10.2015 t/m 30.09.2018). Naast de uitvoeringskosten is € 150.000 op jaarbasis begroot voor overige kosten benchmark. In 2017 is de realisatie van de overige kosten benchmark lager uitgevallen dan begroot.

25. Algemene kosten

De algemene kosten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Kantoorbenodigdheden	10.000	9.136	7.038
Portokosten	10.000	7.734	10.278
Telefoon	111.000	106.025	108.493
Accountants- en notariskosten	38.000	41.328	43.506
Juridisch advies	125.000	136.782	180.657
Externe adviseurs	200.000	270.971	165.205
Vakliteratuur en naslagwerk	15.000	12.564	12.317
Verzekeringen	22.000	16.530	29.338
Voorziening dubieuze debiteuren	25.000	1.649	23.126
Overige algemene kosten	9.000	4.454	6.820
	565.000	607.173	586.777
Algemene kosten t.l.v. de bestemmingsreserve:			
Bekostiging vastgoed, etc.	100.000	19.965	45.245
Breedte van de vereniging	50.000	58.764	15.246
Sectorplan informatievoorziening	0	80.396	0
Algemene kosten	715.000	766.298	647.268

De hoogte van de kosten voor juridisch en extern advies is voor een deel afhankelijk van ontwikkelingen in de sector. Deze posten zijn vooraf moeilijk in te schatten.

De kosten van de controlerend accountant bestaan uit de volgende onderdelen:

- Onderzoek van de jaarrekening € 38.000
- Andere controleopdrachten € 3.328

26. Financiële baten

De financiële baten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	2017 Begroting €	2017 Werkelijk €	2016 Werkelijk €
Rentebaten bankinstellingen	47.000	11.672	27.339
Rente lening u/g FWG	13.000	13.242	15.598
Overige rentebaten	0	0	2.014
Financiële baten	60.000	24.914	44.951

De rentebaten bankinstellingen blijven achter bij de verwachting. Het nog steeds dalende rentepercentage is hier debet aan.

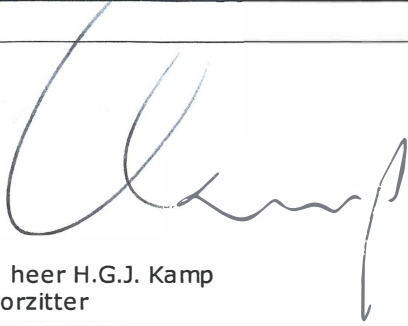
2.4.5.1.1 Bezoldiging directie en bestuur

Aan bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten en bijtelling leaseauto als bedoeld in artikel 2:383, lid 1, BW, is voor de directie een bedrag van € 258.000 (2016: € 179.000) in het boekjaar ten laste van de vereniging gekomen. Tot medio oktober werd de directie van ActiZ gevoerd door een interim-directeur. Per 16 oktober 2017 is de directeur in loondienst voor 40 uur per week getreden.

De bezoldiging van de voorzitter van het bestuur, voor gemiddeld 2½ dag per week, bedroeg € 113.000 (2016: € 113.000). Dit bedrag is inclusief een vaste kostenvergoeding en exclusief BTW. De voorzitter werkt niet op basis van een arbeidsovereenkomst en ActiZ betaalt geen sociale premies, e.d.

Het totaal van de vacatiegelden van de overige bestuursleden van ActiZ bedraagt in 2017 € 107.000 (2016: € 107.000). Het vacatiegeld voor bestuursleden bedraagt € 250 per dagdeel voor vergaderingen e.d. en voor het extern vertegenwoordigen van ActiZ.

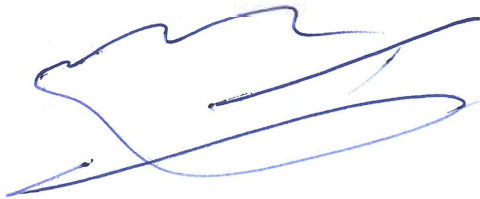
2.4.5.2.1 Vaststelling jaarstukken door het bestuur



De heer H.G.J. Kamp
Voorzitter



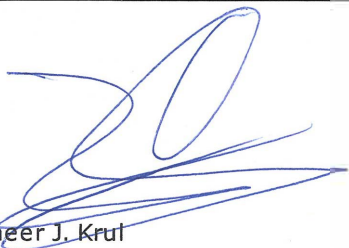
Mevrouw J. Joppe
Vicevoorzitter



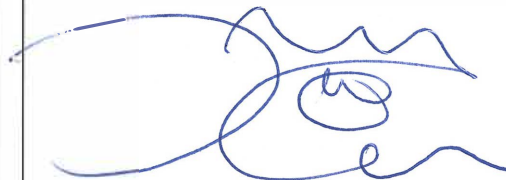
De heer J.J.M. Helgers
Lid



Mevrouw I.P. Kremers
Lid



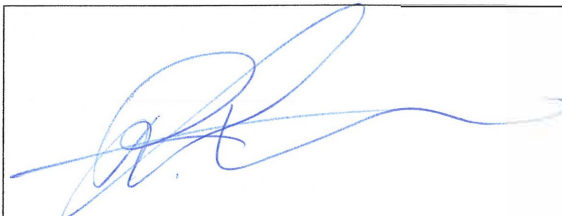
De heer J. Krul
Lid



De heer J.G.J.M. van den Oever
Lid



Mevrouw A. Poolen
Lid



De heer R.G. Schmidt
Lid

3 Overige gegevens

3.1 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen bijzondere gebeurtenissen voorgedaan die invloed zouden kunnen hebben op deze jaarrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van ActiZ

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van ActiZ te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Utrecht op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de in Nederland geldende Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 Organisaties zonder winststreven (RJ 640).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2017;
2. de staat van baten en lasten over 2017; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van ActiZ zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het jaarverslag;
- ▶ de overige gegevens;
- ▶ bijlagen.

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 in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met RJ 640. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede 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, 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 het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het 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 een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het bestuur 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.

Utrecht, 1 mei 2018

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

w.g.

Drs. J.S. Terlingen RA

4 Bijlagen

4.1 Specificatie verloop gesubsidieerde projecten

Betreft	Bedragen in €				
	Saldo per 31-12-2016	Subsidie 2017	Ov bijdr 2017	Uitgaven 2017	Saldo per 31-12-2017
Arbeidsmarktbeleid	32.306	0	0	32.306	0
Onderst lidorg decentralisatie extramurale begeleiding	166.203	-166.203	0	0	0
De HBO verpleegkundige in de ouderenzorg	-3.063	0	0	-3.063	0
Naar betere brandveiligheid	319.427	1.071.500	8.353	911.492	487.787
Vorbereiding Landelijk Platform Dienstenvouchers	5.050	0	0	5.050	0
Veilige principes verder in praktijk	-12.740	23.007	0	10.267	0
De link met andere handen	6.050	-2.722	0	3.328	0
Werkpl. voor kwaliteit hbo-v stages in de wijkverp	-6.584	9.927	0	3.344	0
Impuls stage hbo-v Zorg Thuis	-43.121	29.881	0	63.114	-76.353
Maatschappelijk Debat Verpleeghuiszorg	346.882	-346.882	0	0	0
'Daar zit meer achter'	0	0	0	133.630	-133.630
Onderzoek ongecontracteerde zorg	0	0	0	52.635	-52.635
Onderzoek aard en omvang 1e lijnsverblijf	0	70.000	0	0	70.000
	810.411	688.508	8.353	1.212.102	295.169

4.2 Specificatie bestede en nog te besteden subsidies

Betreft	Bedragen in €							
	Subsidiënt	Tijdvak	Toegezegde/ vastgestelde subsidie	Voorschotten/ definitieve subsidie	Overige bijdragen	Uitgaven 2017	Uitgaven totaal	Status ¹⁾
Arbeidsmarktbeleid	SAB V&V	-	200.000	200.000		32.306	200.000	-
Onderst lidorg decentralisatie extramurale begeleiding	VWS	2012-2014	320.997	320.997		0	320.997	3
De HBO verpleegkundige in de ouderenzorg	VWS	2014-2016	575.367	575.367		-3.063	575.367	3
Naar betere brandveiligheid	VWS	2014-2017	1.977.000	1.977.000	8.353	903.140	1.489.213	1
Vorbereiding Landelijk Platform Dienstenvouchers	VWS	2015	316.802	316.802		5.050	316.802	3
Veilige principes verder in praktijk	ZonMw	2015	132.943	129.361		10.267	129.361	3
De link met andere handen	VWS	2015-2017	499.754	353.345		3.328	353.345	3
Werkpl. voor kwaliteit hbo-v stages in de wijkverp	ZonMw	2016-2017	49.636	49.636		3.344	49.636	1
Impuls stage hbo-v Zorg Thuis	Mw / A+O VVT	2016-2017	149.112	59.762		63.114	136.115	1
Maatschappelijk Debat Verpleeghuiszorg	VWS	2016-2018	0	0		0	0	3
'Daar zit meer achter'	A+O VVT	2016-2017	154.816	0		133.630	133.630	1
Onderzoek ongecontracteerde zorg	VWS	2017	46.667	0		52.635	52.635	1
Onderzoek aard en omvang 1e lijnsverblijf	VWS	2017-2018	140.000	70.000		0	0	1
			4.563.094	4.052.270	8.353	1.203.750	3.757.101	

¹⁾ Status: 0 = Aanvraag ingediend; 1 = Aanvraag subsidie toegekend; 2 = Verantwoording bestede kosten ingediend;
3 = Vaststelling definitieve subsidie

4.3 Specificatie van de intern te financieren projecten

Doel	Omschrijving	Ingediend 2017	Realisatie 2017
Jaarambitie 1: Vereniging			
Nieuwe verenigingsstructuur <i>Vereniging</i>	Implementatie verenigingsstructuur		57.212
		50.000	57.212
Jaarambitie 3: Zorg en ondersteuning thuis			
Versterking positie wijkverpleging	Bijdrage traject Common Eye		12.244
	Portalkosten 3 indicatoren wijkverpleging		12.698
	Positionering wijkverpleging en beeldvorming governance		20.947
Randvoorwaarden transitie 1e lijnsverbl -> Zvw <i>Zorg en ondersteuning thuis</i>	Inhoud zorg en verblijf beschrijven		58.335
		67.000	104.224
Jaarambitie 4: Van inkoopmacht naar verkoopkracht			
Ontwikkeling scenario's voor domeinoverstijgende zorg Versterking inkooppositie <i>Van inkoopmacht naar verkoopkracht</i>	Scenario ontwikkeling en kosten- batenanalyse Project Zorginkoop ZVW		65.287
			39.240
		80.000	104.527
Jaarambitie 5: Kwaliteit van Leven en Zorg			
Stimulering kwaliteitsverbetering en transparantmaken daarvan <i>Kwaliteit van Leven en Zorg</i>	Platform digitale werkomgeving en fysieke bijeenkomsten		399
	Facilliteren leden: tools en/of instrumenten		7.841
	Vervolg goed bestuur		681
		116.500	8.921
Jaarambitie 6: Innovatie			
Beschikbaarstellen scenario's Onderzoek/ontwikkeling alternatieve financieringswijzen <i>Innovatie</i>	Inhuur H. Raemakers (Twynstra) Reis in de toekomst		13.634
	Inhuur H. Raemakers (Twynstra) Reis in de toekomst		3.872
	Zalen/catering		1.291
		49.000	18.797
Jaarambitie 7: Big Data			
Ontsluiting, koppeling en analyse relevante data Uitwerking business case <i>Big Data</i>	Projectleider M. Verweij		84.935
	Juridische kosten en eigenaarschap		21.113
		438.438	106.048
Totaal		800.938	399.729
	Af: surplus aanvraag projecten	-200.938	
Begroot		600.000	

4.4 Exploitatieoverzicht Aedes-ActiZ Kenniscentrum Wonen-Zorg 2017

	Begroting 2017 €	Werkelijk 2017 €	Werkelijk 2016 €
Baten			
Abonnementen	5.000	4.485	4.615
Overige baten			
- Opbrengst publicaties	5.000	183	1.049
- Aan derden doorberekende uren en kosten	5.000	7.385	1.999
- Themabijeenkomsten	15.000	55.628	101.508
- Bijdrage Aedes Kenniscentrum Wonen-Zorg	90.000	73.813	81.785
- Overig	50.000	95.071	20.580
Totaal baten	170.000	236.565	211.536
Lasten			
Personeel	289.000	265.983	281.216
Huisvesting	35.000	36.168	39.248
Afschrijving en onderhoud	6.000	5.983	5.312
Vergaderingen	0	4.244	5.625
PR & Communicatie	18.000	14.667	11.998
Themabijeenkomsten	30.000	45.853	111.246
Algemene kosten	52.000	94.665	15.080
Totaal lasten	430.000	467.563	469.726
Exploitatieresultaat	<u>-260.000</u>	<u>-230.998</u>	<u>-258.190</u>

4.5 Relevante nevenfuncties (bezoldigd en onbezoldigd) van de bestuursleden

Naam bestuurslid	Organisatie	Plaats	Functie	Bezoldigd
Dhr. A.P.W.P. van Montfort	Hogeschool Utrecht	Utrecht	Voorzitter RvT	Ja
	StAr	Tilburg	Voorzitter	ja
	Maxima Medisch Centrum	Veldhoven	Voorzitter RvT	Ja
	Sophia Revalidatie	Den Haag	Lid RvC	ja
Dhr. G.M.A.M. van Rixtel	NWG		Bestuurslid	nee
	Stichting OMAHA	Utrecht	Bestuurslid	nee
	Advisory-board health ABN Amro	Amsterdam	Lid	nee
Mevrouw A.E.M. Blokker	Woningcorporatie Bergopwaarts	Deurne	Voorzitter RvC	ja
	Stichting Grouper		Bestuurslid	nee
Mevr. G.E. Hommes - Medendorp	ROC de Noorderpoort	Groningen	Lid RvT	ja
	4 mei comité Haren	Haren	Lid	nee
Mevr. J. Joppe	Mytyschool Gabriël	's-Hertogenbosch	Lid RvT	ja
	Intrakoop	Waardenburg	Lid RvT	ja
	Severinus	Veldhoven	Vicevoorzitter RvT	ja
	PFZW Pensioenraad	Zeist	Lid (tot 31-12-2017)	ja
Mevr. G. Sijpkens	De Vogellanden revalidatie	Zwolle	Lid RvT	ja
	Proeftuin WMO	Wapenveld	Projectleider	nee
	Zorg en Innovatie Salland en omgeving		Secretaris	nee
Dhr. R. Stam	Stichting Steunfonds Jeugdzorg N. Brabant	Breda	Bestuurslid	nee
Mw. P.M.E. van Dam	Sinai centrum B.V.	Amsterdam	Lid RvC	ja
	St. Sovop	Amsterdam	Lid RvT	ja
	Kenniscentrum Korsakov	Rotterdam	Voorzitter bestuur	nee
Dhr. G.J. Vos	n.v.t.			n.v.t.