JAARDOCUMENT 2015

STICHTING HORIZON

JEUGDZORG EN SPECIAAL ONDERWIJS

Horizon
jeugdzorg en onderwijs

Inhoudsopgave

DEEL I – MAATSCHAPPELIJK VERSLAG STICHTING HORIZON JEUGDZORG EN SPECIAAL ONDERWIJS 2015

Voorwoord 3

1 Profiel 4
Missie visie en doelstelling 4
Werkgebied 4

2 Inhoudelijke ontwikkelingen en kernprestaties 5
Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs in 2015 5
Inhoudelijke ontwikkelingen 5
Bezetting, instroom en uitstroom 7
Capaciteit, productie en omzet 8

3 Maatschappelijk ondernemen 9
Dialoog met stakeholders 9
Samenwerkingsrelaties 10
Economische meerwaarde 11
Duurzaam ondernemen 11
Maatschappelijke doelen 12

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap 14
Governance 14
Verslag van de Raad van Toezicht 14
Raad van Bestuur en Directieraad 16
Medezeggenschap 17

5 Beleid, inspanningen en prestaties 21
Kwaliteit 21
Kwaliteit van zorg en onderwijs 21
Onderzoek 26
Klachten 28
Personeelsbeleid en kwaliteit van werk 30
Deskundigheidsbevordering (Horizon Academie) 33

6 Onderwijs 35
Structuur en beleid 35
Toegankelijkheid en toelatingsbeleid 37
Horizon Onderwijs in 2015 38
Samenwerking 39
Onderwijsprestaties 40
Leerlingenaantallen 40
Uitstroom 41
Eindresultaten onderwijs 42

7 Financieel Beleid 43
Hoofdlijnen financieel beleid 43
Beschrijving positie op balansdatum 44
Kengetallen 48
Gang van zaken gedurende het verslagjaar 49
Begroting 2016 54
Treasurymanagement 54
Toekomstverwachtingen 55
Speciaal onderwijs 57

Bijlagen 62
Bijlage 1 Personeelsformatie Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs 62
Bijlage 2 Kerngegevens Accommodaties 62

DEEL II – JAARREKENING
JAARREKENING STICHTING HORIZON JEUGDZORG EN SPECIAAL ONDERWIJS 2015

8.1 Jaarrekening 2015 66
Balans per 31 december 2015 66
Staat van baten en lasten over 2015 67
Kasstroomoverzicht over 2015 68
Algemene toelichting & grondslagen van waardering en resultaatbepaling 69
Toelichting op de balans 79
Overzicht langlopende schulden ultimo 2015 91
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2015 92

8.2 Overige gegevens 111
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening 111
Statutaire regeling resultaatbestemming 111
Resultaatbestemming 111
Controleverklaring van 111
de onafhankelijke accountant 112

Voorwoord

Voor u ligt het jaardocument 2015 van Horizon (Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs). Horizon biedt zowel jeugdzorg als onderwijs en heeft conform de richtlijnen van het CIBG een jaardocument dat bestaat uit "het maatschappelijk verslag", of "bestuursverslag", de jaarrekening en de overige gegevens. Na de jaarrekening is gesegmenteerde informatie toegevoegd, één ten behoeve van "jeugdzorg" en één ten behoeve van "onderwijs".

Het jaar 2015 was het eerste jaar van de transitie en hadden wij voor eerst te maken met een veel groter aantal financiers voor onze jeugdhulpverlening. Dit was wennen voor beide kanten, zowel voor Horizon als voor de gemeenten en regio's die thans onze financiers, of liever gezegd, klanten zijn. Gezamenlijk zoeken we naar goede manieren van verantwoorden, factureren en betalen. Horizon heeft haar eigen kwartaal-A3 met financiële en inhoudelijke verantwoording geïntroduceerd bij de grote regio's. Deze wijze van verantwoorden vindt u terug in dit jaardocument.

Ook voor onze cliënten, de jongeren, de gezinnen, was het wennen. De weg naar de wijkteams, jeugd- en gezinteams of sociale teams en de route naar de tweede of derde lijn was en is nog niet altijd even duidelijk. Dat hebben we o.a. gemerkt door een zekere grilligheid in de aanmeldingen voor bijvoorbeeld residentiele jeugdzorg. De aantallen namen in eerste instantie af, zoals ook de bedoeling was van de transitie en transformatie, maar later in het jaar werden veel kinderen in crisis aangemeld, omdat er te laat werd geïntervenieerd. We werken er, samen met Jeugdbescherming, collega instellingen en de wijkteams, hard aan om ervoor te zorgen dat dit eind 2016 gestabiliseerd is.

De speciaal onderwijs scholen van Horizon hebben ondanks de ambities van Passend Onderwijs geen daling gezien in het aantal leerlingen. We merken wel dat scholen voor regulier onderwijs steeds vaker een beroep doen op onze expertise voor kinderen die bijzondere aandacht of aangepast onderwijs nodig hebben. In een aantal reguliere scholen zijn wij inmiddels gestart met kleine klasjes voor behandeling en onderwijs.

Horizon heeft eind 2015 haar samenwerking met de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans geformaliseerd. De drie organisaties bieden trajecten aan die elkaar aanvullen en versterken. Tevens zijn wij in 2015 gestart met gesprekken met Altra in Amsterdam over een verregaande samenwerking. U leest er meer over in dit jaardocument.

Krijnie Schotel en Hans du Prie

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs
Centraal Bureau: Mozartlaan 150, 3055 KM Rotterdam,
010-2854750, directie@horizon.eu
www.horizon.eu, Kamer van Koophandel: 41169931

1 Profiel

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs levert specialistische jeugdhulp, zowel open als gesloten, en speciaal onderwijs. Horizon heeft een dochterstichting, de Stichting Horizon At Work; vanuit deze stichting worden de activiteiten van de leerwerkbedrijven van Horizon uitgevoerd. De leerwerkbedrijven worden aangestuurd door de onderwijssectoren van Horizon. De cijfers van de stichting Horizon At Work zijn niet opgenomen in de cijfers van Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs.

Missie, visie en doelstelling

Iedereen wil iets bereiken, iedereen wil iets betekenen.
Horizon helpt je om weer regisseur te worden van je eigen bestaan.

Missie

Horizon begeleidt en ondersteunt jongeren en hun gezinnen in gedragsverandering. We leren ze hoe ze (weer) de regie over hun eigen leven kunnen krijgen, zodat ze zelfstandig deel kunnen nemen aan het maatschappelijke leven.

Onze visie

Horizon ziet in iedere mens een persoonlijkheid met kwaliteiten en de ambitie om te presteren en zich te ontplooien. Door problemen in de leefomgeving, gedragsproblemen of -stoornissen is het voor sommige jongeren moeilijk om zich als zodanig te ontwikkelen. Door een stabiele en veilige omgeving te creëren, waar de jongere de zorg en het onderwijs krijgt die hij/zij nodig heeft, kan hij/zij zichzelf ontwikkelen tot een zelfstandig mens met dromen en mogelijkheden.

Doelstelling

Horizon biedt geïndiceerde specialistische jeugdzorg aan jeugdigen van 0 tot 23 jaar met zware gedragsproblematiek en hun ouders/verzorgers. Deze specialistische jeugdzorg wordt geboden in de vorm van JeugdzorgPlus, residentiële zorg, pleegzorg, dagbehandeling en specifieke ambulante zorg.
Horizon biedt speciaal onderwijs (SO en VSO) aan jeugdigen van 4 tot ca. 18 jaar met een cluster-4 indicatie of toelaatbaarheidsverklaring van het samenwerkingsverband. Dit zijn zowel jeugdigen in een normale thuissituatie of een pleeggezin, als jeugdigen die verblijven op één van de Horizon zorglocaties. Onderwijs is voor Horizon leidend, ook binnen de behandeling.

De behandeling en het onderwijs van Horizon zijn gericht op vergroting van het zelfvertrouwen door het aanleren en/of verstevigen van basisvaardigheden waarmee jongeren zich kunnen handhaven in de samenleving, in hun stad, in hun wijk. Horizon kijkt naar de ambities van jongeren en hun ouders en onderzoekt met hen wat er voor nodig is om deze, of haalbare alternatieven, te bereiken. De transitie gedachte, waarbij jeugdzorg organisaties een stap naar voren zetten, zodat cliënten in hun eigen omgeving kunnen worden voorzien van sector overstijgende hulp, vinden wij een goede zaak. Ook in de ideeën van passend onderwijs: thuisnabijheid, zorgplicht en 'regulier als het kan en speciaal als het nodig is', kunnen wij ons goed vinden.

Werkgebied

De Horizon zorglocaties en de Horizon scholen bevinden zich in de provincie Zuid-Holland (de regio Zuid-West), inclusief stadsgewest Haaglanden en stadsregio Rotterdam, en in de provincie Gelderland. Voor alle vestigingen van Horizon verwijzen wij naar de bijlage Kerngegevens accommodaties.

2 Inhoudelijke ontwikkelingen en kernprestaties

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs in 2015

In het afgelopen jaar is hard is gewerkt aan de transitie van de jeugdzorg en ook aan de verdere vormgeving van passend onderwijs. Horizon wil verbeteren en vernieuwen en is bereid om daarvoor deels uit de bestaande systemen te stappen en in overleg met clienten en gemeenten, die samen onze klanten vormen, op zoek te gaan naar nieuwe antwoorden op bestaande vragen. Een rode draad hierdoor zijn de verwachtingen ten aanzien van de reductie van de "zware en dure" zorg. De gemeenten organiseren de zorg graag dichtbij huis en het liefst zo kort mogelijk om zo ook de kosten te beheersen. Horizon staat achter het gedachtegoed van de transitie en wil graag zoveel mogelijk jeugdigen en gezinnen behandelen binnen de beschikbare budgetten. Anderzijds is een aantal jeugdigen aangewezen op zware zorg en moet dit wel geboden kunnen worden. Ook in 2015 hebben wij ons ingezet om te zoeken naar alternatieve manieren om zware zorg op een betaalbare manier beschikbaar te stellen. Door bijvoorbeeld korte residentiële opname van de jeugdige of het gehele gezin, gevolgd door een intensief ambulant traject. Ook onderzoeken wij de mogelijkheid van 8-tot-8 programma's met zorg en onderwijs, waarbij de jeugdigen thuis kunnen blijven wonen. Horizon blijft specialist in de zorg voor jeugdigen en gezinnen met ernstige meervoudige problematiek en is in het jeugdzorglandschap de onmisbare kliniek die wel sterke verbinding zoekt en houdt met de eerste en tweede lijn.

Inhoudelijke ontwikkelingen

De ontwikkelingen als gevolg van de decentralisatie, de transitie jeugdzorg, gaan sneller dan verwacht. De gemeenten hebben hun rol als inkoper/opdrachtgever van jeugdzorg serieus en ambitieus opgepakt. Gemeenten vragen van zorginstellingen om een aanbod te doen voor specifieke wijken of stadsdelen, passend bij de problematiek die daar heerst. Zij hebben tevens de maatschappelijke wens geformuleerd om

het aantal plaatsingen in residentiële voorzieningen te verminderen en/of te verkorten. In alle gemeenten zijn wijkteams, jeugdteams of sociale teams geformeerd om vroeg in de keten te kunnen opereren. Horizon werkt aan de ontwikkeling van alternatieven voor "dure" specialistische, residentiële opnamen en aan de verkorting van de verblijfsduur daarvan. Voorbeelden zijn de gezins- en weekendopnamen en, samen met de Opvoedpoli, een intensief en compleet specialistisch ambulant aanbod, waarin jeugdzorg en GGZ elkaar aanvullen. Tegelijkertijd kan dit ambulante aanbod de wijkteams versterken.

Het speciaal onderwijs fungeert grotendeels als een laatste oplossing voor leerlingen die uitvallen in het regulier onderwijs. Passend Onderwijs vraagt van ons een ander antwoord hierop. Hoe kunnen we veel meer in samenspraak met het regulier onderwijs oplossingen bedenken, waarbij kinderen en hun ouders speciaal onderwijs niet zien als een voorziening voor mislukte leerlingen, maar als een plek om je kwaliteiten te versterken.

De grote uitdaging is om de bovengenoemde ontwikkelingen in samenhang met elkaar te brengen, zodat ze elkaar kunnen versterken. De wens om onderwijs

2 Inhoudelijke ontwikkelingen en Kernprestaties

en zorg integraal aan te bieden is niet nieuw, maar het invoeren van deze manier van werken is ingewikkeld, omdat naast de belangen van gezinnen en kinderen ook altijd de belangen van instellingen een rol spelen. Als er ooit een moment is geweest om hieraan vorm en inhoud te geven, dan is het nu. Horizon, de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans werkten al samen in dit kader en hebben in 2015 ook in onderwijs- en zorgaanbieder Altra een partner gevonden met dezelfde ambitie om meerwaarde te creëren voor onze cliënten. We gaan doorbraken maken in de vernieuwing van zorg en onderwijs, waarbij de cliënt het uitgangspunt is.

In 2015 hebben wij verkennende gesprekken gevoerd over verregaande samenwerking. Wij willen onze zorg- en onderwijsprogramma's met elkaar te verbinden en andere concepten en arrangementen te maken over en door de vier organisaties heen. We betrekken cliënten bij de doorontwikkeling en verbinding van onze programma's, zodat deze goed aansluiten bij wat onze cliënten vragen en nodig hebben.

We bundelen onze krachten op het gebied van innovatie, onderzoek en kwaliteit en bouwen een organisatie die de veranderingen incorporeert en daar sterker van wordt. Een organisatie die continu in ontwikkeling is en op robuuste wijze in kan spelen op veranderingen in de wereld daar omheen. Het is onze ambitie om juist nu gezamenlijk antwoord te geven op de vragen van cliënten en de maatschappij. Veel van deze vraagstukken zijn gelieerd aan jeugdigen en hun deelname aan de maatschappij. In nauwe samenwerking willen Horizon, Altra, De Nieuwe Kans en De Opvoedpoli vanuit hun kennis en ervaring op dit gebied en andere relevante thema's, zoals onderwijs en zelfredzaamheid, zich inzetten om deze vraagstukken aan te pakken. De nieuwe tijd vraagt volgens ons om aansprekende concepten, maar ook om een andere aanpak, een andere rolverdeling en andere wijzen van verantwoorden. In deze samenwerking kijken we over de domeinen heen, met alle betrokkenen en werken we in de eerste plaats vanuit de vraag in plaats vanuit de organisaties. Zo hopen we een bijdrage te leveren aan de ambities van de drie decentralisaties: jeugdwet, wmo en participatiewet.

Met een gezamenlijk Ontwikkelplein als basis gaan wij met ouders, jeugdigen, jeugdzorg- en onderwijsprofessionals, ambtenaren en mensen uit het bedrijfsleven op zoek naar eigentijdse oplossingen voor complexe vraagstukken rondom jeugd. Behandel- en onderwijsconcepten die passen bij deze tijd, bij de leefwereld van ouders en jeugdigen. Concepten die hen aanspreken, uitdagen en ontvankelijk maken voor hulp of onderwijs. We brengen ook cliënten en wetenschap samen. Het Ontwikkelplein heeft een stevige onderzoeksafdeling die alle ontwikkelingen in de praktijk volgt en toetst; de concepten moeten effectief én duurzaam zijn.

Samen nemen we daadwerkelijk het integrale perspectief van onze cliënten als uitgangspunt en streven we naar het herstel van het normale leven. De vier partners (Horizon, Altra, Opvoedpoli en De Nieuwe Kans) zullen binnen de samenwerking hun eigen identiteit behouden en zij blijven herkenbare eenheden, zowel intern als extern.

Onderwerpen waar wij ons met het Ontwikkelplein in 2016 o.a. op richten zijn de thuiszitters in het onderwijs, leerlingen waarvoor op dit moment geen passende onderwijsplek is, de zorgmijders en multiproblemgezinnen waar gemeenten en hulpverleners geen grip op krijgen, een A-team, een interventieteam om in samenwerking met de gemeenten ingewikkelde vraagstukken en/of conflicten met gezinnen en gemeenten op te lossen en de aanpak van radicalisering bij jeugdigen.

Radicaliseren van jeugdigen is een actueel en maatschappelijk probleem. Op dit moment wordt er in alle Nederlandse gemeenten veel aandacht besteed aan training en bewustwording van professionals in de wijk, het ondersteunen van families en het aanbieden van preventie. Ook binnen Horizon ervaren we de uitdaging hoe om te gaan met radicale jongeren (die mogelijk anderen willen beïnvloeden) of jongeren die een poging hebben gedaan om uit te reizen naar het buitenland. Behalve dat we al onze medewerkers gaan trainen in preventie en signalering, richten we onze aandacht ook op de behandeling van radicaliserende jongeren.

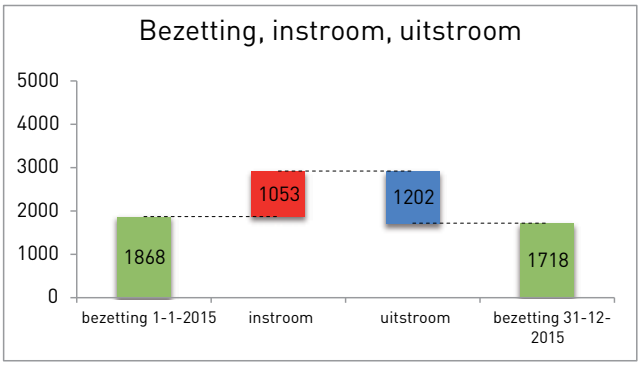
2 Inhoudelijke ontwikkelingen en Kernprestaties

In de afgelopen twee jaar heeft Horizon als gevolg van de bezuinigingen een aantal afdelingen moeten sluiten. De keuze voor de betreffende afdelingen ligt steeds in het verlengde van de positie die Horizon heeft in het jeugdzorglandschap: expert op het gebied van specialistische jeugdhulp. Horizon houdt zich actief bezig met de vraag: helpen we cliënten daadwerkelijk om meer grip te krijgen op hun leven en krijgen gemeenten waar voor hun geld? Horizon kijkt daarom zelf heel kritisch naar het eigen aanbod voor jeugdigen en gemeenten. In 2015 is in dit kader is besloten dat twee behandelgroepen van het Medisch Kinderhuis (MKT) Oostvoorne en een behandelgroep van het Bergse Bos medio februari 2016 zullen sluiten. Ook zullen we minder kinderen in projectgezinnen opvangen en is per 31 december 2015 het Medisch Kinderdagverblijf (MKD) Klavertje vier in Hoogvliet gesloten. We gebruiken deze ingrijpende veranderingen om de doorgevoerde kortingen op het jeugdzorgbudget te kunnen realiseren, maar ook om ruimte te creëren om de inzet van de specialistische jeugdhulp te kunnen veranderen. Dat doen we door het ontwikkelen van alternatieve zorgvormen van jeugdhulp. Op het Bergse Bos zijn twee behandelgroepen omgezet naar groepen waar we met Yulius samenwerken aan integrale jeugdhulp voor jeugdigen met autisme en ernstige gedragsproblemen. We combineren gezinsopnames met residentiële opnames. En op locaties in Spijkenisse, Hoogvliet en Rotterdam zijn we met Behandel- en Onderwijs groepen gestart: een innovatieve vorm van speciaal onderwijs waarbij de jeugdhulp op school wordt geboden en een onderdeel van het programma vormt.

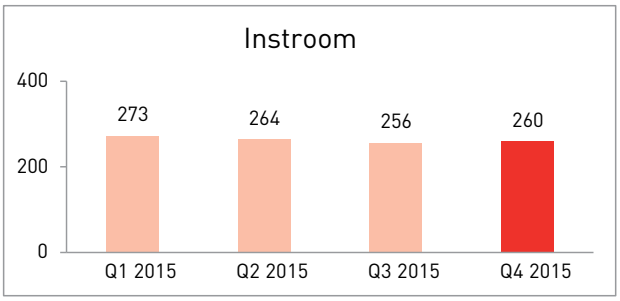
Bezetting, instroom en uitstroom

De transitie van de jeugdzorg naar de gemeenten heeft er voor Horizon toe geleid dat onze subsidie of bekostiging niet meer afkomstig is van een paar grote regio's en het ministerie van VWS, maar van een paar grote en heel veel kleinere regio's en gemeenten. Met dat toegenomen aantal financiers is het ook het aantal eisen en wensen ten aanzien van verantwoording aanzienlijk gestegen. Horizon heeft voor zichzelf een aantal kernprestaties geformuleerd waarop we ons in ieder geval regelmatig willen verantwoorden en we hebben onze A3 ontwikkeld. Per kwartaal hebben we onze grotere financiers met één A3 overzicht geïnformeerd over aantallen cliënten, in- en uitstroom en inhoudelijke resultaten, zoals beleving van de eigen regie, afname van de problematiek, verbetering van de opvoedingsrelatie, maatschappelijke re-integratie, cliënttevredenheid en het behalen van trajectdoelen. Dit is zeer gewaardeerd en we gaan hier in 2016 dan ook zeker mee door.

In dit maatschappelijk verslag zullen we ons op dezelfde wijze verantwoorden over de totaal cijfers voor 2015, hieronder met betrekking tot aantallen cliënten en in hoofdstuk 5 met betrekking tot inhoudelijke prestaties.



Totaal aantal jeugdigen in zorg bij Horizon in 2015



Instroom aantal jeugdigen in 2015

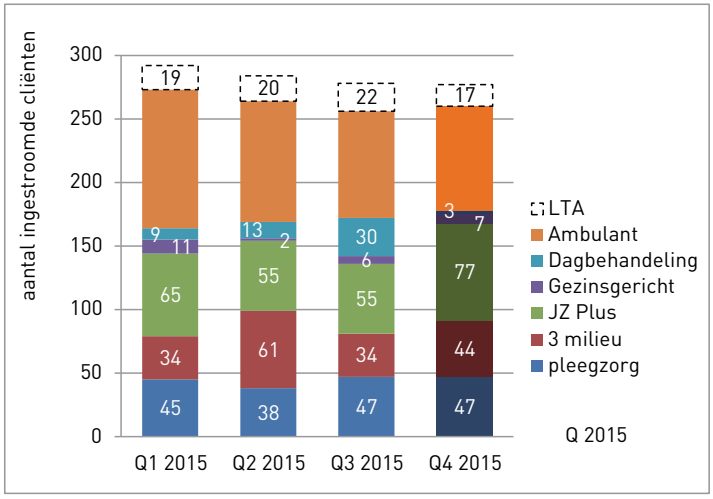
In 2015 hebben wij te maken gehad met een groeiende vraag naar onze zwaarste residentiële behandelvormen, terwijl de beschikbare capaciteit door de transformatie en bezuinigingen juist is afgenomen. Tevens hebben wij moeten constateren dat de (complexiteit van de) problematiek van de aangemelde jeugdigen en de risico's die hiermee gepaard gaan, is toegenomen. Ook het aantal jeugdigen dat in crisis is aangemeld, is gestegen.

2 Inhoudelijke ontwikkelingen en Kernprestaties

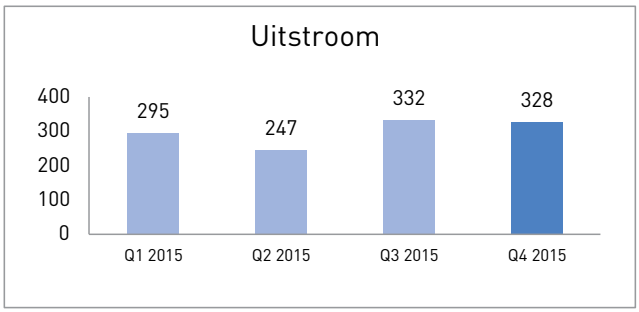
Horizon heeft in de afgelopen jaren geïnvesteerd in alternatieven voor residentiële zorg, onder andere in de vorm van gezinsopnamen. Onze ervaring in 2015 is echter dat er vanuit de regio's vooral traditioneel wordt doorverwezen en nog niet of nauwelijks een beroep wordt gedaan op onze innovaties. De conclusie is zeker niet dat er geen behoefte aan zou zijn. Gemeenten omarmen onze innovaties vaak als goed voorbeeld. Ook dit hoort bij het proces van transformatie. Dat er weinig gebruik wordt gemaakt van de gezinsbehandelingen is jammer. De resultaten zijn positief en passend bij de transitie en transformatie terwijl de druk op de residentiële capaciteit én het budget groot is.

De meeste jeugdigen en gezinnen worden nog steeds doorverwezen door de Gecertificeerde Instellingen. De aansluiting met de jeugd- en wijkteams ontwikkelt zich verschillend per regio. Het proces van op- en afschalen krijgt langzaamaan meer vorm, maar verdient zeker nog aandacht en verbetering.

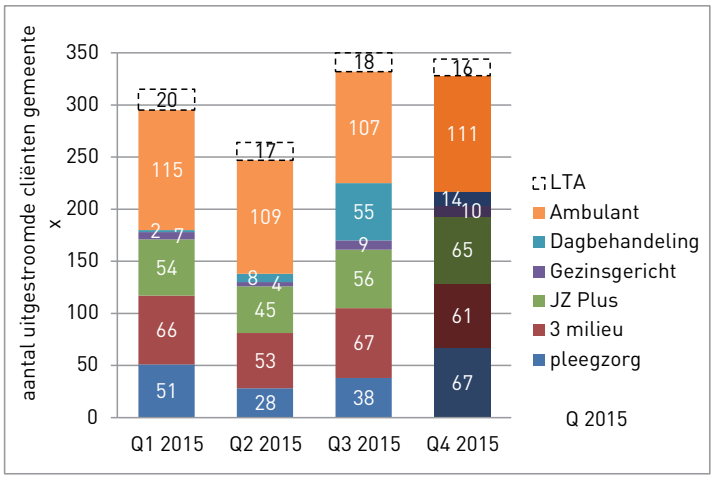
Hierna volgt een overzicht van het aantal ingestroomde cliënten per zorgvorm.



Instroom aantal jeugdigen per zorgvariant in 2015



Uitstroom aantal jeugdigen in 2015



Uitstroom aantal jeugdigen per zorgvariant in 2015

Wachtlijst	
Driemilieu / open residentieel	50
JeugdzorgPlus	1
Pleegzorg	18
Gezinsgerichte behandeling	14
Dagbehandeling	0
Ambulant	45
Totaal op 31.12.2015	128

Wachtlijst aantal jeugdigen per zorgvariant op 31 december 2015

Capaciteit, productie en omzet

Hieronder vindt u een overzicht van de capaciteit van Horizon in 2014 en 2015

Capaciteit	2015	2014
Residentieel	303	324
Jeugdzorgplus 12 min	31	23
Jeugdzorgplus 12plus	161	201
Pleegzorg/Adoptiehulpv.	974	710
MKD/Dagbehandeling	38	92
Omgangshuis	65	90
PEL trajecten	103	80
Gezinsbehandeling/opname	143	125
Ambulante trajecten	28	122
Clé de Voûte (Frankrijk)	6	4
Weekendopname traject	1	20
	1.853	1.791

Voor de gegevens inzake omzet en productie verwijzen we naar de jaarrekening. Alle gemeenten en regio's hebben de verantwoording 2015 ontvangen conform hun eigen formats, dan wel het IZA protocol.

3 Maatschappelijk ondernemen

Dialoog met stakeholders

De dialoog met stakeholders, zowel intern als extern, wordt niet alleen gevoerd door de directie en het managementteam, maar door alle medewerkers van Horizon. Om de communicatie de juiste inhoud en richting te geven heeft Horizon een afdeling marketing en communicatie. Vooral de transitie jeugdzorg heeft dit jaar veel inspanningen van deze afdeling gevraagd. Van vijf grote financiers zijn we naar meer dan 200 financiers c.q. afnemers (gemeenten) gegaan, dit heeft een grote impact op de communicatiestrategie.

Externe communicatie

Bij de aanvang van jaar 2015 veranderde veel voor Horizon: gemeenten werden verantwoordelijk voor de jeugdzorg. Samen met het Passend Onderwijs, dat in augustus 2014 van kracht werd, zorgde deze transitie voor een ander speelveld en andere verhoudingen. Mede als gevolg van de bezuinigen werden in de loop van 2015 de eerste tekenen van marktwerking zichtbaar. Gemeenten en samenwerkingsverbanden zijn opdrachtgevers geworden en Horizon is opdrachtnemer. Vanuit onze rol als 'leverancier' zijn we in gesprek gegaan met onze 'afnemers' om te kijken welke wensen en eisen zij stellen aan de aanbieders. Er was vooral behoefte aan informatie. Om aan deze behoefte te voldoen, zijn we gestart met externe nieuwsbrieven, één met algemene informatie en één gericht op verwijzers. De artikelen in deze nieuwsbrieven variëren van informatie over behandelingen of onderwijs, tot aan artikelen waarin actualiteiten worden belicht vanuit de Horizonvisie. Jeugdzorgplus heeft extra communicatie-aandacht gekregen het afgelopen jaar. Het bleek voor financiers en verwijzers niet altijd duidelijk wat jeugdzorgplus inhield en voor wie het geschikt was. In een vier-delige campagne is aandacht besteed aan onze visie op deze vorm van zorg en op welke wijze deze het meest effectief ingezet kan worden als onderdeel van een traject. Samen met de Stichting Icarus is met jeugdigen uit De Vaart een indrukwekkende documentaire gemaakt die inzicht geeft in de problematiek van de jeugdigen, maar waar vooral aandacht wordt besteed aan hun dromen. Deze documentaire hebben we gebruikt als incentive om met opdrachtgevers in gesprek te gaan over jeugdzorgplus. Ook het onderwijs heeft extra communicatie-aandacht gekregen. Uit gesprekken met leerlingen, ouders en mensen uit het onderwijs bleek dat het speciaal onderwijs een slecht imago heeft; nog steeds wordt het ten onrechte gezien als 'bij gebrek aan beter'. In een mooie campagne hebben we een positieve bijdrage geleverd aan het vergroten van de kennis over speciaal onderwijs en het imago een boost gegeven. Vanaf oktober blogt bestuurder Hans du Prie in een maandelijkse column over zijn visie op de samenleving, het onderwijs, de jeugdzorg en de decentralisatie(s), ingegeven door wat hij meemaakt in contact met gemeenten, cliënten en medewerkers.

Interne communicatie

Het veranderende speelveld bracht veel veranderingen met zich mee voor de medewerkers van Horizon. Zowel op school, in de groep als in de ondersteunende diensten. De inkooprelaties met het toegenomen aantal opdrachtgevers zorgde voor een toename van de administratieve last. In 2015 werd de basis gelegd om diverse processen te automatiseren en standaardiseren, dit moet er in 2016 toe leiden dat medewerkers in het primaire proces minder tijd kwijt zijn aan verantwoording en dat informatie voor meer mensen beschikbaar is, zowel intern als extern. Door de be-

3 Maatschappelijk ondernemen

zuinigen en de nieuwe verhoudingen is er minder geld beschikbaar voor zorg en onderwijs aan jeugdigen; dat werd voelbaar in 2015 en tegelijkertijd werd er innovatie verwacht vanuit onze opdrachtgevers. Met de uitvoering van de droom van Horizon, die in 2014 is ingezet op alle locaties, is een goede start gemaakt, deze lijn is doorgezet in 2015. In de constante veranderingen nemen we medewerkers mee door gesprekken (geïnitieerd door directie of marketing communicatie) op de locaties, de interne nieuwsbrief en aandacht op intranet. Omdat we bij Horizon geloven dat vernieuwen alleen maar kan wanneer we in de huid van onze cliënten en leerlingen kruipen, zijn we gestart met het Expertpanel. Dit panel bestaat uit ervaringsdeskundigen: ouders die door de behandeling of het onderwijs van hun kind met Horizon verbonden zijn. Het panel beschikt over een enorme dosis ervaring en doorzettingsvermogen en wil graag een bijdrage leveren aan het verbeteren van de zorg en het onderwijs. De eerste bijeenkomsten hebben hun vruchten afgeworpen: veel informatie en ideeën waar Horizon mee aan de slag kan. De managers en afdelingscoördinatoren ontvangen de verslagen zodat zij de bevindingen in de teams kunnen bespreken en de aangereikte handvatten direct kunnen inzetten daar waar ze van toepassing zijn.

Allochtone doelgroepen

Bij de intake van/kennismaking met cliëntsystemen wordt uitgebreid geïnformeerd naar culturele en religieuze achtergronden. Deze informatie wordt gebruikt om tijdens de behandeling zorg op maat te verlenen aan cliënten met diverse achtergronden.

Samenwerkingsrelaties

Gemeenten

In het afgelopen jaar zijn onze contacten met diverse gemeenten en transitieregio's geïntensiveerd. Gemeenten hebben hun nieuwe rol als strategisch opdrachtgever van o.a. de jeugdzorg verder opgepakt en uitgewerkt. In de meeste gemeenten zijn wijkteams of sociale teams opgestart als aanspreekpunt voor gezinnen die hulp nodig hebben.

Jeugdbescherming

Een belangrijke samenwerkingspartner in het veld van de jeugdzorg is Jeugdbescherming (de gecertificeerde instellingen). De samenwerking is op veel fronten goed te noemen. Gezamenlijk wordt voortdurend gezocht naar passende vormen om cliënten te motiveren en begeleiden. De intercedenten van Horizon zijn zoveel mogelijk reeds betrokken bij de fase van toegang en probleemformulering. Dit kan – op aangeven van de betrokken medewerker van Jeugdbescherming – gebeuren voor, tijdens of na de indicatiestelling. Samen met het gezin wordt gewerkt aan vraagverheldering en worden concrete modules en termijnen afgesproken.

Opvoedpoli

Vanaf 2014 werken we samen met de Opvoedpoli waar dat kan. Eind 2014 is Horizon mede-eigenaar geworden van de Opvoedpoli. De samenwerking is vooral zichtbaar in trajecten voor jongeren die uitstromen uit onze open of gesloten residentiële zorg en weer terug gaan naar hun eigen omgeving. Verder kunnen cliënten van de Opvoedpoli gebruik maken van de specialistische ambulante programma's van Horizon.

Jeugd GGZ

Een goede samenwerkingspartner is de kinder- en jeugdpsychiatrie (jeugd ggz).
Horizon werkt met Yulius samen in de Horizon Yulius Autismegroep. Verder heeft Horizon met Yulius Onderwijs afspraken met betrekking tot een gezamenlijk auditorenteam dat audits afneemt op elkaars onderwijslocaties.
Binnen het behandelteam van de Besloten Groepen 12min in Rotterdam is op detacheringsbasis een kinder- en jeugdpsychiater werkzaam van de Jutters en/of Yulius.
Horizon Anker/Prisma in Harreveld heeft een samenwerkingsovereenkomst met GGnet, een regionale instelling voor geestelijke gezondheidszorg t.b.v. de crisisdienst. De locatie Harreveld kan een beroep doen op GGnet bij een dreigende psychiatrische crisis van jongeren buiten kantooruren. Binnen kantooruren maakt de locatie Harreveld gebruik van haar eigen psychiater. Horizon Rijnhove heeft een goede samenwerking met GGZ Rivierduinen. Rivierduinen verzorgt spreekuur op locatie en er kan medicatiecontrole plaatsvinden, consultatie door een gedragswetenschapper, of een aanvraag tot nader onderzoek. Horizon De Vaart heeft de samenwerking met Curium

3 Maatschappelijk ondernemen

geïntensiveerd. Het inhuren van de psychiater, het gebruik maken van DGT therapie en MDFT trajecten zijn voorbeelden van samenwerking. Ook De Opvoedpoli is betrokken bij verschillende jeugdigen en hun systeem. Veel trauma-therapieën verlopen via de Opvoedpoli. We werken samen met De Brijder Stichting. Op het terrein van verslavingszorg verzorgen zij een spreekuur op De Vaart en behandelen jeugdigen daar waar nodig en mogelijk.
De samenwerking met Fier Fryslân is in 2015 beëindigd. Horizon en Fier hebben gedurende twee jaar gezamenlijk vormgegeven aan de opvang van slachtoffers van loverboys op de locatie Rotterdam Kralingen. De opvang en behandeling gaan gewoon door, echter niet meer in een samenwerkingsverband, maar als 'goede buren'. Beide organisaties geven hier de voorkeur aan. De Horizon locatie heeft nu de nieuwe naam Hestia.

Jeugd LVB
Voor de LVB jeugd heeft Horizon Rijnhove een samenwerkingsovereenkomst met ASVZ. De samenwerking wordt jaarlijks geëvalueerd. Een aantal jongeren kon inmiddels via deze overeenkomst instromen bij Horizon.

Forensische hulp
Horizon Rijnhove heeft een convenant met de Waag voor de ambulante forensische behandeling van jongeren. Ook is er contact met Impegno en de Zuidwester.

Trajecten Horizon
Rijnhove werkt nauw samen met Cardea Jeugdzorg, TriviumLindenhof en StekJeugdzorg in het project Participeren kun je leren.
Horizon werkt samen met de Stichting Clé de Voûte voor plaatsing van jongeren van 16 tot 18 jaar in gastgezinnen op het Franse platteland. Tevens werkt Horizon samen met de stichting Méreo Merite voor de specialistische behandeling van gezinnen.

Onderwijs
Horizon geeft VSO onderwijs aan cliënten van JeugdzorgPlus instelling Schakenbosch te Leidschendam (Schakenbosch College) en tot 1.2.2015 aan de clienten van JeugdzorgPlus instelling JJC te Den Haag (Midgaard College). JJC heeft in 2015 haar deuren gesloten en is opgegaan in Schakenbosch.
Horizon heeft een samenwerkingsovereenkomst met Cardea te Alphen aan den Rijn voor het verzorgen van SO onderwijs aan de kinderen van de dagbehandeling van Cardea. Daarnaast werkt Horizon met Cardea samen bij de begeleiding van de jongeren uit het regulier onderwijs in de Rotonde Alphen. Samen met Stek wordt de Onderwijs Opvang Voorziening in Gouda verzorgd.

Economische meerwaarde

De economische meerwaarde van Horizon ligt met name in de werkgelegenheid die de organisatie biedt aan ruim 1300 medewerkers, meer dan 150 stagiaires in zorg en onderwijs en ca. 100 vrijwilligers.
Onze jeugdzorgactiviteiten zijn erop gericht om jeugdigen weer regisseur te laten worden van hun eigen leven en het verwerven van een maatschappelijke en daarmee economisch relevante plek in de samenleving. Verder is Horizon Onderwijs specifiek gericht op het behalen van diploma's en certificaten waarmee jongeren zich een positie op de arbeidsmarkt kunnen verwerven.
De bestedingen van Horizon die ten goede komen aan de economie zijn terug te vinden in de jaarrekening.

Duurzaam ondernemen

De definitie van duurzame bedrijfsvoering die wordt gehanteerd is bedrijfsvoering die aansluit op de

3 Maatschappelijk ondernemen

behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen. (VN-commissie Brundtland,1987).
Het begrip 'duurzaam ondernemen' heeft feitelijk een milieu achtergrond en verwijst voornamelijk naar verantwoorde productieprocessen, terwijl maatschappelijk verantwoord ondernemen een sociale achtergrond heeft. De termen worden tegenwoordig door elkaar gebruikt. Ze staan beide voor het zoeken naar evenwicht tussen financieel economische resultaten, sociale belangen en het milieu, oftewel de drie P's: profit, people en planet. De drie P's worden geoptimaliseerd, zonder de balans ertussen te verliezen.
Profit betekent voor Horizon de maatschappelijke waardering voor onze zorg en de doelmatigheid waarmee wij onze middelen inzetten. Onze zorg voor People, mensen, is zowel intern, op ons eigen personeel, als extern, op de jeugdigen en hun familie die aan onze zorg en onderwijs zijn toevertrouwd en op de samenleving gericht.
Planet betekent voor ons dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Verder houdt de inkoopafdeling van Horizon rekening met 'groene alternatieven', daar waar de kostenaspecten dit toestaan. Bij de vertaling hiervan naar de dagelijkse praktijk richt Horizon zich op vier thema's: afvalscheiding en recycling, energiebesparende maatregelen, duurzaam inkopen en duurzaam huisvesten en bouwen.

Maatschappelijke doelen

Sidekicks

Horizon werkt met 'sidekicks'. Dit zijn vrijwilligers die zich inzetten voor een jeugdige die verblijft op een zorglocatie of in een pleeggezin van Horizon. Die inzet is heel divers: van een ritje met de tram of een potje voetballen, tot het zoeken van een bijbaantje of gewoon een goed gesprek. Doel is dat de jeugdige iets onderneemt buiten de Horizonlocatie waar hij of zij woont, zodat ze het alledaagse leven kunnen ervaren. De samenleving verandert. Zelf verantwoordelijkheid nemen, meedoen en betekenis hebben voor anderen worden steeds belangrijker. Sidekicks die zich vrijwillig inzetten om jeugdigen een steuntje in de rug te geven, passen daar helemaal bij. Horizon verzorgt de werving, selectie en matching van sidekick en jeugdige.

Alphen aan den Rijn

Na het brug ongeluk in Alphen aan den Rijn zat een aantal mensen acuut zonder woonruimte. Horizon locatie Rijnhove in Alphen aan den Rijn heeft in overleg met de gemeente per direct tijdelijk ruimte ter beschikking kunnen stellen aan een woongroep van Gemiva en een aantal bewoners van de getroffen gebouwen. Inmiddels zijn voor de tijdelijke bewoners permanente oplossingen gevonden.

Kinderboerderij Harreveld

Op de locatie Harreveld van Horizon Jeugdzorg en Onderwijs is in 2015 een kinderboerderij geopend. Een initiatief dat is ontstaan vanuit medewerkers om op een positieve manier bij te dragen aan de ontwikkeling van de jongeren en gezinnen, maar een initiatief dat ook toegankelijk is voor buurtbewoners. De kinderboerderij draagt onder andere bij aan de ontwikkeling van jongeren door normalisatie en integratie, maar ook door een beroep te doen op hun (coping)vaardigheden. Diverse studies hebben onderzoek gedaan naar de invloed van (huis)dieren op de ontwikkeling van de mens en hebben hierbij aangetoond dat er een verband is tussen omgang met dieren en de ontwikkeling van de mens op meerdere gebieden. De Horizon locatie in Harreveld beslaat qua oppervlakte een groot deel van het kleine dorp en is gelegen in een woonwijk. Dit vraagt extra inspanning voor een goede samenwerking tussen de buurtbewoners en de instelling, waar jongeren verblijven met (forse) gedragsproblematiek. Het openen van de Kinderboerderij is een toegevoegde waarde, omdat buurtbewoners en jongeren en gezinnen van Harreveld spelenderwijs met elkaar in contact komen. De 'minder beladen' omgang kan ervoor zorgen dat de kloof tussen Harreveld en de buurt verkleint. De realisatie van de kinderboerderij is mede mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van Stichting Steunfonds De Dreef.

Suriname

Horizon is al een aantal jaar betrokken bij de ontwikkeling van het speciaal onderwijs in Suriname. Horizon heeft een overeenkomst met het Ministerie van Onderwijs en Volksontwikkeling in Suriname om

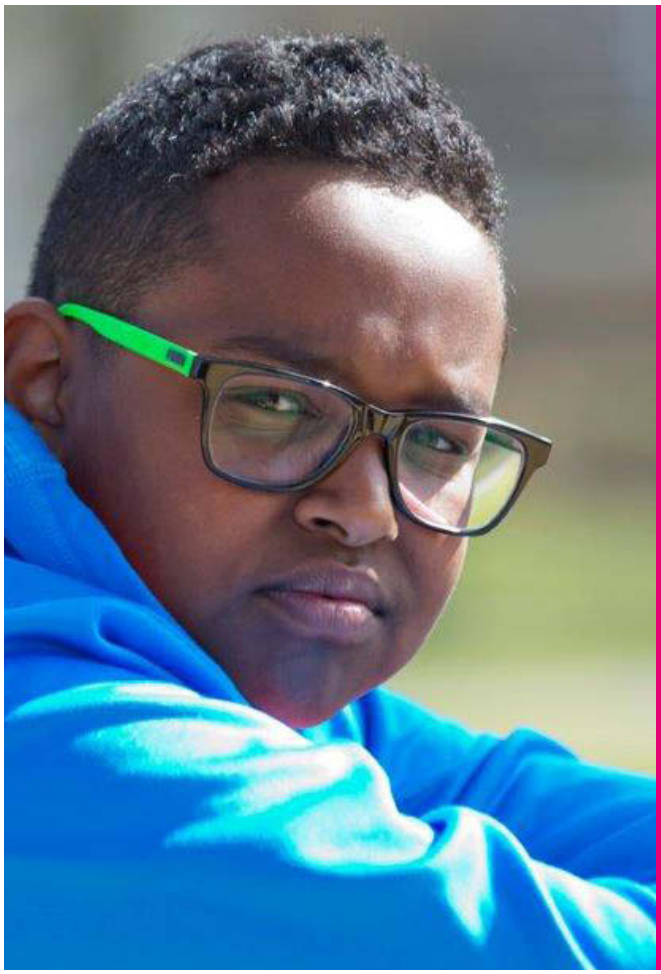
3 Maatschappelijk ondernemen

een bijdrage te leveren aan de kwaliteitsverbetering van het speciaal onderwijs in Suriname. Horizon ondersteunt het Bureau Speciaal Onderwijs (BSO) en het Bureau Curriculum van het Ministerie van Onderwijs bij het ontwikkelen van een deel van het curriculum voor het speciaal onderwijs in Suriname. Tevens participeert Horizon in het opzetten van pilots t.b.v. arbeidstoeleiding, bijvoorbeeld een autowerkplaats, schilder- en timmerbedrijf, groen/tuinvoorziening en schoonheidssalon/nagelstudio. Horizon ondersteunt bij het beschrijven van de leerlijnen, deskundigheidsbevordering geven aan docenten en expertise leveren op het gebied van didactiek, gedragsproblemen en gedragsstoornissen.

Horizon doet samen met Surinaamse partners twee UTSN Twinning projecten die ondersteund worden door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Het eerste is een project dat aansluit bij onze activiteiten in de afgelopen jaren. Met een aantal VSO scholen wordt gewerkt aan de ontwikkeling en praktische opzet van leerlijnen voor het Voortgezet Speciaal Onderwijs, waarbij nadrukkelijk ook het bedrijfsleven betrokken wordt. Het tweede project wordt samen met de WINgroep uitgevoerd in Nickerie en heeft tot doel de kennis bij docenten in het basisonderwijs omtrent zorgleerlingen met gedragsproblemen te vergroten, de vaardigheden om met deze problemen om te gaan te trainen en daarmee de grote schooluitval van zorgleerlingen terug te dringen.

Sint Maarten

Horizon heeft een overeenkomst met het Ministerie van Justitie van Sint Maarten voor de ondersteuning bij de ontwikkeling van het Miss Lalie Center, een JJI/JeugdzorgPlus instelling op Sint Maarten. Horizon levert kennis en expertise op het gebied van jongeren in een justitiële omgeving en JeugdzorgPlus instelling. Er hebben in het afgelopen jaar wederzijdse werkbezoeken en diverse overleggen plaatsgevonden. Medewerkers van Horizon hebben coaching on the job gedan in Sint Maarten. Dit heeft geresulteerd in het neerzetten van niet alleen jeugddetentie, maar vooral ook een behandelcentrum voor jongeren. De behandeling kan vanuit justitie opgelegd worden. Het is voor Sint Maarten heel belangrijk om een eigen behandelcentrum te hebben; zodat jongeren niet in Nederland



geplaatst hoeven te worden. Het is voor de re-integratie en het voorkomen van vervreemding van groot belang dat jongeren in hun eigen omgeving behandeld en begeleid kunnen worden.

Balkan

Horizon heeft In samenwerking met The Knowledge Factory en de associatie Djeca bez granica trainingen gegeven aan orthopedagogen en psychologen van residentiële voorzieningen in de Balkan over het behandelen van trauma's. EMDR was een belangrijk onderdeel van de training. De trainingen vonden plaats in o.a. Servië, Kroatië en Bosnië Herzegovina. De deelnemers zijn na de trainingen praktisch aan het werk gaan met de aangeboden methodieken en organiseren zelf intervisie. Zij kunnen daarbij online gebruik maken van de steun de Horizon trainers.
De buitenland projecten van Horizon worden mede gefaciliteerd door Stichting Gereformeerd Burgerweeshuis van Rotterdam en Stichting Steunfonds De Dreef.

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

Governance

Horizon hanteert de principes van de zorgbrede Governance code en van de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs. De besturing van Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs is ingericht conform het Raad van Toezicht-model en kent dus een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht.

Horizon heeft een klachtenprotocol voor medewerkers en een vertrouwenspersoon, die jaarlijks de bevindingen rapporteert aan Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft één dochterstichting, Horizon At Work, waarin de leerwerkbedrijven van Horizon zijn ondergebracht. Sinds 29 december 2015 is een de Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs een dochterstichting van de Stichting Horizon Holding, evenals De Opvoedpoli. In januari 2016 is ook Stichting De Nieuwe Kans toegetreden tot de Stichting Horizon Holding. De Raad van Toezicht houdt vanuit de Stichting Horizon Holding toezicht op alle dochterentiteiten.

Taken Raad van Bestuur (bestuurder) en Directieraad

De bestuurder van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs is verantwoordelijk voor de statutair toegekende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daartoe houdt deze zich bezig met het strategisch beleid van Horizon, de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen waartoe Horizon subsidie ontvangt, het bepalen van kaders waarbinnen de organisatie werkt, de verantwoording conform de afgesproken (wettelijke) kaders, personeelsbeleid, toetsen van de dagelijkse praktijk aan de vooraf afgesproken kaders en de continuïteit van de organisatie. De bestuurder is voorzitter van de directieraad. De directieraad adviseert inzake het strategisch beleid en is belast met de dagelijkse besturing van de stichting. De interne werkverdeling en werkwijze van de directieraad is vastgelegd in het directiereglement.

Taken Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft conform de statuten de verantwoordelijkheid en bevoegdheid om toezicht te houden. Dit bestaat uit het werkgeverschap van de Raad van Bestuur, toezicht houden op de mate waarin Horizon erin slaagt haar doelen te realiseren en het fungeren als klankbord van de Raad van Bestuur.
De Raad van Toezicht ziet erop toe dat volgens vigerende wet- en regelgeving wordt gehandeld en besluitvorming plaatsvindt, dat er geen onaanvaardbare risico's worden genomen en dat er voldoende rekening is gehouden met de belangen van alle betrokken partijen. De Raad van Toezicht onderkent het belang van interne en externe evaluatie en verantwoording.
Naast het reguliere overleg met de bestuurder en de directieraad vindt de Raad van Toezicht het van wezenlijk belang om contact te hebben met het management en de medewerkers op de vele locaties. Er worden regelmatig werkbezoeken afgelegd, ook zonder aanwezigheid van de bestuurder of een lid van de directieraad. Verder zijn er door het jaar heen gezamenlijke hei-dagen en strategiedagen en voert de Raad van Toezicht overleg met de ondernemingsraad, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de pleegouderraad, jongerenraden en ouderraden van Horizon.
Het functioneren van bestuur en toezicht wordt getoetst aan de Zorgbrede Governance code, waarbij transparantie voorop staat. De Raad van Toezicht werkt volgens een structurele jaarplanning en volgens de bepalingen in het reglement voor de Raad van Toezicht.

Kwaliteit Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren en doet dat tweejaarlijks onder leiding van een extern begeleider met expertise op het gebied van governance en toezichthouden.

Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2015 acht keer bijeen geweest en heeft in alle vergaderingen uitgebreid met de bestuurder en de directieraad van gedachten gewisseld over de ontwikkelingen op het gebied van de jeugdzorg en het speciaal onderwijs en over de uitvoering van het vastgestelde beleid. Naast de reguliere

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

vergaderingen worden regelmatig strategiebijeenkomsten met de Raad van Toezicht georganiseerd. Na de nulmeting in 2014, zijn in een tweede bijeenkomst door verschillende managers en medewerkers projecten en dilemma's gepresenteerd, waarover met elkaar van gedachten is gewisseld.

De daarop volgende bijeenkomst was vooral toekomstgericht: wat is, na alle tumult van de transitie jeugdzorg en het passend onderwijs, de gewenste strategie voor Horizon. De Raad van Toezicht onderschrijft de keuze van Horizon voor de positie van specialist en het besluit om in dat kader voorlopig zoveel mogelijk residentiële locaties in stand te houden. Uiteindelijk zal, na alle bezuinigingen, een beperkt aantal specialistische aanbieders overblijven en Horizon wil er dan zijn voor cliënten met de meest ingewikkelde problematiek. De consequenties van dit besluit, o.a. de sluiting van de dagbehandeling en een aantal behandelgroepen, zijn goed besproken met de Raad van Toezicht.

Belangrijk onderwerp op de agenda van de Raad van Toezicht was de formalisering van de samenwerking met De Opvoedpoli en De Nieuwe Kans door het onderbrengen van de organisaties onder een op te richten Horizon Holding. De Raad van Toezicht is uitgebreid geïnformeerd hoe Horizon, de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans de nieuwe organisatie willen vormgeven, op een dusdanige wijze dat zij hun eigenheid kunnen behouden, hun verantwoordelijkheden in de maatschappij kunnen nemen en kunnen profiteren van elkaars expertise. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de gepresenteerde voorstellen passen in de lijn van de eerder gevoerde gesprekken over de strategie van Horizon en heeft de voor- en nadelen van een holdingconstructie goed met de bestuurder kunnen bespreken. De Raad van Toezicht heeft goedkeuring gegeven aan de verdere investering in de Opvoedpoli en het onderbrengen van de drie organisaties in het nieuwe (holding) construct
In de loop van het jaar zijn gesprekken gestart met Altra, een stichting voor jeugdhulp en speciaal onderwijs in Amsterdam, over verregaande samenwerking. De Raden van Toezicht van beide organisaties hebben elkaar ontmoet en hun vertrouwen uitgesproken in de mogelijke samenwerking. In 2016 zal dit verder zijn beslag krijgen.

De Raad van Toezicht heeft goed invulling kunnen geven aan haar taakgebieden: toezichthouden, fungeren als klankbord en sparringpartner en het uitvoeren van het werkgeverschap van de Raad van Bestuur. De bestuurder en de directieraad hebben een open inkijk gegeven in de gehele organisatie. Er is tijdens de vergaderingen o.a. uitgebreid gesproken over de aanpak van het arbeidsverzuim binnen de organisatie, aangezien deze boven de zelf gestelde norm lag. De Raad van Toezicht deelt de zorgen van de Raad van Bestuur, maar heeft vertrouwen in de gekozen aanpak en ziet daar ook de resultaten van.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 op verschillende momenten gesproken met de Ondernemingsraad, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, de Pleegouderraad en de Jongerenraad, zowel met als zonder de aanwezigheid van de directieraad. Tevens is er een werkbezoek gebracht aan de locatie Harreveld.

De Raad van Toezicht heeft de begroting en het jaarplan voor 2016, alsmede de jaarrekeningen zorg en onderwijs en de jaarverslagen zorg en onderwijs van 2014 goedgekeurd en vastgesteld. De jaarrekening is besproken in aanwezigheid van de accountant. De auditcommissie is vijf keer bijeen geweest en heeft de begroting, jaarrekeningen en maandrapportages besproken met de bestuurder en de directeur bedrijfsvoering en waar gewenst ook met de accountant. De auditcommissie heeft de Raad van Toezicht tijdens de Raad van Toezicht vergaderingen geïnformeerd en geadviseerd.
De remuneratiecommissie is tweemaal bijeen geweest en heeft een functionerings- en beoordelingsgesprek gevoerd met de bestuurder.
De kwaliteitscommissie zorg en onderwijs is tweemaal bijeen geweest heeft met de directeur zorg en onderwijs en de kwaliteitscontroller gesproken over de behandeling en het onderwijs binnen Horizon. Tevens worden de audits en inspectierapporten besproken. Onderwerpen zijn o.a. kwaliteit en veiligheid, de directiebeoordeling, de genomen maatregelen en het resultaat daarvan, klachten van cliënten, het voorkomen van seksueel misbruik en eventuele signalen van seksueel misbruik.

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

De Raad van Toezicht bestond gedurende het jaar 2015 uit de volgende leden:

Mevr. D.M.C. Pronk, voorzitter
Directeur Presens aan 't IJ
Directeur Gingerwood
Directeur Radius Nederland
Nevenfuncties:
- Voorzitter Raad van Toezicht Radiotherapiegroep
- Voorzitter bestuur Stichting Steunfonds De Dreef

Mevr. L.M. Huizer, vice-voorzitter
Waarnemend burgemeester Krimpen a/d IJssel tot 9 december 2015
Nevenfuncties:
- Voorzitter Stichting Floravontuur Promotie Zoetermeer

Mevr. W.M. Kamphorst, lid
Projectmanager, Directie & Control, gemeente Lochem
Nevenfunctie:
- Lid bestuur Stichting Steunfonds De Dreef
- Penningmeester Bestuur Toonkunst Zutphen e.o.
- Lid bestuur Stichting Vrienden Toonkunst Zutphen e.o.

Dhr. J. Kweekel, lid
Lid College van Bestuur van de STC-Group
Nevenfuncties:
- Lid Hoofdbestuur KVLO (Koninklijke Vereniging van Leraren Lichamelijke Opvoeding)
- Lid Bestuur Stichting Gereformeerd Burgerweeshuis van Rotterdam
- Voorzitter Bestuur Playing for Success Rotterdam
- Lid Bestuur Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)

Dhr. J.W. Jurg, lid
Hoofd Communicatie en Marketing, Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten
Nevenfuncties:
- Lid Centrale Medezeggenschapsraad van de Montessori Scholen Amsterdam
- Docent Academie voor Wetgeving
- Partner Jurg & Wekking communicatieadvies en
- training

Dhr. V.G. Smink, lid
Officier van Justitie Arrondissement Oost-Nederland
Nevenfuncties:
- Lid bestuur Stichting Steunfonds de Dreef
- Lid Bestuur Stichting Gereformeerd Burgerweeshuis van Rotterdam
- Lid bestuur Stichting Vluchtelingenwerk Almelo

Nevenfuncties worden besproken met de RvT en de Directieraad en getoetst op mogelijke belangenverstrengeling. Indien belangenverstrengeling aan de orde is, wordt de nevenfunctie niet aangegaan of beëindigd.

Bezoldiging Raad van Toezicht
De bezoldiging van de toezichthouders is getoetst aan de WNT en valt binnen de vastgestelde klasse H: 15% resp. 10% van het salaris van de bestuurder voor de voorzitter resp. de leden van de Raad van Toezicht. In 2015 bedroeg deze vergoeding € 26.700 voor de voorzitter en € 17.438 voor de leden.

Raad van Bestuur en Directieraad

De Raad van Bestuur en Directieraad bestonden in het jaar 2015 uit:

Dhr. J.J. du Prie,
voorzitter Raad van Bestuur, enig bestuurder, tevens voorzitter Directieraad
Nevenfuncties:
- Bestuurder Opvoedpoli

Mw. K. Schotel,
directeur zorg en onderwijs, lid directieraad
Nevenfuncties: - Voorzitter ForCa (Forensisch Consortium Adolescenten)

Dhr. N.C. van Tent,
directeur financiën, lid directieraad (vanaf 1.6.2015)
Nevenfuncties:
- Penningmeester Theater de Omval in Diemen
- Lid Raad van Toezicht Krux Amsterdam
- Penningmeester Stichting Theater de Engelenbak Amsterdam

Dhr. E.T.C.M. Meijer,
directeur bedrijfsvoering, lid directieraad (tot 1.7.2015)

Nevenfuncties worden besproken met de Directieraad en getoetst op mogelijke belangenverstrengeling. Indien belangenverstrengeling aan de orde is, wordt de nevenfunctie niet aangegaan of beëindigd.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht en getoetst aan de WNT.

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

Medezeggenschap

Ondernemingsraad

Het overleg tussen de bestuurder en de Ondernemingsraad van Horizon heeft ook in 2015 in een prettige en open sfeer plaatsgevonden. Na verkiezingen in het voorjaar heeft de OR vanaf juni 2015 een nieuwe samenstelling die aansluit bij de verschillende zorgsectoren van Horizon. De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.
Begin 2015 heeft de OR positief gereageerd op de instemmingsaanvraag met betrekking tot het opleidingsbeleid. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vergoeding van de opleidingsuren en de reiskosten die worden gemaakt m.b.t. opleiding en training.

Er zijn in 2015 drie adviesaanvragen behandeld door de OR. Twee adviesaanvragen betroffen de sluiting van een locatie (MKD Klavertje Vier) en een aantal behandelgroepen (Bergse Bos, MKT en Projectgezinnen) als gevolg van de transitie in de jeugdzorg. Er zijn andere keuzes gemaakt ten aanzien van het behandelaanbod in verband met de wensen van de gemeenten en er moest een bezuiniging plaatsvinden. De derde adviesaanvraag betrof de fusie met stichting De Nieuwe Kans. De OR heeft na uitvoerig overleg met de bestuurder op alle adviesaanvragen positief advies uitgebracht. De OR heeft nadrukkelijk verzocht om goede begeleiding van de medewerkers die getroffen zijn door de bezuinigingen en heeft zelf ook inloopspreekuren georganiseerd.

Er waren acht overlegvergaderingen met de bestuurder, meestal samen met het hoofd HRM. Belangrijke thema's in 2015 waren: de toekomst van Horizon en de mogelijke scenario's hiervoor, samenwerking met de Opvoedpoli, aanpak van het arbeidsverzuim, harmonisatie van de kwaliteitshandboeken, veiligheidssituatie op locaties Anker en De Vaart, protocol kindermishandeling, rookbeleid, aanbesteding nieuwe arbodienst, medewerkersonderzoek, doorlopend sociaal plan en overleg met de vakbonden.
De OR is, naast de actuele onderwerpen, geïnformeerd over de lopende zaken en heeft jaarverslag, jaarrekening en begroting ontvangen en besproken met de bestuurder. De OR heeft in december in de nieuwe samenstelling een training gevolgd, die gericht was op samenwerken, benoemen van elkaars kwaliteiten en meerwaarde van het OR-lidmaatschap. De OR heeft een lid voorgedragen voor de Interne Bezwaren Commissie. In mei 2015 heeft de IBC de bezwaren met betrekking tot de functiewaardering behandeld en in december een bezwaar m.b.t. het sociaal plan. De OR informeert de achterban middels nieuwsbrieven en de OR-pagina op de Horizon community (intranet).

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

De GMR is gekozen door de MR-en van de Horizon scholen, volgens een tussen de bestuurder en GMR overeengekomen indeling. Het is helaas nog niet gelukt om ouders te enthousiasmeren deel te nemen in de oudergeleding van de GMR. Dit is een aandachtspunt voor 2016. De samenstelling van de GMR is gedurende het jaar flink gewijzigd. De bestuurder heeft in 2015 vijf overleg vergaderingen gehad met de GMR; hierbij sluit ook het hoofd HRM aan.
De GMR heeft positief gereageerd op vijf instemmingsaanvragen. Dit betrof het opleidingsbeleid, de wijziging cao PO, het gebruik van het instrument strategische personeelsplanning, het personeel formatieplan en de Europese aanbesteding voor een nieuwe arbodienst. Verder heeft de GMR positief geadviseerd ten aanzien van de fusie van Horizon met stichting De Nieuwe Kans en de Plaatsingswijzer FOKOR.
Met de GMR is uitgebreid gesproken over de wijzigingen in de cao PO; ten aanzien van de normjaartaak is gekozen voor het overlegmodel. Daarnaast is de GMR steeds geïnformeerd over de lopende zaken binnen Horizon. De GMR heeft de jaarrekening, het jaarverslag en de begroting ontvangen. Tijdens de vergaderingen is o.a. gesproken over de aanpak van het arbeidsverzuim, deelname in de OPR, de uitkomsten van het medewerkersonderzoek, de positie van de intern begeleider en het vakantierooster. Met betrekking tot het vakantierooster is afgesproken dat 2015-2016 een overgangsjaar is.

Cliëntenraden en Expertpanel

Binnen Horizon worden ouders en jongeren uitdrukkelijk uitgenodigd deel te nemen aan cliëntenraden, jongerenraden, (pleeg)ouderraden, leerling-raden en medezeggenschapsraden. Er zijn cliënten- en jongerenraden actief op de locaties De Vaart, Harreveld,

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

Rijnhove, Bergse Bos en MKT Oostvoorne en binnen Pleegzorg.
Adviezen worden gevraagd en ongevraagd gegeven. Daarnaast wordt aan cliënten en hun ouders regelmatig gevraagd hun medewerking te verlenen aan trainingen voor onze medewerkers die worden verzorgd door de Horizon Academie. Er zijn jongeren getraind en opgeleid als 'ambassadeur', wat wil zeggen dat zij een speciale status krijgen en bijvoorbeeld uitgenodigd worden om aanwezig te zijn en mee te doen aan het gesprek wanneer hun locatie bezocht wordt door bezoekers van buitenaf of als ergens een presentatie over de hulpverlening gegeven wordt.
Ook worden leden van de cliënten(ouder)raad regelmatig uitgenodigd om gezamenlijk met de directie overleg te hebben met onze financiers, ambtenaren en politici. In 2015 is aan de cliëntenraden advies gevraagd met betrekking tot de fusie met stichting De Nieuwe Kans.

In 2015 zijn we gestart met het Expertpanel. Voor dit panel zijn ervaringsdeskundigen uitgenodigd: ouders die door de behandeling of het onderwijs van hun kind met Horizon verbonden zijn. Het panel komt maandelijks met de bestuurder van Horizon bijeen. Deelnemers ontvangen een onkostenvergoeding. Het panel beschikt over een enorme dosis ervaring en doorzettingsvermogen en wil graag een bijdrage leveren aan het verbeteren van de zorg en het onderwijs. De eerste bijeenkomsten hebben hun vruchten afgeworpen: veel informatie en ideeën waar Horizon mee aan de slag kan.

Cliëntparticipatie zorglocaties

Anker en Prisma Harreveld

De jongerenraad van Anker-Prisma bestaat uit ca. 8 jeugdigen en is in 2015 regelmatig bij elkaar geweest. Belangrijk onderwerp was de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente, de politie en Dorpsbelangen ter voorkoming van de overlast in het dorp Harreveld door de jongeren van Horizon. De leden van de jongerenraad hebben dit ook in hun groepen besproken. Verder is o.a. gesproken over het jaarplan 2015, klachtafhandeling, huisregels, gebruik mobiele telefoon, computers, internet en audioapparatuur, zenderaanbod op radio/tv, regels 16+ films / spelletjes en het activiteitenaanbod (naschoolse activiteiten / workshops).
Er is gestart met de oprichting van een ouderraad. De eerste bijeenkomst zal in 2016 plaatsvinden.

Rijnhove Alphen aan den Rijn

Op Rijnhove is een uitstekend functionerende jongerenraad actief. Jongeren solliciteren en worden op basis van hun motivatie benoemd/aangesteld. De raad vergadert eenmaal per maand onder leiding van een begeleider. Als jongeren zich goed hebben voorbereid, aanwezig zijn geweest en een goede inbreng hebben gehad, krijgen zij een vergoeding. Het besprokene koppelen zij terug in hun bewonersvergadering. Af en toe is de manager aanwezig of een lid van de directieraad en eenmaal per jaar een afvaardiging van de Raad van Toezicht. De jongerenraad heeft dit jaar een debat georganiseerd met gemeenteraden waarbij veel bestuurders en wethouders aanwezig waren.

Het blijft lastig om ouders te vinden die deel willen nemen in de cliëntenraad, maar op Rijnhove lukt dat meestal wel. De cliëntenraad van Rijnhove en vaste vertegenwoordigers van de locatie komen ongeveer zes maal per jaar bijeen, waarvan eenmaal met de jongerenraad, directie en/of afvaardiging van de Raad van Toezicht. Minimaal twee maal sluit de directeur van de locatie aan. Met hem is gesproken over de verantwoordings-A3, de begroting, de in/verkoop van jeugdzorg en de problemen met het onderwijs op de Parkschool.

Bergse Bos en MKT Oostvoorne

De locaties Bergse Bos en MKT Oostvoorne, de residentiële locaties voor kinderen onder de 12 jaar, hebben samen een ouderraad. Begin 2015 verliep dit niet naar wens. Ouders meldden zich steeds af waardoor de vergaderingen niet door gingen. Dit is aangepakt door nieuwe ouders te werven en te zorgen voor een goede agendavoering. Na de zomer hebben nog twee vergaderingen in nieuwe stijl plaatsgevonden. Daarnaast hebben beide locaties een kinderraad. Op Bergse Bos komt de kinderraad gemiddeld elke twee weken bij elkaar. Daarin komen diverse onderwerpen aan bod. Eind 2015 heeft de kinderraad geadviseerd in de keuze voor nieuwe speeltoestellen. De kinderraad op MKT Oostvoorne is in 2015 9x bij elkaar geweest. Er is gesproken over kamertijd, computergebruik, de bezuinigingen, school en het opgeruimd houden van het terrein.

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

De Vaart
Op De Vaart is een jongerenraad actief. De raad is in 2015 elf keer bijeengekomen en bestaat uit tien leden. De jongeren zijn afgevaardigden van de leefgroepen Artemis, Athena, Nike, Nomia, Poseidon, Zephyros en Zeus, Hand in Hand, Tijche en Thaleia. De afdelingshoofden van De Vaart en het Vaart College zijn vaak op verzoek aanwezig. De overleg frequentie is 1 keer per maand. In de vergaderingen komen diverse onderwerpen aanbod. In 2015 is gesproken over kleed- en zakgeld, wijze van bejegening, buitenmomenten, TV tijden, WIFI, de schoolpauze, de kwaliteit van het eten, activiteiten intern en extern, het rookbeleid en de invulling van de Jongerenraad. Alle besprekingen worden vastgelegd in notulen.

Pleegzorg
De afdeling pleegzorg kent een jongerenraad, een ouderklankbordgroep en een pleegouderraad. De jongeren van de jongerenraad hebben in 2015 vijf bijeenkomsten gehouden waarin zij inhoudelijke thema's hebben besproken. Tijdens één bijeenkomst was de directeur aanwezig en zijn de jongeren met haar in gesprek geweest over de speerpunten. In 2015 zijn de volgende inhoudelijke onderwerpen aan bod gekomen:

- Betere informatievoorziening voor pleegkinderen die in een nieuw pleeggezin komen te wonen. Afgesproken is dat alle startende pleegouders foto's van zichzelf, hun gezin en woonomgeving maken, die aan pleegkinderen worden getoond voor de kennismaking. Ook is afgesproken dat de film "how to survive pleegzorg" onder de aandacht wordt gebracht bij nieuwe plaatsingen en in de training van nieuwe pleegouders en dat belangrijke huisregels bij plaatsing worden doorgesproken.
- Op verzoek van de jongerenraad heeft een onderzoekster in 2015 onderzoek gedaan naar het aantal overplaatsingen binnen Horizon. Het onderzoek loopt op dit moment nog.
- Verbetering van de individuele begeleiding van pleegkinderen door de pleegzorgwerker. De jongerenraad is van mening dat het vertrouwen van de pleegkinderen in de pleegzorgwerkers vergroot zou mogen worden. In november 2015 hebben de jongeren hun verbetervoorstellen hiervoor besproken met de directeur pleegzorg. Dit onderwerp staat op de agenda voor de teams in 2016.

De jongerenraad heeft contacten met andere cliëntenraden, JongWijs, het Jeugdwelzijnsberaad. Eens per jaar heeft de Jongerenraad contact met de Pleegouderraad. Een aantal jongeren van de jongerenraad heeft deelgenomen aan een onderzoek van het Nederlands Jeugd Instituut: "Op weg naar verbetering van de pleegzorg". Een aantal jongeren is aanwezig geweest bij de Pleeggezindag van Horizon om reclame te maken en om de zichtbaarheid van de jongerenraad te vergroten. Verder is de jongerenraad aanwezig geweest bij de lancering van de app "Mijn andere thuis".

Bij Horizon Pleegzorg is sinds 2014 een Ouderklankbordgroep actief. Deze heeft in samenwerking met Horizon in juni 2015 een enquête uitgezet naar ouders. Daarin is bij hen de behoefte gepeild naar bijvoorbeeld lotgenotencontact en themabijeenkomsten. Ook is geïnformeerd of ouders een rol voor zichzelf zagen weggelegd in de ouderklankbordgroep. De uitkomst van deze enquête heeft onder meer geleid tot een lotgenoten middag met lunch in oktober van 2015. Het streven is om vanaf nu twee maal per jaar een lotgenoten bijeenkomst te organiseren. Begin 2016 zal de ouderklankbordgroep tevens in gesprek gaan met Horizon inzake het expertpanel. De afdeling Marketing en Communicatie van Horizon is bezig met de ontwikkeling van een website voor de ouderklankbordgroep.

De pleegouderraad, POR, heeft in 2015 twee nieuwe leden kunnen werven, waarmee nu is aangesloten op alle soorten pleegzorg en de drie Horizon regio's. De POR heeft elf bijeenkomsten gehad, waarvan vier met medewerkers van Horizon, een met de bestuurder van Horizon en een met de bestuurder en een lid van de Raad van Toezicht van Horizon. Verder had de POR overleg met de Jongerenraad, met de POR van Jeugdformaat en met het LOPOR (Landelijk overleg pleegouderraden). De POR is aanwezig geweest bij gesprekken met Lloyds t.b.v. de HKZ certificering. Onderwerpen die door de POR besproken zijn: de transitie jeugdzorg, cursus Zorgen voor getraumatiseerde pleegkinderen (enkele malen vanuit de POR i.s.m. Horizon georganiseerd), communicatie naar pleegouders, nieuwe website, belang van het opleiden van pleegouders, organisatie pleeggezindag, contacten met vertegenwoordigers binnen de gemeentes, meedenken met Horizon over klachten, jaarplan en

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

bezuinigingen, blad Mobiel voor pleegouders die dat willen, vergoedingen bijzondere kosten voor pleegouders.

Cliëntparticipatie Onderwijslocaties

De onderwijslocaties van Horizon zijn verdeeld in vier categorieën: SO, VSO praktijkonderwijs, VSO diplomagericht en SO/VSO Onderwijs/zorg voor de scholen verbonden aan de residentiële locaties van Horizon.

SO: Mr. Schats, Gelinckschool en Parkschool SO
Op de Gelinckscholen in Oostvoorne, Spijkenisse en Schiedam en op de beide locaties van Mr. Schats is een MR actief en in een aantal MR-en zijn ook de ouders vertegenwoordigd.

Een aantal schoollocaties heeft een gezamenlijke MR. Zowel de leden van de MR van de Gelinckschool als van Mr. Schats hebben de basiscursus MR van de Aob gevolgd. Er is in 2015 door de MR-en meegedacht over het vormgeven van de denktanks op de Gelinckscholen, de ouderbetrokkenheid binnen het SO en de contacten met de samenwerkingsverbanden. In enkele Ondersteuningsplanraden van de samenwerkingsverbanden zitten leerkrachten en/of ouders vanuit de MR. Op de scholen is tevens een leerlingenraad actief. In 2015 is met de leerlingenraden gesproken over het buitenspeelmateriaal, de sponsorloop, de sportdag, de sfeer in de klassen, het gebruiken van digiborden en de nieuwe rekenmethode. Iedere leerlingenraad staat onder leiding van een medewerker van de school.

VSO diplomagericht: Park College Gouda en Dordrecht, Schreuder College Slinge en Taborstraat
De scholen voor VSO diplomagericht hebben gezamenlijk een MR. Deze MR is acht keer bij elkaar gekomen. Zowel personeelsleden als ouders (locatie Dordrecht en Gouda) zijn vertegenwoordigd in de MR. In de MR is gesproken over de schoolgids, de nieuwe cao PO, het vakantierooster, Veilige school, de werkdruk en het arbeidsverzuim. De leerlingenraad van het Schreuder College locatie Taborstraat is 11 keer (8 met schoolleider, 3 onder elkaar) bij elkaar gekomen, de leerlingenraad van het Schreuder College Slinge 8 keer, de leerlingenraad van het Park College Gouda 3 keer en de leerlingenraad van Park College Dordrecht 4 keer. De leerlingenraden hebben bij de start van het schooljaar een training gekregen van de vakbond. Zij hebben meegedacht over het ICT project, zoals het wel of niet invoeren van Magister, het gebruik van Wi-Fi en Digiborden in de klas. In de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen besproken: de schoolregels, het leerlingstatuut, veiligheid in en om school, afspraken met de deelgemeente m.b.t. winkels in de omgeving van de school, het pestprotocol, de schoolreis, buitenschoolse activiteiten organiseren o.a. pannakooi, de inrichting schoolplein, veiligheid binnen de school (cijfer tussen de 7 en 8), het aanbod in de kantine, het leer-leef klimaat, de inzet van de mei week en de veranderingen op het Park College.

VSO Praktijkonderwijs: Schreuder College Villeneuvestraat, Educatief Centrum, Schakenbosch College
De scholen voor VSO praktijkonderwijs hebben gezamenlijk een MR. Deze MR is acht keer in vergadering bij elkaar gekomen. Zowel personeelsleden als ouders zijn vertegenwoordigd in de MR. De leerlingenraad van het Schreuder College locatie de Villeneuvestraat is zes keer bijeengekomen. Het E-team van het Educatief Centrum drie keer. Binnen Schakenbosch zijn de leerlingen georganiseerd in een jongerenraad, die maandelijks bijeenkomt onder leiding van zorg en onderwijs. Besproken zaken zijn zowel van organisatorische (lunchaanbod pauze, inrichting plein en uitjes), onderwijsinhoudelijke (ontwikkeling van praktijkonderwijs, veiligheid op school) als van algemene aard (personeel en communicatie). In de jongerenraad van het Schakenbosch is de klachtenprocedure besproken.

Cliëntvertrouwenspersoon

In de onderwijs- en zorgsectoren van Horizon zijn altijd cliëntvertrouwenspersonen actief. Jongeren en ouders kunnen deze vertrouwenspersonen benaderen met informatie- en adviesvragen, met problemen waarover zij willen praten en zij kunnen de vertrouwenspersoon vragen binnen Horizon bij onvrede als klachtondersteuner op te treden bij gesprekken met hulpverleners van Horizon. Cliëntvertrouwenspersonen van het AKJ (Advies en Klachtenbureau Jeugdzorg) zijn wekelijks in de gesloten groepen en tweewekelijks in de open groepen een aantal uur op de locaties aanwezig. Geconstateerd kan worden dat cliënten de vertrouwenspersoon binnen alle voorzieningen goed weten te vinden voor deze vorm van ondersteuning.

5 Beleid, inspanningen en prestaties

Kwaliteit

Kwaliteit van zorg en onderwijs

Inspectiebezoeken Onderwijs

In 2015 hebben negen inspectiebezoeken binnen het onderwijs plaatsgevonden. De vierjaarlijkse bezoeken aan de drie Gelinckscholen in Oostvoorne, Spijkenisse en Schiedam, de twee locaties van Instituut Mr Schats en ook Park College Dordrecht hebben alle wederom een basisarrangement gekregen.
De kwaliteitsonderzoeken op het Schreuder College locatie De Villeneuvestraat en Park College locatie Alphen a/d Rijn zijn ook beide afgesloten met een basisarrangement. Helaas heeft het bezoek om de kwaliteitsverbetering op het Schakenbosch College te toetsen nog niet het basisarrangement opgeleverd. Deze locatie heeft naar aanleiding van dit inspectiebezoek contact gezocht met de "Vliegende Brigade" van de PO Raad om begeleiding te krijgen zodat in 2016 wel het basisarrangement gehaald gaat worden.
De nieuwe locatie Hestia College in Rotterdam Kralingen heeft de nulmeting in december goed afgesloten.

Audits onderwijs

De samenwerking met Yulius op het gebied van kwaliteitsverbetering in het onderwijs is gecontinueerd. In november is een aantal auditoren weer gezamenlijk getraind. De meerwaarde van deze samenwerking tussen de twee organisaties blijft het van elkaar leren. In 2015 is een groot aantal scholen door de gecombineerde auditorenteams van Yulius en Horizon bezocht. Deze audits blijken een grote voorspellende waarde te hebben in aanloop naar de inspectiebezoeken. De onderwijs inspectie waardeert deze nieuwe vorm van auditen zeer. Een ander onderdeel van de samenwerking zijn de drie gezamenlijke (verplichte) intervisie bijeenkomsten om de auditoren voldoende scherp te houden.

KSO

In 2015 is de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO) verder uitgerold binnen Horizon. Deze norm is ontwikkeld door het veld zelf (o.a. door Horizon) in samenwerking met de onderwijsinspectie en een externe toetsingsorganisatie. Het biedt de mogelijkheid om door een externe partij getoetst en gecertificeerd te worden. In december 2015 en januari 2016 zijn het Centraal Bureau en de locaties Instituut Mr. Schats Zuid, Bergse Veldschool, Parkschool Gouda, Park College Gouda en Schreuder College locatie Slinge door Certiked ge-audit en daarna gecertificeerd. Bij het LECSO is nu het certificaat Speciaal Onderwijs aangevraagd. Ook gaat het om de hercertificering van de Gelinckscholen in Oostvoorne, Schiedam en Spijkenisse, Instituut Mr. Schats Noord, Schreuder College Taborstraat en Park College Dordrecht. Horizon heeft zich ten doel gesteld om eind 2016 volledig gecertificeerd te zijn conform deze KSO norm. In 2016 worden de volgende locaties voorbereid op deze uitgebreide toetsing.

Verantwoording aan Samenwerkingsverbanden (SWV) A3

Eind 2015 is gestart met een pilot voor de verantwoording aan de samenwerkingsverbanden. Er is gescoord op negen indicatoren: instroom, uitstroom, wachtlijst, beleving regie bij ouders en leerlingen, onderwijsdoelen, verbetering opvoedrelatie ouder-kind, cliënttevredenheid van ouders en leerlingen, bestendiging en afname problematiek. Op een A3 zijn deze indicatoren in een aantal overzichtelijke grafieken gezet en gepresenteerd aan vijf samenwerkingsverbanden. In 2016 zal de A3 op basis van de reacties aangepast en verder ontwikkeld worden.

HKZ

In 2014 heeft voor de eerste maal een gecombineerde HKZ/KSO toetsing plaatsgevonden binnen Horizon.
In 2015 is de toetsing gecontinueerd en deze heeft in december plaatsgevonden. Daarnaast is Horizon in juni 2015 op de HKZ norm getoetst. De toetsing van de zorglocaties kent een halfjaarlijkse cyclus, terwijl de onderwijslocaties eenmaal per jaar bezocht worden. Bij aanvang van het jaar stonden in de zorg nog twee minor non-conformities (medicatie en documentbeheer) open. Deze zijn naar aanleiding van de toetsing in juni en december gesloten. Er zijn geen nieuwe

5 Beleid, inspanningen en prestaties

minors geconstateerd. In december 2015 heeft Horizon een uitnodiging gestuurd aan alle financiers om gezamenlijk na te denken over toepassing van ISO-toetsing. Horizon heeft de intentie een eigen kwaliteitssysteem te realiseren, een systeem dat past op Horizon als organisatie zonder dat het een knellend keurslijf wordt. Het jaar 2016 zal gebruikt worden om deze intentie verder uit te werken en om in gesprek te gaan met de verschillende financiers.

Inspectiebezoeken Zorg

In mei 2015 is het MKT in Oostvoorne bezocht door de Inspectie Jeugdzorg. Dit was een onaangekondigd, algemeen bezoek. Het oordeel van de inspectie luidde 'voldoende'. Als verbeterpunten zijn aangewezen: het verbeteren van het taxeren en monitoren van veiligheid, met name op de groep. Daarnaast moet aandacht besteed worden aan competenties van medewerkers op het gebied van agressiehantering.
Vervolgens is de locatie Rijnhove in september bezocht in het kader van het toezichtkader voorkomen seksueel grensoverschrijdend gedrag (sgog). Ook hier was het oordeel 'voldoende'. Het systematisch inschatten en vastleggen van risico's op sgog en het scholen van medewerkers in het herkennen van sgog was voor verbetering vatbaar, evenals het registreren en analyseren van incidenten op gebied van sgog.
Op 8 december vond een onaangekondigd inspectiebezoek plaats bij de locatie Harreveld. Aanleiding hiervoor waren signalen vanuit de gemeente Oost-Gelre over onrust en overlast en een aantal meldingen van Horizon. Na het voeren van gesprekken met verschillende functionarissen en een rondgang op de groepen constateerde de inspectie dat een inhaalslag gemaakt was op het gebied van het hanteren van de vrijheidsbeperking en het toerusten van personeel op hun taak, waardoor de onrust op de groepen en in de omgeving is afgenomen.

Op de zorglocaties heeft een viertal interne audits plaatsgevonden. Conform de ontwikkelingen bij de Inspecties en HKZ, zijn ook de interne audits steeds meer risico- en procesgericht georiënteerd.
Onderwerpen die onderzocht zijn, zijn:
- Rol en samenwerking zorg en onderwijs bij plaatsing van een jeugdige
- Fysiek ingrijpen binnen de behandeling
- Beleid over en omgang met verslaving binnen de behandeling
- Voedselveiligheid/BHV/brandveiligheid

Naar aanleiding van alle toetsingen zijn verbeteracties ingezet. Deze worden gemonitord binnen de reguliere P&C cyclus.

Systeembeoordeling

Conform de planning & control cyclus is in mei 2015 de directiebeoordeling over 2014 opgeleverd. Dit leverde een indrukwekkend overzicht van kwaliteitsinstrumenten en bijbehorende resultaten op, op basis waarvan door de directie besluiten tot continuering, verbetering of beëindiging van instrumenten werden genomen. Zorg en onderwijs zijn in deze rapportage gecombineerd, waardoor een goed geïntegreerd beeld van het functioneren van het kwaliteitssysteem is ontstaan.

Procedures en protocollen

Het herschrijven van procedures en protocollen op een meer toegankelijke en compacte wijze is in 2015 grotendeels afgerond. Met het herschrijven is een groot aantal documenten geharmoniseerd, die nog verschilden van elkaar als gevolg van de fusie met Avenier. Ook wordt door middel van de nieuwe schrijfwijze meer ruimte geven aan de professional.

Methodieken

De samenwerking tussen jeugdigen, ouders/opvoeders en Horizon is geslaagd wanneer jeugdigen en ouders/opvoeders, na hulp vanuit Horizon, weer grip hebben op hun eigen leven, zodat ze zelfstandig en effectief vorm kunnen geven aan hun leven of dat van hun kinderen.
Om dit te bereiken heeft Horizon de methodiek Master! ontwikkeld. In 2015 is Master! geïmplementeerd. Master! is een praktische werkwijze om samen met de jeugdige en zijn of haar netwerk, in aansluiting op hun interesses en talenten, te werken aan hun doelen. Master! omvat gezamenlijke uitgangspunten voor alle locaties, zorg- en onderwijsvormen van Horizon en is een 'tool' om de gewenste doelen te bereiken.
Speciaal voor Master! zijn er herkenbare 'boxen' ontwikkeld waarin jeugdigen en ouders/opvoeders hun eigen ontwikkeling bijhouden. Kinderen onder de

5 Beleid, inspanningen en prestaties

twaalf jaar hebben een TrotsBox en jeugdigen vanaf twaalf jaar hebben een MyBox. Voor ouders/opvoeders is er de RegieBox.

Andere methodieken en behandelingen die gebruikt worden binnen Horizon zijn o.a. fase- en differentiatie-therapie, ritmische massage, speltherapie, beeldende therapie, kidsclub (groepstherapie voor jeugdigen die ervaringen hebben met huiselijk geweld), KOPP training (groepstherapie voor jeugdigen met ouders die een psychiatrische stoornis doormaken), cognitieve gedragstherapie, sociale vaardigheidstraining, agressie regulatietraining, vlaggensysteem voor omgaan met seksuele problematiek en PPO (praktische pedagogische ondersteuning in de thuissituatie).

Daarnaast wordt gebruik gemaakt van verschillende evidence-based methoden zoals: Equip, EMDR, Leefstijl, MDFT, Rots&Water, You Turn en TOPS!

Prestatie-indicatoren

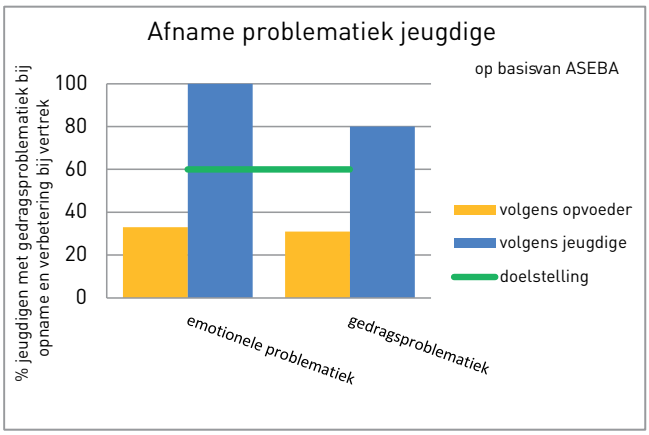
De prestatie-indicatoren worden verantwoord in DigiMV. Horizon werkt niet met SEJN scores. Hieronder volgen de resultaten op jaarbasis van de criteria waarop wij ons volgens de eerder genoemde A3 systematiek per kwartaal verantwoorden.

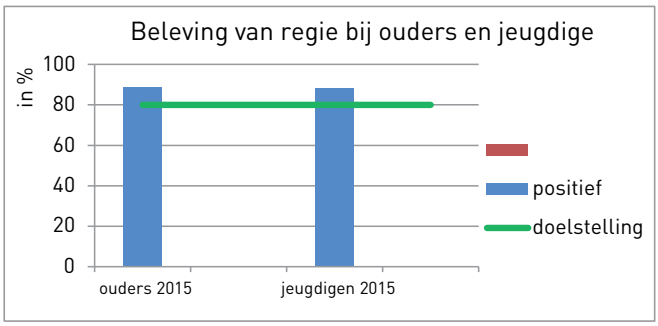
Vermindering problematiek

In totaal zijn er over 2015 241 effectmetingen beschikbaar, verdeeld over vier zorgvormen: gesloten residentiële zorg, open residentiële zorg, pleegzorg en ambulante hulp. Deze metingen tonen het effect van onze hulp op de emotionele- en gedragsproblemen van de jeugdigen. Uit de gegevens blijkt dat verschillende informanten het effect verschillend beoordelen.

De jeugdigen zelf zijn hierover het meest positief. De helft van hen geeft aan dat hun emotionele problemen verholpen zijn. Voor gedragsproblemen geldt dat alle jeugdigen aangeven dat deze verholpen zijn. Ouders zien bij respectievelijk ruim een kwart en ruim een derde dit effect optreden. De hulpverlener en de leerkracht zien positievere effecten op emotionele problemen dan de ouders. De leerkracht ziet echter minder effect op gedragsproblemen.

De positieve effecten op emotionele problemen worden voornamelijk bereikt in de gesloten zorg, waar wij vaak samenwerken met de Opvoedpoli. Positieve effecten op het gebied van gedragsproblematiek zijn vooral zichtbaar bij een uitgebreid traject met een residentiële plaatsing, systeemcoaching en/of het Project Ervarende Leren (PEL).

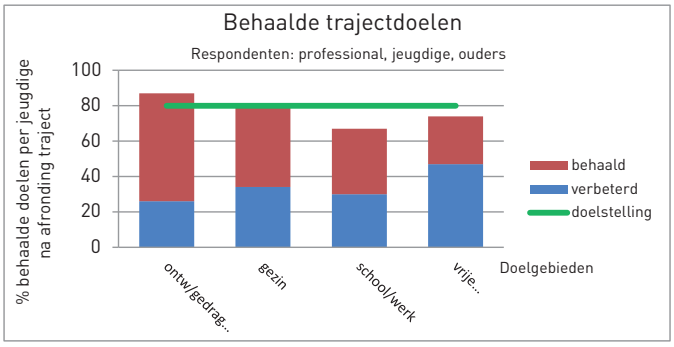




De ervaren regie onder jeugdigen en ouders blijft onverminderd hoog en scoort 88 c.q. 89%.

Vermindering gezinsproblematiek

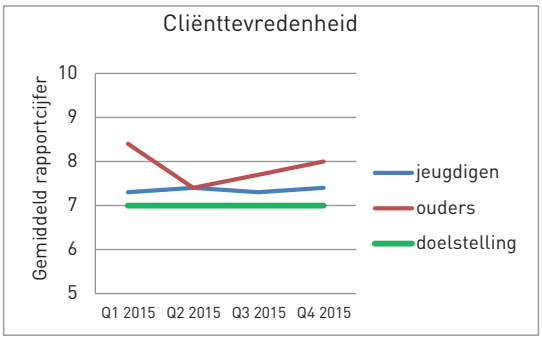
Met behulp van de gezinsvragenlijst (GVL) wordt binnen Horizon het effect van de hulp op de gezinsproblematiek gemeten. Uit de in 2015 ingevulde lijsten is gebleken dat er een positief effect op de gezins- en opvoedingsomstandigheden is waar te nemen in 33% van de gezinnen



5 Beleid, inspanningen en prestaties

Cliënttevredenheid

Uit onderzoek bij Horizon blijkt dat jeugdigen en hun ouders over het algemeen uitermate tevreden zijn over de hulp die zij ontvangen. Ten aanzien van de hulp door het ambulante team krijgt Horizon door ouders gemiddeld een 8.2 toegekend en door jeugdigen een 9.0. De open residentiële zorg waarderen ouders gemiddeld met een 7.6 en de jeugdigen kennen gemiddeld een 6.8 toe. In de pleegzorg zijn de pleegouders bevraagd, net als de pleegkinderen en de biologische ouders. In deze volgorde kennen zij gemiddeld een 7.8, een 6.5 en een 7.9 toe. In de JeugdzorgPlus zijn alleen de jeugdigen bevraagd en het gemiddelde cijfer was bij deze zorgvorm een 7.3.
Ook binnen het speciaal onderwijsaanbod is de cliënttevredenheid bevraagd. Dit leverde namens ouders het cijfer 7.4 op. Leerlingen waardeerden het onderwijs en de begeleiding gemiddeld met een 7.1.
Naast de gebruikelijke cliënttevredenheidsmetingen werd dit jaar de gezinsopname van MereoMérite uitgelicht. Veertien ouderparen kenden deze interventie gemiddeld een 9.1 toe.



Follow-up meting

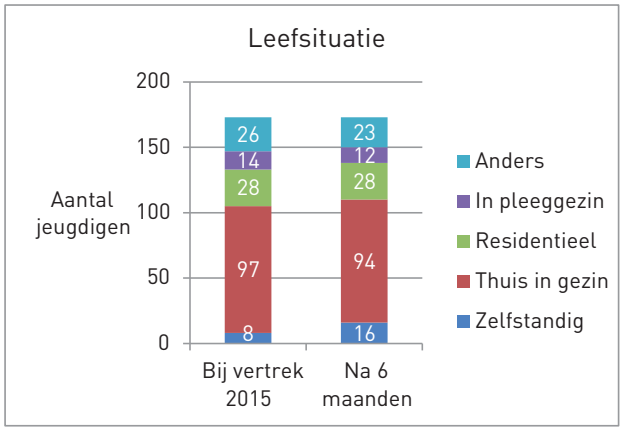
Sinds 2015 worden alle jeugdigen die een residentiële plaatsing bij Horizon hebben gehad een halfjaar na uitstroom gebeld om hen een aantal vragen te stellen over hun huidige situatie en over hoe zij terugkijken op hun tijd bij Horizon. Hoewel het een zeer intensieve taak is om de jongeren te bereiken, is het toch gelukt om 171 jeugdigen te spreken die tussen juli 2014 en juni 2015 zijn uitgestroomd. Dit leverde de volgende interessante resultaten op:

Tevredenheid

Een halfjaar na hun uitstroom bij Horizon is jeugdigen gevraagd hoe tevreden zij zijn over de hulp die zij bij Horizon genoten hebben. Ondanks dat hier enkele kritische geluiden klinken zijn jeugdigen uitermate tevreden over de huidige situatie.

Leefsituatie

Van de jongeren die Horizon verlaten zien we 73% vertrekken naar een (vervangende) thuissituatie, zoals bij de ouders, zelfstandig of in een pleeggezin. Een halfjaar later zien we dat 95% van hen zich nog steeds in deze (gunstige) situatie bevindt. De situatie van deze jeugdigen die Horizon verlaten hebben, is dus wat betreft woonsituatie bijzonder stabiel. De overige 26% jeugdigen vertrekken naar een andere aanbieder voor een residentiële plaatsing of vertrekken naar een andere hulpvorm, zoals bijvoorbeeld een zorgboerderij.



Dagbesteding

De in totaal 171 jeugdigen die wij een halfjaar na hun uitstroom bij Horizon telefonisch bereikt hebben, hebben ook verteld over hun dagelijkse bezigheden. Van deze jeugdigen zien we 89% hun school of studie vervolgen of starten. Er is slechts één jeugdige die direct na Horizon aan het werk is gegaan. Van de twaalf kinderen die bij uitstroom geen dagbesteding hebben, zijn vier kinderen die de leeftijd van vier jaar nog niet hebben bereikt. Van een enkeling is de dagbesteding onbekend gebleven. Een halfjaar later is 90% van de scholieren en studenten nog bezig met de opleiding. Het aantal werkenden is gestegen tot 6%, wat erop duidt dat enkele scholieren en studenten aan inmiddels aan het werk zijn gegaan. Ook ten aanzien van de dagbesteding zien we dat de jongeren in een stabiele situatie terecht zijn gekomen.

5 Beleid, inspanningen en prestaties

Risicogericht management

Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering. Een goede beheersing van risico's en inspelen op de ontwikkelingen in jeugdzorg en speciaal onderwijs zijn essentieel voor het realiseren van onze (strategische) doelstellingen. Uiteraard is de wet- en regelgeving op het gebied van jeugdzorg en onderwijs kaderstellend voor Horizon. In overleg met de Raad van Toezicht bepalen wij onze strategie en doelen. Voor de beheersing van de realisatie hiervan gebruiken wij stuurmechanismen, zoals de financiële en operationele maandrapportages. Door een nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen wordt er doorlopend gewerkt aan verbetering van de planning- en controlcycli. De rapportages worden aangepast bij een gewijzigde managementinformatiebehoefte waardoor effectieve sturing mogelijk blijft. Een ander voorbeeld is het IT-beheer dat zorgdraagt voor de integriteit en de continuïteit van onze informatie door onder meer het gebruik van back up- en recoverysystemen en beveiligingssystemen. IT wordt tevens ingezet om controlemaatregelen in onze processen te automatiseren. De interne risicobeheersings- en controlesystemen van Horizon bestaan verder uit een samenstelling van instrumenten, waarvan een aantal hiervoor al genoemd zijn. Dit betreft o.a. de in- en externe audits, de HKZ certificering en prestatie-indicatoren.
De voornaamste risico's gerelateerd aan onze doelen en strategie zijn geïdentificeerd. Deze zijn hierna opgenomen samen met de daarbij behorende beheersingsmaatregelen. De risico's en de maatregelen moeten in overweging worden genomen bij de beoordeling van de overige (toekomstgerichte) informatie in dit jaarverslag.

Strategische risico's

De bezuinigingen die voortvloeien uit de decentralisatie van de jeugdzorg en het passend onderwijs dwingen Horizon om keuzes te maken in activiteiten die wel of niet voortgezet worden. We houden rekening met een uiteindelijke krimp in 2017 van 20% van onze huidige activiteiten. De keuzes die we maken hangen samen met onze positiebepaling in het veld. Horizon heeft ervoor gekozen de positie van specialist in te nemen en op basis daarvan te bepalen welke organisatieonderdelen (op termijn) afgestoten of anders georganiseerd zullen worden wanneer dat noodzakelijk blijkt. Strategiewijzigingen brengen diverse interne risico's met zich mee op het gebied van interne controle, communicatiestructuren en het veranderen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van personeel. Indien deze gebieden onvoldoende worden gemanaged bestaat het risico dat de beoogde doelen van de strategie niet worden bereikt. Voor alle wijzigingen wordt een actieplan opgesteld om dergelijke interne risico's te mitigeren. Deze plannen wordt rechtstreeks door de directieraad beheerd.

Operationele risico's

Of wij erin slagen om de transitie en vooral de transformatie van de jeugdzorg vorm te geven en daarbij Horizon te positioneren als specialist is afhankelijk van de mate waarin wij erin slagen om ons aanbod te innoveren met behoud en/of verbetering van effectiviteit en efficiëntie. Horizon is een organisatie waar ruimte is voor innovatieve ideeën over het zorg- en onderwijsaanbod. Een gebrek aan focus kan leiden tot het niet tot wasdom laten komen van de nieuwe initiatieven. De directieraad stuurt samen met een aantal leden van het managementteam actief op de realisatie van de nieuwe initiatieven en stelt daarin prioriteiten zodat focus en attentie gegeven wordt aan de juiste projecten. De eerder genoemde samenwerking met Altra, de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans is onderdeel van de strategie van Horizon om verbetering en vernieuwing te realiseren.

Het uitvallen van de IT-systemen of een verminderde performance van deze systemen kunnen onze (primaire) processen aanzienlijk verstoren. Horizon heeft daarom haar IT afdeling in het afgelopen jaar sterk uitgebreid en gemoderniseerd. In 2016 worden nog flink investeringen gedaan in applicaties, hardware en verbindingen. Hierbij wordt ook gekeken naar de combinatie en mogelijke verbindingen met onze samenwerkingspartners.

Financiële risico's

Horizon werd voorheen gesubsidieerd door de landelijke en provinciale overheden en is sinds 1 januari 2015 afhankelijk van inkoop door de gemeenten.
De overheveling van het budget van provincies naar gemeenten is gepaard gegaan met een bezuiniging.

5 Beleid, inspanningen en prestaties

De minimaal te verwachten bezuiniging in jeugdzorg is 15 tot 20%, verdeeld over 2015, 2016 en 2017. Het afvloeien van personeel en gebouwen als gevolg van het afstoten van activiteiten zal frictiekosten op gaan leveren. Hierover maken wij, waar mogelijk, afspraken met financiers en wij bereiden ons personeel voor op verandering en/of verschuiving van hun werkzaamheden en locatie.
De financiële risico's op het gebied van liquiditeit zijn toegenomen door de overdracht van de financiering van onze activiteiten naar de gemeenten. Met de meeste regio's en gemeenten hebben we een subsidierelatie aan kunnen gaan, maar waar dit toch een inkooprelatie is geworden, zoals onder het Landelijk Transitie Arrangement (ZIKOS en besloten groep 12min), is het risico op vermindering van liquiditeit ontstaan, waardoor mogelijk sprake wordt een hogere financieringsbehoefte van werkkapitaal.
De directieraad is zich ervan bewust dat risicobeheersings- en controlesystemen, hoe uitgebreid ook, geen absolute zekerheid bieden dat alle onjuistheden geheel kunnen worden voorkomen. Het beleid van de directieraad blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen om de betrouwbaarheid en effectiviteit van onze organisatie en onze activiteiten te optimaliseren. De Raad van Toezicht en de Auditcommissie worden geïnformeerd over de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

In Beschrijving positie op balansdatum zijn de toekomstverwachtingen nader in kaart gebracht met continuïteitsparagrafen voor zowel jeugdzorg als onderwijs.

Onderzoek

Middels kennisontwikkeling en praktijkgericht onderzoek werkt Horizon voortdurend aan de verbetering van het onderwijs en de zorg. Dit wordt gestroomlijnd door de drie Horizon onderzoekslijnen, te weten *effectiviteit van interventies, het leer- en leefklimaat en participatie.*
In 2015 stond (evenals in 2014) vergroting van het onderzoeksnetwerk en de onderzoeksactiviteiten centraal, onder andere door actief subsidies aan te vragen. In 2015 zijn meerdere subsidieaanvragen gehonoreerd, met name op het gebied van JeugdzorgPlus. Ook biedt de eind 2015 geëffectueerde fusie tussen Horizon en De Nieuwe Kans mogelijkheden tot verdere verbreding van de onderzoeksactiviteiten en kan kennis op het snijvlak van beide organisaties (oudere jeugd) gebundeld worden.

Verder was afgelopen jaar de kwaliteitsimpuls binnen pleegzorg middels wetenschappelijk onderzoek kenmerkend. Verschillende onderzoeken binnen pleegzorg ten aanzien van de startsituatie en ontwikkeling van pleegkinderen, breakdowns, pleegzorgbegeleiding en monitoring van pleegkinderen gaven inzicht in belangrijke bepalende factoren en resulteerden in handvatten voor verdere professionalisering en kwaliteitsverbetering. Tot slot is conform planning onze externe communicatie ofwel verantwoording aan de maatschappij verbeterd door het presenteren van onze onderzoeksresultaten op de externe website (http://horizon.eu/over-horizon/onderzoek/), het gebruik van social media en de maandelijkse blog over interessante onderzoekresultaten.
Het komende jaar zullen er meer gerichte en intensievere verbindingen worden gelegd met twee universiteiten en twee hogescholen en wordt het aanstellen van een volgende bijzonder hoogleraar jeugdzorg overwogen. Intern zullen de onderzoekslijnen verder worden aangescherpt om kennis te verdiepen en aan te sluiten bij thema's met grote maatschappelijke relevantie, zoals radicalisering, vechtscheiding, onderwijstransities en 'ambulantisering' van de hulp (meer naar trajecthulp).
Onderstaand is per onderzoekslijn een beschrijving gemaakt van in 2015 afgerond onderzoek en worden enkele voorbeelden van opgestart onderzoek genoemd.

Onderzoek gericht op effectiviteit van interventies

Een eerste afgerond onderzoek binnen deze onderzoekslijn was het onderzoek naar de tevredenheid over de gezinsopnames in Harreveld. Belangrijkste twee aanbevelingen uit dit onderzoek waren (1) de implementatie van de methodiek doelrealisatie zodat gestelde doelen beter zijn te meten en evalueren en (2) het verkennen van de mogelijkheden tot nazorg aangezien cliënten aangeven daar behoefte aan te hebben.

5 Beleid, inspanningen en prestaties

Ten aanzien van medicatieverstrekking in het Trainingshuis van Horizon (voor oudere jeugd) blijkt uit onderzoek met name dat de huidige protocollen onvoldoende ruimte bieden om jeugdigen die daar toe in staat zijn zelf meer verantwoordelijkheid te geven voor hun medicatiegebruik.
Tot slot is voor het onderwijs een nieuwe methodiek ontwikkeld om het IQ meer betrouwbaar te kunnen schatten op basis van testresultaten. Er zal nog gewerkt worden aan een verfijning van deze nieuwe methode door objectieve testresultaten (van WISC/CITO) te combineren met de expertise van de leerkracht om zo tot een meer betrouwbare individuele score te komen.

Wat betreft lopend onderzoek wordt momenteel een (promotie)onderzoek uitgevoerd naar de doelgroep(verschillen) en behandeling van jeugdige plegers van ernstig seksueel grensoverschrijdend gedrag ten aanzien van de doelgroep, resultaat en recidive. De dataverzameling voor drie delen van het promotie onderzoek is afgerond. Een eerste artikel, over de toewijzing van deze jeugdigen aan intensieve behandelvormen bij Horizon, RIJ Den Hey Acker en De Viersprong, is ingediend voor publicatie bij het 'Journal of Interpersonal Violence'. Momenteel zijn twee deelonderzoeken (een Multi Level Meta-analyse en resultaten van een Routine Outcome Monitoring traject) in de fase van data analyse.

Een tweede langlopend (promotie)onderzoek is het onderzoek naar factoren die voorafgaand aan een uithuisplaatsing kunnen voorspellen welke hoofdzorgvorm (residentie, pleegzorg, gezinshuis) voor welke jeugdigen het meest bijdraagt aan een positieve sociaal-emotionele ontwikkeling. Belangrijke deelresultaten in 2015 waren de beide rapporten over respectievelijk een scoping review naar doelgroepverschillen tussen de kinderen in de drie verschillende zorgvormen en doelgroep-verschillen op basis van een cross-sectioneel onderzoek van 200 kinderen binnen Horizon (en enkele partnerinstellingen). Daarnaast is een eerste publicatie ingediend bij 'the Journal of Child and Family Studies'. Het tweede artikel is in concept klaar en zal begin 2016 worden ingediend. Daarnaast zijn de resultaten op verschillende bijeenkomsten gepresenteerd aan belangstellenden.

Tot slot is een onderzoek gestart naar vechtscheidingen. Uiteindelijk doel van het onderzoek is de ontwikkeling van een diagnostisch instrument voor (vroeg) signalering en screening van vechtscheidingen. Hiertoe wordt een beslisboom ontwikkeld die gebruikt kan worden door wijkteams en rechters. In de eerste fase wordt een literatuurstudie gedaan naar risico- en beschermende factoren en vindt casusonderzoek plaats om te achterhalen hoe op dit moment wordt bepaald of er sprake is van een vechtscheiding.

Voorbeelden van nieuw opgestart onderzoek binnen deze onderzoekslijn is vooronderzoek naar de ontwikkeling, implementatie en toetsing van een Serious Game voor Rotterdamse jongeren (13-17) met depressieve klachten en verschillende verdiepende onderzoeken op basis van de gegevens in de Jeugdzorgplus monitor, bijvoorbeeld naar de prevalentie en uitstroom van jeugdigen met LVB en/of psychiatrische problemen

Onderzoeken gericht op het leer/leef/werkklimaat

Binnen deze onderzoekslijn zijn grote slagen gemaakt op het gebied van het leef-, leer- en werkklimaat onderzoek. Vergeleken met 2014 is er vooral veel aandacht besteed aan de vertaling van de onderzoeksresultaten naar concrete aanbevelingen voor hele locaties, maar soms ook op klas- en leefgroep niveau. Een aantal scholen heeft meegedaan aan het Meester in de Klas project (SIA-RAAK subsidie), waarbij het leerklimaat als input werd gebruikt om met de competenties van individuele docenten aan de slag te gaan middels observatie, feedback en intervisie. Dit heeft geresulteerd in een verbetering van het leerklimaat op alle deelnemende locaties. In totaal zijn er 37 leefklimaatmetingen uitgevoerd in 2015 (Leefklimaat 8 metingen, Leerklimaat 20 metingen, Werkklimaat 9 metingen).

Daarnaast is onderzoek gedaan naar hoe pleegkinderen de pleegzorgbegeleiding van Horizon ervaren en hoe deze begeleiding geoptimaliseerd kan worden. Uit het onderzoek blijkt o.a. dat het belangrijk is om te zorgen voor een vaste (pleegzorg)begeleider, bij voorkeur ook bij wisseling van zorgvorm of pleeggezin, waarbij de pleegzorgwerker specifiek gematcht wordt aan de voorkeuren van het pleegkind (bv. sekse,

5 Beleid, inspanningen en prestaties

leeftijd, interesses pleegzorgwerker). Daarnaast is er behoefte aan specifieke handvatten voor de omgang en 'snelle' communicatie tussen de pleegzorgwerker en de jongeren in de pleegzorg (bijvoorbeeld via WhatsApp).
Verder is onderzoek naar de veiligheid(sbeleving) gedaan in een groep voor kinderen met ASS-problematiek. Uit de resultaten blijkt dat structurele aandacht voor het thema wenselijk is en dat nabijheid, voorspelbaarheid, duidelijkheid en structuur sleutelbegrippen zijn. Aanbevelingen voor het vergroten van de veiligheid zijn het verkleinen van het aantal jeugdigen op de leefgroep en het betrekken van de ouders bij het bieden van veiligheid.

Wat betreft het langlopend (promotie)onderzoek naar repressie in residentiële voorzieningen zijn vorderingen geboekt. Een eerste artikel is gepubliceerd in 'the Journal of Children's Services' over of straffen in de gesloten jeugdzorg werkt. Het tweede artikel over wat repressie precies is en wat instellingen kunnen doen om het te voorkomen wordt begin 2016 ingediend bij het tijdschrift. Daarnaast zijn de resultaten op verschillende Horizon locaties en congressen gedeeld met medewerkers en andere belangstellenden.
Een voorbeeld van een gestart onderzoek in deze onderzoekslijn is het masteronderzoek naar welke factoren invloed hebben op een breakdown in de pleegzorg. Uit het eerste deel van dit onderzoek blijkt dat bij meer dan de helft van de breakdowns de gedrags- en of psychische problematiek van het pleegkind als oorzaak worden genoemd. Het aantal breakdowns onder pubers bij Horizon lijkt overigens lager te liggen dan in de literatuur beschreven staat. Deze eerste bevindingen zullen nog verder worden getoetst.

Onderzoeken gericht op participatie

In 2015 is het methodiekdeel (deel 1) van het onderzoek 'participeren kun je leren' afgerond. Uit de resultaten blijkt dat de ontwikkelde methodiek ("Mijn Pad") lijkt aan te sluiten bij de belevingswereld van de jongere en aan te zetten tot exploratie, eigen regie en participatie. Verder blijkt een open, onbevooroordeelde houding van de professional het meest bevorderlijk voor het nemen van regie door jongeren. Daarnaast heeft zo'n beroepshouding een positieve invloed op het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de jongere.

Daarnaast is onderzoek gedaan naar ouderparticipatie binnen JeugdzorgPlus. Belangrijkste resultaten zijn dat ouders wel een persoonlijke alliantie ervaren met mentoren, maar nog niet op het gebied van doelen en aanpak. Deze is meer eenzijdig waarbij mentoren met name informatie geven en ouders weinig aanvullende informatie vragen. Wat nodig is om de alliantie te verbeteren is een meer gelijkwaardige, "ouderbegeleidende" basishouding gericht op dialoog en consultatie.

Klachten

Horizon heeft een klachtenregeling voor jeugdzorg en een klachtenregeling voor onderwijs. Cliënten kunnen zich wenden tot de bestuurder van Horizon en/of tot de Klachtencommissie Zorgaanbieders Zuid-Holland of Onderwijsgeschillen.
De klachtencommissie Zorgaanbieders Zuid-Holland bestaat uit vier leden inclusief de voorzitter. De leden zijn niet werkzaam bij de stichtingen. Drie leden van de commissie waaronder de voorzitter behandelen een klacht. De commissie werkt in wisselende samenstelling. Indien de commissie de klacht ontvankelijk acht, stelt zij de klager en de beklaagde in ieder geval binnen maximaal twee weken in de gelegenheid mondeling en/of schriftelijk een toelichting te geven op de gedraging waarover is geklaagd. De commissie spreekt geen oordeel uit zonder beiden te hebben gehoord, in beginsel in elkaars aanwezigheid.
De commissie stelt de klager, de beklaagde en de directie/bestuurder binnen zes weken nadat de klager zich tot de commissie heeft gewend schriftelijk en met redenen omkleed in kennis van haar oordeel over de gegrondheid van de klacht, al dan niet vergezeld van aanbevelingen.

Voor Onderwijs werkt Horizon met de Geschillen Commissie Bijzonder Onderwijs en met Onderwijsgeschillen (Landelijke Commissie). De Commissie probeert eerst of een gesprek mogelijk is tussen bestuur en klager, of dat mediation een mogelijkheid is. Als gekozen wordt voor behandeling van een klacht door de Commissie, dan verloopt dit via een in de reglementen van de Commissie beschreven procedure: de klager dient de klacht in, het bevoegd gezag wordt van de indiening van de klacht op de hoogte gebracht, de

5 Beleid, inspanningen en prestaties

verweerder wordt in kennis gesteld van de klacht en wordt in de gelegenheid gesteld schriftelijk verweer in te dienen. Vervolgens wordt de klacht mondeling behandeld op een besloten zitting van de Commissie waar partijen hun standpunten kunnen toelichten en eventueel getuigen kunnen worden gehoord. Na de sluiting van de zitting beraadslaagt de Commissie over de klacht. Daarna brengt de Commissie binnen vier werkweken schriftelijk advies uit aan het bevoegd gezag. Ook klager en verweerder(s) ontvangen een afschrift van het advies.
Jeugdigen binnen Horizon JeugdzorgPlus locaties De Vaart en Anker/Prisma kunnen een klacht indienen bij de klachtencommissie van de locatie. Jeugdigen en ouders van de JeugdzorgPlus afdelingen van Horizon kunnen zich tevens wenden tot de RSJ (Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming). Deze raad adviseert de Minister en Staatssecretaris van Justitie, gevraagd en ongevraagd, over de uitvoering van beleid en het toepassen van regels (waaronder de vrijheidsbeperkende maatregelen) in gesloten en besloten voorzieningen.

Horizon vraagt cliënten om hun klachten voor te leggen aan het management of de directieraad, alvorens zij contact opnemen met een klachtencommissie. Vaak ontstaan problemen door miscommunicatie en kan eenvoudig tot een oplossing gekomen worden die voor beide partijen aanvaardbaar is.

Jeugdzorg

De directie heeft in 2015 vanuit de zorgsectoren van Horizon 16 klachten ontvangen:

Pleegzorg	3
Anker	2
De Vaart	3
MKT Oostvoorne	1
Bergse Bos	1
Rijnhove	1
Omgangshuis	4
Systeemcoaching	1

De meeste klachten komen voort uit (mis)communicatie met de behandelgroep, leidinggevenden of behandelaars over afspraken, bejegening, regels in de groep of verlof en vrijheden. In een zaak heeft Horizon aangifte gedaan van vernieling, gepleegd door de jeugdige. De klachten bij het Omgangshuis en systeemcoaching hebben vooral betrekking op de inhoud van de rapportage. De rapportage wordt naar de rechtbank gestuurd en soms vinden scheidende ouders dat zij (te) negatief neergezet worden. In de meeste gevallen is een gesprek met de directeur of de bestuurder voldoende om in overleg met de klagers tot een bevredigende oplossing of afhandeling te komen.

In drie kwesties is echter alsnog een klacht ingediend bij de Klachtencommissie Zorgaanbieders Zuid-Holland. Van deze drie klachten is een klacht ongegrond verklaard, een klacht gedeeltelijk gegrond en een klacht gegrond. De eerste betrof een time-out maatregel bij gesloten plaatsing; deze klacht is daarna voorgelegd aan het RSJ, die de klacht wel gegrond heeft verklaard omdat er geen geldig hulpverleningsplan aanwezig was. De derde klacht was een gecombineerde klacht over een pleegzorgwerker en een pleeggezin. De klachten hielden verband met communicatie en samenwerking. De klacht ten aanzien van de houding en het handelen van de pleegzorgwerker is deels gegrond verklaard. De derde klacht betrof communicatie over verlof, toepassing van de verlofregels en het weglopen van het jeugdige. Deze klacht is gegrond verklaard; er zijn inmiddels passende maatregelen getroffen om herhaling te voorkomen.

Er zijn door Horizon vier meldingen van incidenten gedaan bij de Inspectie Jeugdzorg. De inspectie heeft daarnaast twee meldingen ontvangen waar Horizon bij betrokken is. Vier meldingen hebben te maken met (beschuldiging van) seksueel grensoverschrijdend gedrag: een door een jeugdige in pleegzorg, een door een jeugdige bij een plaatsing in Frankrijk, een door jeugdigen onderling en een melding van het bekijken van kinderporno. Eén melding betrof de afspraken met de behandelgroep en de laatste melding betrof vermoedens van mishandeling n.a.v. een ziekenhuisopname. De meldingen zijn naar tevredenheid onderzocht, geanalyseerd en afgesloten. Waar nodig zijn verbetermaatregelen doorgevoerd.

Onderwijs

De directie heeft in 2015 vanuit de onderwijssectoren 6 klachten ontvangen:

5 Beleid, inspanningen en prestaties

Inst. Mr. Schats Noord	1
Schreuder College Taborstraat	2
Gelinckschool Oostvoorne	1
Park College Alphen	1
Ambulante Onderwijsdienst	1

De klachten betreffen al dan niet terechte schorsing, fysiek ingrijpen, keuze vervolgonderwijs, aanpak in de klas, communicatie/bejegening van leerlingen en/of ouders, lesuitval en in een geval de besteding van de rugzakmiddelen. In alle gevallen is uiteindelijk in overleg een oplossing gevonden, waar alle partijen zich in konden vinden.

Klachtencommissie Anker/Prisma

De klachtencommissie op de locatie Anker Prisma heeft in 2015 twaalf keer zitting gehouden. De leden van de klachtencommissie zijn bij toerbeurt opgetreden bij de zittingen van de klachtencommissie. De zittingen vonden plaats op basis van het aantal klachten dat ingediend werd. Daarnaast heeft de klachtencommissie twee keer overleg gehad met de locatiemanager. Tijdens de vergaderingen is gesproken over het jaarverslag 2014, het bemiddelings- klachtenprotocol, nieuwe huisregels van 't Anker, nieuwe visies op behandeling, het rookbeleid, de bewaartermijn van klachten, het voorstel tot het instellen van een maandcommissaris en is door de directeur een toelichting gegeven op de stand van zaken Horizon.
Er zijn in totaal 71 klachten ingediend; dit is bijna een halvering ten opzichte van vorig jaar. Er kwamen 21 klachten vanuit Prisma en 50 vanuit Anker, waarvan er 8 gegrond, 12 ongegrond, 37 ingetrokken en 1 niet ontvankelijk verklaard zijn. Bij 9 klachten is op navraag bij de jeugdige geen reactie meer ontvangen.
De klachten hebben betrekking op diverse onderdelen van het verblijf van de jeugdigen en zijn onderverdeeld in:

- Sancties / vrijheden, o.a. kamerplaatsingen, fysiek ingrijpen, luchten, kamer op slot, kamercontrole en kamer binnen lopen
- Bejegening, o.a. geen respect, aanspreken, middelvinger opsteken
- Organisatie, o.a. rookbeleid, kleding, facebook, kijken in persoonlijk kluisje, overplaatsing, spullen kwijt, tv en medische dienst

Twee klachten hadden betrekking op school en zijn door de klachtencommissie van de school behandeld en twee klachten betroffen het vervoer door DV&O en zijn door de klachtencommissie van DV&O afgehandeld.

Klachtencommissie De Vaart/Hestia

In 2015 heeft de klachtencommissie van De Vaart/Hestia acht keer vergaderd en vier keer zitting gehouden. Daarnaast heeft de klachtencommissie driewekelijks spreekuur ingeroosterd. De voorzitter en vicevoorzitter van de klachtencommissie hadden elk kwartaal een informeel overleg met het locatiemanagement over de ontwikkelingen binnen Horizon, locaties De Vaart en Hestia, de voortgang en ontwikkeling van de klachtencommissie en de door de klachtencommissie waargenomen trends.
In 2015 zijn er 76 klachten ingediend, waarvan er 75 door de klachtencommissie zijn behandeld. Eén klacht is ingetrokken door de jongere. Van de 75 klachten betroffen 9 klachten in de zin van artikel 6.5.1 lid 1 Jeugdwet.
In totaal werden 4 klachten in 2015 op een zitting behandeld. Hiervan zijn 3 klachten en 1 onderdeel van een klacht ongegrond verklaard en 1 keer is een onderdeel van de klacht gegrond verklaard. In totaal is 1 maal beroep ingesteld bij het RSJ. Twee klachten uit 2015 worden in 2016 op een zitting behandeld. De klachten zijn erg divers en variëren van bejegening tot kamerinrichting en kleding.

Personeelsbeleid en kwaliteit van werk

Visie en ontwikkelingen

Om als organisatie goed op in te spelen op de veranderingen in het kader van de transitie jeugdzorg en het passend onderwijs is er ook in 2015 veel aandacht geweest voor het personeel en zijn we er met elkaar op gericht om de gewenste omslag te maken.
Een met de transitie gepaard gaande ontwikkeling is dat Horizon naar een veelzijdiger aanbod toe gaat. Veel van onze medewerkers zijn vooral ervaren in de residentiële jeugdzorg of in de dagbehandeling, waarbij sprake is van een langdurend traject. Cliënten hebben vaak echter veel meer baat bij een kort en intensief traject en Horizon heeft het behandelaanbod hierop aangepast. In 2015 is Horizon verder gegaan

5 Beleid, inspanningen en prestaties

met het ontwikkelen van dit aanbod, waarbij er bewust voor gekozen is om daar intern de medewerkers voor te werven en op te leiden, zodat dit echt bijdraagt aan het interne veranderingsproces.

Thema's

In het personeelsbeleid zijn er belangrijke thema's die altijd terugkeren zoals arbeidsmarktcommunicatie, het bevorderen van de opleiding en ontwikkeling van personeel en duurzame inzetbaarheid. In 2015 heeft binnen de onze jeugdzorg sectoren een functiewaardering plaatsgevonden. Binnen zowel jeugdzorg als onderwijs is een medewerkersonderzoek uitgevoerd. Over bovengenoemde en andere thema's kunnen we het volgende melden.

Arbeidsmarktcommunicatie

In de arbeidsmarktcommunicatie is de rol van de gedrukte media steeds meer weggevallen en de arbeidscommunicatie speelt zich nu vrijwel volledig af op internet. De speciaal hiervoor ontwikkelde website is daarbij nog steeds een belangrijke succesfactor voor Horizon. We realiseren ons dat in de toekomst de rol van sociale media steeds belangrijker wordt en sinds 2015 worden deze media ook steeds meer benut. Media als LinkedIn, Twitter en Facebook worden nu ingezet voor wervingsacties. In 2016 zal een werving- en selectiesysteem in gebruik worden genomen om het wervingsproces te optimaliseren.

Scholing en professionalisering

Horizon vindt het belangrijk dat medewerkers goed gekwalificeerd zijn voor hun functie en zich daarna ook blijven ontwikkelen. Voor alle professionele functies gelden kwalificatie-eisen of worden er goede opleidingsfaciliteiten geboden als iemand daar alsnog aan moet voldoen. Daarnaast is er een ruim intern aanbod van trainingen door de Horizon Academie. In 2014 is beleid ontwikkeld in het kader van continue aandacht voor professionalisering en deskundigheidsbevordering bij medewerkers. Dit beleid is in 2015 geëffectueerd. Medewerkers zijn hierbij regisseur van hun eigen loopbaan en kunnen middels een menukaart een keuze maken uit de opleidingen die worden verzorgd door de Horizon Academie. Dit betreft opleidingen met een verplicht, een gewenst en een vrijwillig karakter en hieraan gekoppeld al dan niet faciliteiten in tijd vanuit Horizon.
Het kwaliteitsregister voor de Jeugdzorg heeft in 2015 zijn definitieve vorm gekregen en is nu ondergebracht bij de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). De vorming van het definitieve register, dat een breder terrein bestrijkt dan alleen de Jeugdzorg, leidt wel tot een aantal aanpassingen van de eisen.

Screening

Bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers vindt in de sollicitatieprocedure een zorgvuldige screening plaats op antecedenten. Daarbij hoort als vast onderdeel dat er een Verklaring Omtrent Gedrag (V.O.G.) moet kunnen worden overlegd, die vervolgens deel uitmaakt van het personeelsdossier. In ieder personeelsdossier is een V.O.G. aanwezig. Daarnaast worden ook standaard referenties ingewonnen.

Duurzame inzetbaarheid

Met de ontgroening, vergrijzing en het verschuiven van de leeftijd waarop medewerkers met pensioen gaan, is er steeds meer aandacht voor de duurzame inzetbaarheid. Horizon heeft nog steeds relatief jong personeel, maar ook hierin vindt een geleidelijke verschuiving plaats. Binnen Jeugdzorg is de gemiddelde leeftijd 39,8 jaar. Voor de pedagogisch medewerkers is dat 35,3 jaar. Nog steeds is 60% van hen jonger dan 35 jaar, maar inmiddels is ook bijna 10% ouder dan 50 jaar. In het onderwijs geldt dat nog wat sterker. Daar is de gemiddelde leeftijd 41,8 jaar en voor de leraren 41,1 jaar. Van hen is 35% jonger dan 35 jaar en 28% ouder dan 50 jaar.
Met dergelijke aantallen is beleid dat vooral is gericht op het wijzigen en/of verlichten van taken niet echt een reële optie. De inzet moet juist gericht zijn op de blijvende professionele ontwikkeling in het vakgebied, om de uitdaging te behouden of zelfs nog te vergroten.

Medewerkersonderzoek

In november 2015 is een medewerkers-onderzoek uitgevoerd op alle locaties, met uitzondering van Rijnhove. Het onderzoek werd ondersteund door Effectory. De eerste resultaten zijn op 9 december bekend gemaakt in een presentatie voor bestuurder, directie en managers. Daar zijn ook de eerste afspraken gemaakt voor de verdere uitrol van de presentatie van de uitkomsten op de locaties in 2016.

5 Beleid, inspanningen en prestaties

Uit de presentatie werd al wel duidelijk dat de meerderheid van onze medewerkers zowel bevlogen als betrokken is. In Onderwijs is de bevlogenheid iets groter, binnen Jeugdzorg is juist de betrokkenheid groter. Samenwerking binnen het team of tussen teams komt op veel locaties terug als aandachtsthema, evenals omgaan met werkdruk. Wat opvalt is dat medewerkers daarbij ook hun eigen verantwoordelijkheid zien en actief bij willen dragen aan de verbeteringen.
Het onderzoek bevat een benchmark. In vergelijking met andere jeugdzorgorganisaties onderscheidt Horizon zich positief.

Functiewaardering

In december 2014 zijn de functieprofielen van fusiepartner Avenier ook uitgerold binnen de andere locaties van Horizon Jeugdzorg. De daaruit volgende procedure van instemming, overleg en/of bezwaar is eind mei 2015 afgerond. Dat heeft tot een aantal kleine bijstellingen geleid, die vooral inhoudelijk zijn. Het algemene kader is niet gewijzigd.
Omdat ook het generieke functieboek van de cao Jeugdzorg in 2015 is aangepast, was het vervolgens noodzakelijk de profielen ook binnen de voormalig Avenier locaties Harreveld en de Vaart nog een keer uit te rollen. Een 18-tal medewerkers, uit 5 verschillende functies, heeft in de procedure om overleg verzocht. Dat heeft in december plaatsgevonden, de afwikkeling van eventueel bezwaar geschiedt in 2016.

Roosters in Harmony

Horizon werkt met het Harmony roostersysteem. Medewerkers kunnen via een eigen Horizonaccount gebruik maken van Harmony WebAccess. Hiermee kunnen zij hun persoonlijke gegevens inzien, ze kunnen hun dienstrooster opvragen, verlofkaarten/ vakantieuren en plus- en min-uren inzien. Verder kunnen de medewerkers hun dienstwensen en vakantie-aanvragen zelf digitaal indienen. Harmony wordt voortdurend aangepast aan cao en wetgeving.

Digitalisering personeelsadministratie

Alle Horizon medewerkers kunnen via Youforce (Raet online) hun eigen personeel- en salarisdossier online inzien. Dat betekent dat salarisstroken, arbeidsovereenkomsten, gespreksverslagen direct en transparant inzichtelijk zijn. Daarnaast wordt binnen heel Horizon de gehele stroom van mutaties, declaraties en verlofaanvragen nu digitaal aangevraagd en verwerkt en wordt dit proces telkens geoptimaliseerd.

Arbeidsverzuim

Arbeidsverzuim	Verzuimpercentage	Meldingsfrequentie	Gemiddelde in dagen
Jeugdzorg 2015	7,39%	0,85	19,53
Onderwijs 2015	7,12%	1,00	27,20
Jeugdzorg 2014	6,07	0,84	24,87
Onderwijs 2014	7,46	1,08	17,43

De genoemde cijfers zijn exclusief zwangerschap.

De hierboven genoemde cijfers zijn gemiddelden; er zijn sectoren waar het verzuim heel laag is, maar ook een aantal waar het verzuim te hoog is. In deze laatste sectoren wordt gefocust op de mogelijkheden van mensen en op aandacht voor gezondheid. Interventies worden sneller ingezet en mensen worden, waar dat nodig is, aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid voor het nemen van regie op verzuim en gezondheid. Er is ook ruim aandacht geweest voor de regierol van de leidinggevende. Om die verder te versterken is gezocht naar een andere arbodienst, met een daarbij passende visie. Met ingang van 1 januari 2016 is de samenwerking met de Arbo Unie beëindigd en wordt de dienstverlening overgedragen naar Tredin. Er meer aandacht zijn voor preventie en de vroegtijdige inzet van arbeidsdeskundigen.

Beheersing van uitkeringen na ontslag

Horizon blijft terughoudend met het verstrekken van ontslagvergoedingen. In een situatie van krimp is het van belang actief personeelsbeleid te voeren, zodat er geen afscheid genomen hoeft te worden van medewerkers die je het liefst blijft behouden. Er wordt wel gebruik gemaakt van de mogelijkheid om met wederzijds goedvinden middels een vaststellingsovereenkomst te beëindigen, waarbij binnen onderwijs de regelgeving van het participatiefonds in acht wordt genomen. Binnen een dergelijke overeenkomst wordt altijd de (fictieve) opzegtermijn in acht genomen en worden er afspraken gemaakt over het opnemen van verlof en/of het vrijstellen van werkzaamheden en eventueel mobiliteit bevorderende maatregelen. Als het ontslag tot stand komt via een ontbinding door de kantonrechter, hangt het van de omstandigheden af of er een vergoeding is.

5 Beleid, inspanningen en prestaties

Per 1 juli 2015 zijn de regels omtrent ontslagvergoeding veranderd. Er is nu sprake van een transitievergoeding die bij elk ontslag geldt. Voor onderwijs is dat nog uitgesteld tot 1 juli 2016.

Verloop personeel

Bij Horizon Jeugdzorg zijn 162 medewerkers (128,39 fte) in dienst getreden en hebben 177 medewerkers (135,75 fte) de organisatie verlaten. Een deel van het vertrek is het gevolg van het sluiten van groepen, zoals op het MKT en het overgebleven deel van het MKD. Dat betrof nu in veel gevallen medewerkers met een vast dienstverband, omdat de schil van tijdelijke medewerkers op deze locaties niet meer zo groot was.

Op De Vaart was sprake van een vrij grote omloop van personeel, omdat er eerst groepen gesloten werden en er aan het eind van het jaar juist weer groei ontstond.
Relatief veel medewerkers (64) zijn vertrokken binnen of na het eerste jaar van het dienstverband.
Voor 4 medewerkers eindigde het dienstverband vanwege het pensioen, 2 vertrekkende medewerkers waren langer dan 2 jaar arbeidsongeschikt en 2 maal was er sprake van een ontslag op staande voet.

In Horizon Onderwijs zijn 75 medewerkers (47,01 fte) in dienst gekomen en hebben 120 medewerkers (88,96 fte) Horizon verlaten.
De afbouw van de Ambulante Dienst, door de overdracht naar de samenwerkingsverbanden, is voortgezet. Het Midgaard College is gesloten en op het SO en de Bergse Veld school was sprake van een lichte krimp, maar er is daarbij geen sprake geweest van gedwongen ontslagen.
De krimp in het aantal fte is ook een gevolg van het vaker inhuren van tijdelijk of nieuw personeel via de inhuurdesk, omdat het in het onderwijs moeilijker is om tijdelijke contracten te beëindigen of om een proeftijd te bedingen.
Voor 7 medewerkers eindigde het dienstverband vanwege het pensioen, 2 vertrekkende medewerkers waren langer dan 2 jaar arbeidsongeschikt en 1 maal was er sprake van een ontslag op staande voet.

Personeelsformatie en vacatures

Op 31-12-2015 waren er 2 vacatures binnen onderwijs en 3 binnen jeugdzorg. In verband met alle ontwikkelingen worden vacatures alleen nog ingevuld voor bepaalde tijd.
Op 31 december 2015 was het aantal medewerkers als volgt:

Jeugdzorg:	843 medewerkers	en 717,59 fte
Onderwijs:	481 medewerkers	en 379,39 fte

Deskundigheidsbevordering (Horizon Academie)

De trainingen en workshops van de Horizon Academie hebben het afgelopen jaar primair een bijdrage geleverd aan het realiseren van de inhoudelijke doelstellingen van Horizon. Horizon vraagt van haar medewerkers dat zij professionaliseren op het gebied van kerncompetenties en basismethodiek om de geformuleerde droom waar te maken. De verschillende registers en kwaliteitskaders geven mede richting aan de professionalisering van de Horizonwerker. De Horizon Academie heeft dit gefaciliteerd met verschillende trainingen in een verplicht en gewenst kader. Daarnaast verwacht Horizon van haar professionals dat zij bereid zijn in zichzelf te investeren. Hiervoor heeft de Horizon Academie facultatieve trainingen en workshops aangeboden, ook in de avond- en weekenduren.

Horizon heeft ervoor gekozen om zich nog meer te profileren als een specialistische organisatie, die flexibel en creatief kan inspelen op vragen vanuit cliënten, gemeenten en samenwerkingsverbanden. Hierbij hoort een ondernemende en creatieve instelling, zodat wij ons blijven onderscheiden en kunnen laten zien waar we voor staan.
De droom van de Horizon Academie is dat Horizon professionals hun eigen deskundigheidsbevordering regisseren. Wanneer professionals een training bij de Horizon Academie hebben gedaan is hun vakmanschap, effectiviteit en regierol versterkt.

De Horizon Academie is resultaatgericht, werkt samen met HRM en neemt deel aan samenwerkingsverbanden en werkgroepen. De trainingen van de Horizon Academie kunnen ook bij andere organisaties ingezet worden. Afgelopen jaar heeft er voor het eerst uitruil van trainingen plaatsgevonden met onze samenwerkingspartners, zo maakten we optimaal gebruik van

5 Beleid, inspanningen en prestaties

van elkaars expertise. Het slagen van de gewenste verandering binnen Horizon is voor een groot deel afhankelijk van de transformatie van de professional. De Horizon Academie levert een bijdrage aan deze transformatie middels trainingen, workshops, intervisie en coaching. We vragen van de professional de bereidheid in zichzelf te investeren, naar zichzelf te kijken, verantwoordelijkheid te nemen, resultaatgericht te werken en om aan te spreken daar waar het gezag in het geding is. De Horizon Academie heeft hierin een voorbeeldfunctie en werkt vanuit een integere, verantwoordelijkheid nemende houding en met duidelijke resultaten voor ogen.

Behaalde doelen in 2015

- 2.900 deelnemers geïnspireerd tijdens 178 meerdaagse trainingen en workshops
- SKJ Accreditaties van 9 nieuwe trainingen: Boxwerk, Breinbegeleiding, De 8e eigenschap (creëer en inspireer), Kleurkracht, Motiveren tot gedragsverandering, Systeem in Zicht verdieping, Tops 2 en 4 daagse, Veilig vakmanschap
- De Horizon Academie ondersteunt middels trainingen de implementatie van: Gezamenlijk Gezag, Werken met Vlaggensysteem, Intervisie en de nieuwe basis methodiek Master! via de training Boxwerk.
- Daarnaast zijn er nog 3 trainingen in het aanbod bijgekomen: LIRIK, Teambuilding ondersteunende diensten, handelingsgericht meesterschap in de klas
- Lerarenregister ingeschreven trainingen: Persoonlijk Meesterschap, Breinbegeleiding en Gedragsbeinvloeding
- Een aantal trainingen is in het afgelopen jaar gecombineerd aangeboden om zo meer verbindingen te kunnen leggen tussen de methodes (Handelingsgericht werken en Persoonlijk Meesterschap, Gezamenlijk Gezag en Persoonlijk Meesterschap)
- In de Train de trainer Persoonlijk Meesterschap voor jeugd en ouders zijn 18 trainers opgeleid
- De menukaart met aanbod van de Horizon Academie is in gebruik genomen
- Leiderschapsprogramma voor management en middenkader is uitgevoerd
- Het verandertraject van Radar naar Veilig vakmanschap is afgerond, in samenwerking met Trifier
- Het Vragenlijst Analyse Instrument (VAI) is ontwikkeld in samenwerking met externe partners, gemeente Rotterdam en bureau Frontline, de Yulius academie. De eerste uitrol hiervan heeft al plaatsgevonden.

Verzorgde trainingen in 2015

Training	Aantal
BoXwerk	27
Gezamenlijk Gezag	23
Vlaggensysteem	12
Persoonlijk meesterschap	9
Kleurkracht	8
Persoonlijk meesterschap verdieping	8
RADARdag	8
Oplossings Gericht Zijn	6
Gedragsbeïnvloeding	5
Internet en opvoeden	5
Leiderschapsprogramma middenkader	5
Teambuilding	5
Tops! Workshop 5	
Seksualiteit en intimiteit	4
Workshop nieuwe medewerkers ondersteunende diensten	4
Gedoe op tafel	3
Masterclass leidinggeven aan beweging	3
Persoonlijk meesterschap Workshop	3
Signs of safety	3
TOPs! 4 daagse 3	
De 8e eigenschap, creëer en inspireer	2
Narratieve systeeminterventies	2
Persoonlijk meesterschap in de klas	2
Radar workshop	2
Radar-blijf cool	2
Systeem in zicht!	2
Jaardocument stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs 2015	39
Teamdag GG PM	2
Workshop nieuwe medewerkers primair proces	2
Workshop CJG	2
Cameracoaching	1
Krachtige verbindingen maken	1
LIRIK	1
Oplossings Gericht Zijn verdieping	1
Radar basistraining	1
TOPs! Herhalingstraining	1
Train de trainer PM	1
Trifier opleiding	1
VAI	1
Verdiepingstrainingen OGZ en PM	1
Workshop seksualiteit	1
Eindtotaal	178*

* Het merendeel van onze trainingen bestaat uit meerdaagse trainingen, in totaal is er op 339 dagen training gegeven.
* De rood gemarkeerde onderdelen zijn in samenwerking met externe partners uitgevoerd.

6 Onderwijs

Structuur en beleid

Horizon Onderwijs is onderdeel van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. Onderwijs is een wezenlijke factor in de ontwikkeling en maatschappelijke participatie van jongeren. Onderwijs is binnen Horizon leidend, zowel op de scholen, als binnen de zorglocaties. Een behandeling is pas geslaagd, als er aantoonbare resultaten geboekt zijn in de educatie van de jongere (diploma's, certificaten, overgang e.d.) Horizon pleit voor thuisnabij onderwijs; regulier als het kan, maar speciaal als het moet. Speciaal Onderwijs waarin ontvankelijkheid voor leren een belangrijke plaats heeft, waar perspectief leidend is, de regie zoveel mogelijk bij jeugdige en opvoeders gelegd wordt en er een intensieve afstemming met het reguliere onderwijs bestaat. Dat kan alleen als de onderwijzer en leerkracht daadwerkelijk als expert en professional optreden, zowel op didactisch als op pedagogisch gebied. Nadrukkelijk zetten wij in op een grote ouderparticipatie, wetende uit eigen onderzoek dat een betrokken ouder positief bijdraagt aan de leerresultaten van de jeugdige.

Geef Speciaal Onderwijs de erkenning die het verdient - Column van Hans du Prie

Onlangs sprak ik een ouder van een kind dat onderwijs volgt op een cluster 4 school. Hij vertelde me: 'Ik heb me twee jaar lang verzet tegen de overstap van regulier naar speciaal onderwijs, omdat ik dacht dat het onderwijs ondergeschikt zou zijn aan de zorg. Had ik maar eerder geweten dat ook het speciaal onderwijs kwalitatief onderwijs biedt, dan had ik die stap veel eerder gezet. Waarom weten zo weinig mensen dit?'

Een herkenbare opmerking. Zelf ervaar ik dat het cluster 4 onderwijs, waar docenten lesgeven aan kinderen met een stoornis of gedragsproblemen, nog vaak wordt gezien als de afvoerput van het onderwijs. Daar ga je heen als niets meer lukt. Nu bieden cluster 4 scholen echter kwalitatief volwaardig onderwijs en ligt de focus op het talent van het kind en het behalen van een diploma. Er worden lesvormen en lesaanbod ontwikkeld die uitdagend en stimulerend zijn. Waarom krijgt het speciaal onderwijs dan nog steeds niet de erkenning die het verdient?

Met de invoer van de Wet Passend Onderwijs heeft ieder kind recht op passend onderwijs, een prachtig streven. We willen zoveel mogelijk kinderen onderwijzen binnen het regulier onderwijs en de doorstroom naar speciaal onderwijs reduceren. Toch denk ik dat we er nog maar beperkt in slagen om hieraan te voldoen. Naar mijn idee wordt nog onvoldoende concreet gemaakt welke acties speciaal en regulier onderwijs kunnen ondernemen om samen voor die passende onderwijsplek te zorgen.

Zowel het regulier als het speciaal onderwijs worstelen met lesuren, een lerarentekort en de inzet onbevoegde docenten. Maar waar in de regio Rotterdam een bonus wordt gegeven aan iedere bevoegde docent die een vaste aanstelling aangaat op het regulier onderwijs, wordt dezelfde bonus niet vergeven aan docenten die zich verbinden aan het speciaal onderwijs. We verwachten van docenten dat ze ouders actief betrekken bij de leerling en we vragen hen om een uitgebreide administratie bij te houden. Omdat scholen worden afgerekend op het resultaat, is er weinig tijd en ruimte om het onderwijs opnieuw in te richten. Ik vind het dan ook niet vreemd dat het docenten in het regulier onderwijs niet altijd lukt om ook die leerlingen met een stoornis of gedragsprobleem ontvankelijk te maken voor de lesstof. Iets waar docenten op het speciaal onderwijs dagelijks mee bezig zijn.

Er ligt dus een uitdaging voor speciaal en regulier onderwijs om nog intensiever de samenwerking aan te gaan. Als we beter samenwerken, zorgen we er samen voor dat kinderen op tijd op de juiste plek onderwijs volgen. Daar is ruimte voor nodig. Zolang die ruimte er niet komt, is het irreëel om te verwachten dat de doorstroom van regulier naar het speciaal onderwijs vermindert.

Het is positief om te zien dat we in een aantal gemeenten als specialist op het gebied van cluster 4 onderwijs al flink meedenken over thuiszitters. En dat een aantal samenwerkingsverbanden onze expertise inzet in het begeleiden van kinderen of docenten. Er zijn al veel vooruitstrevende reguliere scholen waar kinderen met een complexe stoornis of gedragspro-

6 Onderwijs

blemen goed worden opgenomen in het reguliere systeem. Maar wil je meer bijzondere kinderen helpen binnen het regulier onderwijs, dan is er ruimte nodig, anders is het een druppel op de gloeiende plaat. Daarom doe ik een oproep: laten we als speciaal en regulier onderwijs nog meer de handen ineen slaan. Juist niet aan de bestuurstafel, maar vooral in de docentenkamer. Zodat ieder kind met zijn of haar ambities op tijd én op de juiste plaats onderwijs krijgt en met een volwaardige opleiding de samenleving tegemoet kan treden.

Het onderwijs van Horizon kenmerkt zich door:
Betekenisvol onderwijs in een *veilige* en stabiele omgeving waar de jeugdige eigen *regie* en verantwoordelijkheid kan nemen en zo de kans en mogelijkheden krijgt te *presteren* en zich te *ontplooien* en toe te groeien naar *zelfstandige deelname* aan de *maatschappij*.

Integratie van zorg en onderwijs is een van de belangrijkste uitgangspunten van Horizon. De Horizon scholen die verbonden zijn aan zorglocaties van Horizon en de betreffende zorglocaties zelf, worden daarom door één directeur aangestuurd. De scholen die niet verbonden zijn aan een zorglocatie zijn verdeeld in een SO afdeling, een VSO afdeling voor praktijkonderwijs en een VSO afdeling gericht op diploma en/of vervolgonderwijs. Dit heeft geresulteerd in de volgende clustering van onderwijslocaties:

- **VSO Praktijkonderwijs:** Schreuder College Villeneuvestraat – Schakenbosch College– Educatief Centrum
- **VSO Diplomagericht of vervolgonderwijs:** chreuder College Slinge en Taborstraat - Park **College Gouda – Park College Dordrecht en de Onderwijs Opvang Voorzieningen Gouda, Schoonhoven en Alphen**
- **SO: Instituut Mr. Schats Noord en Zuid – Gelinckschool Schiedam en Spijkenisse – Parkschool Gouda** – Parkschool Alphen
- **Scholen verbonden aan zorglocaties:** Bergse Veld School – Park College Alphen – Gelinckschool Oostvoorne – Vaart College – Hestia College

Deze clusters worden aangestuurd door directeuren.

Het echelon daaronder bestaat uit schoolleiders, die op de schoollocaties direct leiding geven aan leerkrachten en klassenassistenten. Overige onderwijsondersteunende diensten ressorteren rechtstreeks onder de directeuren.
Een overzicht van alle onderwijslocaties is opgenomen in de bijlage Kerngegevens Accommodaties en http://www.horizon.eu/horizon-locaties/

Het fundament voor het Horizon speciaal onderwijsconcept en curriculum is:

- Ons (cluster-4) onderwijs ondersteunt jongeren om hun perspectief helder te krijgen - vooruitzicht op of mogelijkheden voor de toekomst- en het (h) erkennen van de specifieke vraag van de jeugdige: 'wat heb ik nodig om tot leren en tot ontwikkeling te komen'.
- Partnerschap in de "gouden driehoek" tussen leerling, opvoeder, docent. Dit ontstaat niet vanzelf. Het is een keuze. Scholen en professionals moeten daarin het voortouw nemen en de toon zetten. Het aangaan van het partnerschap is niet vrijblijvend. Zowel hulpverlenings- als onderwijsresultaten verbeteren structureel wanneer de ouders/verzorgers of het netwerk van een jeugdige betrokken zijn bij die hulpverlening en dat onderwijs. Dit betekent dat – in het verlengde van de visie van Horizon – ouders/verzorgers aandeelhouder zijn van de problemen en dus ook van de oplossing. De hulp en het onderwijs aan hun kind kan alleen slagen als zij daar zelf actief de opvoedersrol in (terug)nemen.
- Focus op regie: hierbij hebben jongere, opvoeder en docent elk hun eigen verantwoordelijkheid

6 Onderwijs

Als uitgangspunten om bovenstaande te realiseren, maakt Horizon gebruik van de 7 eigenschappen/gewoonten van Stephen Covey:

	Professionals	Leerlingen
1	Wees proactief	Jij maakt keuzes voor jezelf in het leven
2	Begin met een einddoel voor ogen	Maak een plan
3	Belangrijke zaken eerst	Eerst werken, dan spelen
4	Denk win-win	Iedereen kan winnen
5	Eerst begrijpen, dan begrepen worden	Luister voordat je praat
6	Synergie	Samen is beter
7	Houd de zaag scherp	Evenwicht voelt het best (neem geregeld even gas terug om bij te tanken)

Horizon heeft de ambitie om van haar scholen Covey scholen te maken. Het is de uitdaging om het geleerde en de persoonlijke eigenschappen om te zetten en de ervaringen te vertalen naar jongerenniveau en daadwerkelijk uit te voeren in de klas. Op deze manier zal het een onderdeel zijn van de basismethodiek Master!

Het ontwikkelen en implementeren blijft ook het schooljaar 2016-2017 een gezamenlijk project met de scholen, CPS, Hogeschool Leiden, Horizon Academie en afdeling beleid, kwaliteit en onderzoek. De onderwijs locaties zullen ieder op hun eigen wijze invulling geven aan bovenstaande.

Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Horizon onderscheidt verschillende doelgroepen binnen het onderwijs:
- open (externe en ambulante leerlingen)
- residentieel (interne leerlingen)
- be-/gesloten (Jeugdzorgplus interne leerlingen)

De wijze van in- en uitstromen verschilt per doelgroep en dit vraagt om doelgroep specifieke plaatsingsprotocollen. Jeugdigen kunnen worden aangemeld en geplaatst/geïndiceerd door een gecertificeerde instelling (voorheen de Bureaus Jeugdzorg) of de gemeente, meestal via het wijkteam/sociaal team. Dit betreft interne leerlingen. Voor externe leerlingen is een toelaatbaarheidsverklaring van het samenwerkingsverband noodzakelijk.

Jeugdigen die verblijven in de behandelafdelingen van Horizon komen automatisch in aanmerking voor plaatsing op een cluster 4- school zonder toetsing vooraf door het samenwerkingsverband. Deze toetsing gebeurt vaak wel achteraf in verband met beëindiging van de behandeling, maar voortzetting van het onderwijs op de cluster-4 school. De jeugdigen die behandeling van Horizon ontvangen en onderwijs op één van de Horizonscholen volgen, worden 'interne leerlingen' genoemd of leerlingen op plaatsbekostiging. Leerlingen met een zorg-onderwijs arrangement vallen ook onder de interne leerlingen. Een zorg- en onderwijsarrangement is een met de (pleeg)ouders en jeugdige overeengekomen plan van aanpak voor zorg én onderwijs, waarbij afspraken zijn gemaakt over de wederzijdse verwachtingen en verantwoordelijkheden. Binnen het arrangement is afgesproken hoe zorg en onderwijs samen worden vormgegeven ten einde de doelen van de cliënt te behalen.
Horizon kent ook gesloten plaatsing van jongeren. Voor leerlingen in de gesloten jeugdzorg geldt dat een indicatie voor geslotenheid en een rechterlijke machtiging nodig zijn.
Ambulante onderwijsondersteuning wordt sinds 1 augustus 2014 vanuit het samenwerkingsverband geleverd.

Om een zorgvuldig, eenduidig en samenhangend plaatsingsbeleid te kunnen voeren, heeft Horizon voor plaatsing van leerlingen het bureau onderwijs-zorg-ondersteuning (OZO) ingericht. Voor de plaatsing van de interne jeugdigen en jeugdigen met een zorg-

6 Onderwijs

onderwijsarrangement is een instroomteam actief en vindt een gezamenlijke intake voor zorg en onderwijs plaats. De Commissie van Begeleiding van de school stelt het ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) op en zorgt voor plaatsing in de juiste groep.
Externe leerlingen worden door ouders, veelal in samenspraak met of op advies van de school van herkomst, aangemeld bij het samenwerkingsverband. Zij kunnen hierbij ondersteuning krijgen van Horizon of eventueel de school van herkomst. Het samenwerkingsverband geeft een advies voor een schoolsoort binnen cluster-4. Wanneer de ouders besluiten hun kind aan te melden op één van de Horizonscholen wordt door OZO gekeken welke onderwijslocatie voor de leerling het meest geschikt is. Na een plaatsingsoverleg met de schoolleiders van de verschillende Horizonscholen worden ouders en de jeugdige uitgenodigd voor een intake/kennismakingsgesprek. Voor iedere leerling wordt een ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) opgesteld.

Horizon Onderwijs in 2015

In 2015 is de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO) verder uitgerold binnen Horizon. Deze norm is ontwikkeld door het veld zelf (o.a. door Horizon) in samenwerking met de onderwijsinspectie en een externe toetsingsorganisatie. Het biedt de mogelijkheid om door een externe partij getoetst en gecertificeerd te worden. In december 2015 en januari 2016 zijn het Centraal Bureau en de locaties Instituut Mr. Schats Zuid, Bergse Veldschool, Parkschool Gouda, Park College Gouda en Schreuder College locatie Slinge door Certiked ge-audit en daarna gecertificeerd. Bij het LECSO is nu het certificaat Speciaal Onderwijs aangevraagd. Ook gaat het om de hercertificering van de Gelinckscholen in Oostvoorne, Schiedam en Spijkenisse, Instituut Mr. Schats Noord, Schreuder College Taborstraat en Park College Dordrecht. Horizon heeft zich ten doel gesteld om eind 2016 volledig gecertificeerd te zijn conform deze KSO norm. In 2016 worden de volgende locaties voorbereid op deze uitgebreide toetsing.

Onderwijs is een bepalende factor voor de ontwikkeling van jeugdigen. En voor de manier waarop zij deelnemen aan de samenleving. Horizon pleit voor onderwijs dichtbij huis. Op een reguliere school als het kan en op het speciaal onderwijs als het nodig is. Horizon zet zich in om kinderen te helpen om de zin in leren weer terug te krijgen, zodat het weer leuk wordt om naar school te gaan en zij in staat zijn om zich stof eigen te maken. Speciaal onderwijs bij Horizon is helemaal afgestemd op leerlingen met complexe gedragsproblemen of gedragsstoornissen. We werken opbrengstgericht: doorstromen naar een aansluitend onderwijsniveau op het regulier onderwijs met als doel het behalen van een diploma of om door te stromen naar arbeid. Horizon werkt samen met reguliere basisscholen, middelbare scholen en het mbo door kennis te delen over gedragsproblematiek of te ondersteunen bij het scherpstellen van de gezagsverhoudingen.

Dit doen wij onder andere door het geven van ambulante ondersteuning aan leerlingen en onderwijsprofessionals. Samen kijken we naar wat de leerling nodig heeft en wat bij de leerling past. Hieronder een greep uit de ontwikkelingen in 2015.

Park College Alphen

In Alphen aan den Rijn ondertekenden alle middelbare scholen, de gemeente, politie, Bureau Halt en het openbaar ministerie een nieuw convenant veilige school. Op het Park College in Alphen doen leerlingen niet alleen kennis op, het is ook de plek waar leerlingen leren over het leven. Recht op goed onderwijs betekent voor Horizon ook: recht op een veilige omgeving waar je jezelf kunt zijn, maar ook recht op leren hoe de samenleving in elkaar zit en wat de gebruikelijke normen, waarden en omgangsvormen zijn. Het gaat om het vergaren van onderwijs in de breedste zin van het woord met de daarbij behorende vaardigheden. Dat is volgens Horizon de sleutel tot succes. Dit convenant en de samenwerking met andere scholen en partners is zo belangrijk omdat we elkaar hard nodig hebben in het creëren van die veilige plek voor leerlingen om zich optimaal te ontwikkelen. Juist door het gezamenlijk optrekken maken we de kans van slagen voor jongeren zo groot mogelijk.

Schreuder College

Een leerling van het Horizon Schreuder College Taborstraat, heeft in 2015 het Groot Jongerendebat

6 Onderwijs

Rotterdam (GJR) gewonnen. De finale van het GJR werd georganiseerd in de vernieuwde raadszaal van het Rotterdamse stadhuis. Tegenover een vakkundige jury waaronder een verslaggever van het AD, politici en wethouders Joost Eerdmans (Veiligheid, Handhaving en Buitenruimte) en Hugo de Jonge (Onderwijs, Jeugd en Zorg) streden leerlingen van 14 Rotterdamse middelbare scholen in vier debatronden over onderwerpen die zij belangrijk vonden om de bokaal. Tijdens deze editie van het GJR komen jongeren niet alleen in aanraking met politiek en debat, ook worden hun standpunten over de stad meegenomen in het Rotterdamse jeugdbeleid. Het GJR brengt hiermee niet alleen de politiek dichterbij de jongeren, maar ook de jongeren en hun meningen over de stad dichter bij de Rotterdamse politiek. Horizon vindt het belangrijk om jongeren goed voor te bereiden op een plaats in de maatschappij en is trots dat de jongeren uit het Speciaal Onderwijs zich op deze wijze kunnen profileren.

Schakenbosch College / Midgaard College

In 2014 werd reeds bekend dat Jeugdformaat en de Jutters hun gezamenlijke jeugdzorgplus locatie in Den Haag zouden sluiten. Horizon verzorgde met het Midgaard College het onderwijs op deze locatie. De sluiting betekende in februari 2015 ook dat het Midgaard College werd opgeheven. Een aantal pupillen/leerlingen is overgeplaatst naar de locatie Schakenbosch in Leidschendam, waar Horizon eveneens het onderwijs verzorgt. Om het integraal aanbieden van zorg en onderwijs goed vorm en inhoud te kunnen geven, is ervoor gekozen om de dagelijkse leiding van zowel de zorglocatie als het onderwijs bij één persoon te beleggen. Dit is op alle Horizon locaties ook op deze wijze ingericht. Voor Schakenbosch ligt de aansturing nu bij de directeur van Schakenbosch. Horizon blijft wel bestuurlijk verantwoordelijk voor het Schakenbosch College.

BEO Groepen

In het kader van de transitie met de daarmee gepaard gaande bezuinigingen is eerder besloten om de Medisch Kinderdagverblijven te gaan sluiten. Eerder is MKD De Schelp in Hellevoetsluis gesloten en eind 2015 hebben wij MKD Klavertje Vier in Hoogvliet gesloten. Vanuit onze ambitie om te zoeken naar andere, nieuwe vormen van zorg, hebben we gekozen om in te zetten op de Behandel- en Onderwijs (BeO) groepen in Hellevoetsluis en Hoogvliet. De MKD plaatsen zijn omgebouwd naar BeO plaatsen, een minder zware en meer betaalbare vorm van zorg en onderwijs in de klas en daarmee een alternatief voor de reguliere dag- en behandelingsgroepen. De twee BeO groepen uit Hoogvliet zijn verhuisd naar Spijkenisse en Rotterdam Zuid. De derde BeO groep blijft in Hellevoetsluis.

Samenwerking

Horizon Onderwijs heeft veel aandacht voor samenwerking. Ouders van jeugdigen zijn welkom op de Horizonscholen en als partner medeverantwoordelijk voor het leerproces van de jeugdigen. Samenwerking met diverse (onderwijs)partners is noodzakelijk, onder andere in het kader van passend onderwijs. In 2015 hebben wij intensief contact gehad met de samenwerkingsverbanden In totaal zijn de Horizonscholen betrokken bij 20 samenwerkingsverbanden, 13 voor SO en 7 voor VSO. Binnen de samenwerkingsverbanden is o.a. gesproken over het ondersteuningsplan, het verstrekken van de toelaatbaarheidsverklaringen, de ambulante onderwijs begeleiding en de spreiding van het onderwijs.
Ook het samenwerken met de zorgafdelingen van Horizon en de andere zorgpartners is van belang. Door het bundelen van krachten en het werken met geïntegreerde onderwijs/zorgarrangementen, in samenspraak met alle partijen, kan een passend en vraaggericht aanbod voor jeugdige en gezin worden neergezet.

Op landelijk niveau is Horizon onderwijs aangesloten bij de PO Raad en het LECSO. Vanuit deze lidmaatschappen neemt Horizon deel aan overleg met collega onderwijs- instellingen met als doel tot een krachtig en helder toekomstgericht en innovatief beleid te komen ten behoeve van cluster-4 leerlingen.
Horizon werkt met de gemeenten o.a. samen op het gebied van cultuureducatie. Dit wordt door de diverse gemeenten op verschillende wijzen ingevuld. Veelal worden theatervoorstellingen en bezoeken aan musea e.d. door de gemeenten aangeboden aan de scholen.
Met een aantal reguliere scholen voor voortgezet onderwijs en MBO werkt Horizon samen t.b.v. de eindexamens en het behalen van startkwalificaties. Ook is met een aantal onderwijsinstellingen een sa-

6 Onderwijs

menwerking opgezet door middel van het aanbieden van stageplaatsen, zowel op MBO- als HBO niveau. In dit verband is er een nauwe samenwerking met de Hogeschool InHolland en de Hogeschool Rotterdam, die ook een bijdrage leveren aan de deskundigheidsbevordering.

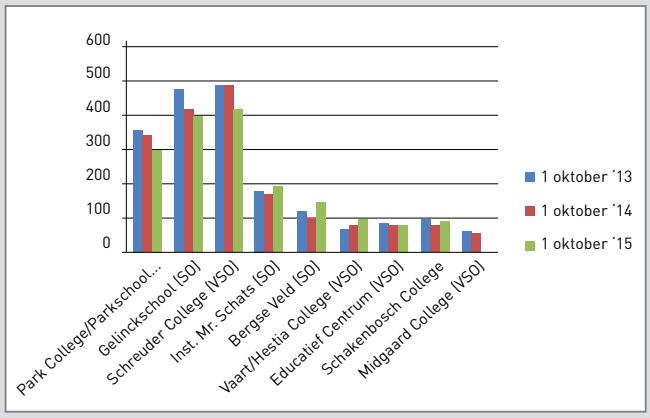
De Parkschool Alphen ad Rijn (SO) is verhuisd naar SBO Op Maat en werkt daar samen met het SBO en Autisme2Play naar de vorming van een kindcentrum in Alphen. Het doel van de samenwerking met Autisme2Play is om kinderen met autisme en een cluster IV indicatie die begeleid worden bij 2Play de mogelijkheid te bieden om onderwijs te volgen bij Horizon.
Met Youz (voorheen Bouman GGZ) is een samenwerking met betrekking tot preventie en aanpak van alcohol, drugs en game-verslaving.
In Rotterdam en in Gouda wordt samengewerkt met Stek Jeugdzorg ten behoeve van jeugdhulp op school; in Alphen met Cardea.
Horizon werkt veel samen met Yulius Onderwijs, o.a. middels een gezamenlijk auditorenteam dat audits verzorgt op de scholen van Horizon en Yulius.

Vanaf 1 januari 2015 wordt op de Gelinckschool Schiedam, net als op alle scholen in het primair en voortgezet (speciaal) onderwijs in Schiedam, een ondersteuningsteam met o.a. een onderwijsspecialist en een gezinsspecialist ingezet. De gemeente Schiedam financiert de inzet van de gezinsspecialisten; de aansturing van de gezinsspecialist wordt samen met bureau Minters door de school vorm gegeven. De gezinsspecialist levert een bijdrage aan het versterken van de pedagogische kracht van ouders en leerkrachten, voorkomt waar mogelijk gedragsproblemen bij kinderen en arrangeert en organiseert zorg voor kinderen en gezinnen wanneer dat nodig is. Ten slotte coördineert de gezinsspecialist de ondersteuning en de veiligheid van het kind en beoordeelt de noodzaak of de inzet van meer specialistische jeugdhulp wenselijk of nodig is.

Onderwijsprestaties

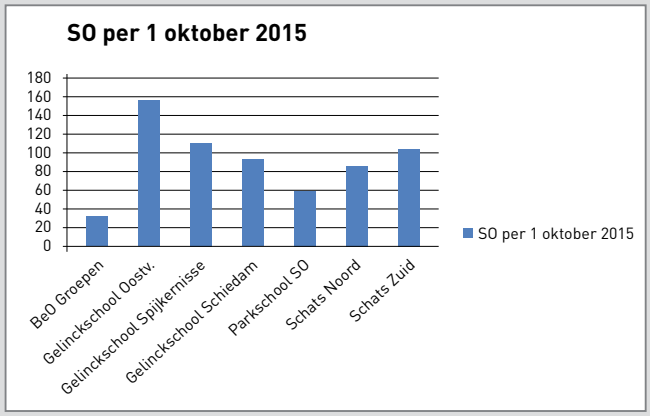
Leerlingenaantallen

In het onderstaande overzicht staat het totaal aantal leerlingen per school op de teldatum, 1 oktober, in 2013, 2014 en 2015.



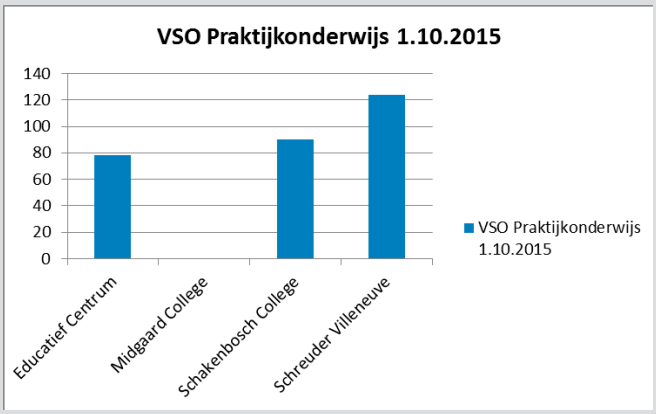
	Park Colle	Gelinckscl	Schreuder	Inst. Mr. S	Bergse Ve	Vaart/Hest	Educatief	Schakenb	Midgaard (
1 oktober '13	356	471	484	177	120	65	80	97	53
1 oktober '14	341	414	485	169	99	77	80	81	41
1 oktober '15	297	398	413	191	142	96	78	90	

Hieronder volgt een overzicht van de leerlingaantallen per onderwijscluster: SO, VSO praktijkonderwijs, VSO diplomagericht of vervolgonderwijs en scholen op de zorglocaties en een overzicht van de leerlingen op de Onderwijs Opvang Voorzieningen (OOV).



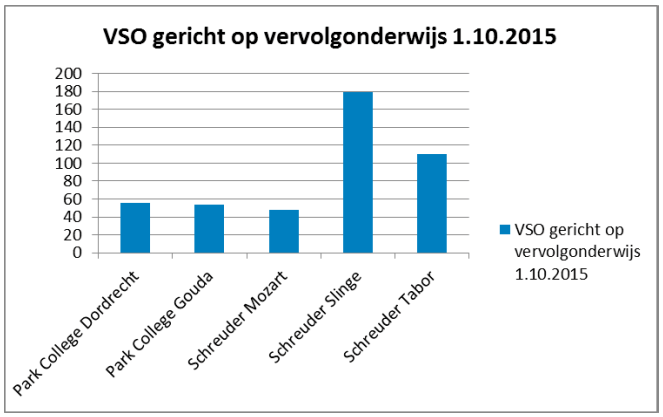
	BeO Groepen	Gelinckschool Oostv.	Gelinckschool Spijkenisse	Gelinckschool Schiedam	Parkschool SO	Schats Noord	Schats Zuid
SO per 1 oktober 2015	33	159	112	94	59	87	104
SO per 1 oktober 2014	36	164	114	100	52	77	92

6 Onderwijs

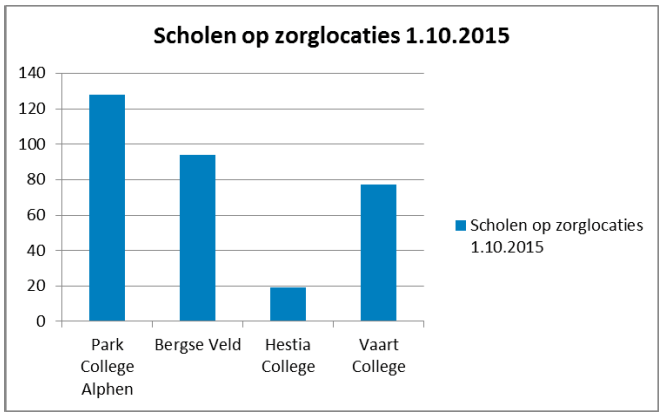


	Educatief Centrum	Midgaard College	Schakenbosch College	Schreuder Villeneuve
VSO Praktijkonderwijs 1.10.2015	78	0	90	124
VSO Praktijkonderwijs 1.10.2014	80	41	81	140

Het Midgaard College is in februari 2015 gesloten als gevolg van de sluiting van JJC Den Haag. Een aantal leerlingen is meegegaan naar de nieuwe locatie Schakenbosch.



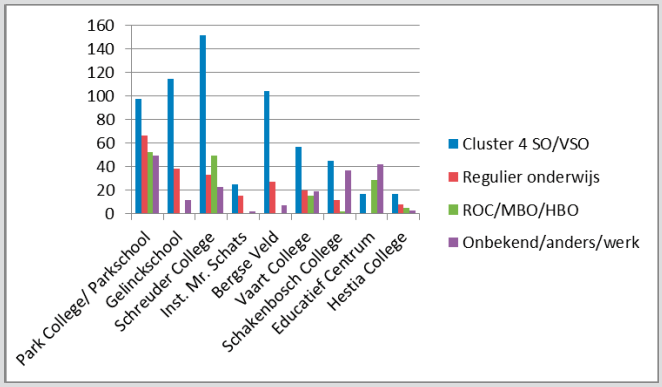
	Park College Dordrecht	Park College Gouda	Schreuder Mozart	Schreuder Slinge	Schreuder Tabor
VSO gericht op vervolgonderwijs 1.10.2015	56	54	48	179	110
VSO gericht op vervolgonderwijs 1.10.2014	57	85	46	193	106



	Park College Alphen	Bergse Veld	Hestia College	Vaart College
Scholen op zorglocaties 1.10.2015	128	94	19	77
Scholen op zorglocaties 1.10.2014	147	99	16	61

Uitstroom

De uitstroom van leerlingen naar vervolgonderwijs, werk of andere dagbesteding ziet er als volgt uit:

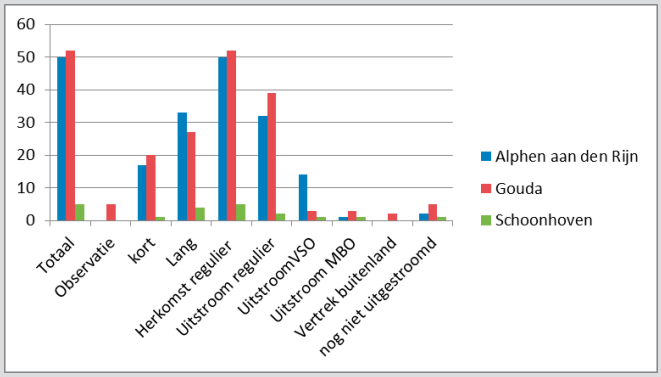


	Park College/	Gelinckschoo	Schreuder Co	Inst. Mr. Sch	Bergse Veld
Cluster 4 SO/VSO	97	114	151	25	104
Regulier onderwijs	66	38	33	15	27
ROC/MBO/HBO	52	0	49	0	0
Onbekend/anders/werk	49	12	23	2	7
Totale doorstroom	264	164	256	42	138

	Vaart College	Schakenbosc	Educatief Cer	Hestia Colleg
Cluster 4 SO/VSO	57	45	17	17
Regulier onderwijs	20	12	0	8
ROC/MBO/HBO	15	2	29	5
Onbekend/anders/werk	19	37	42	3
Totale doorstroom	111	96	88	33

6 Onderwijs

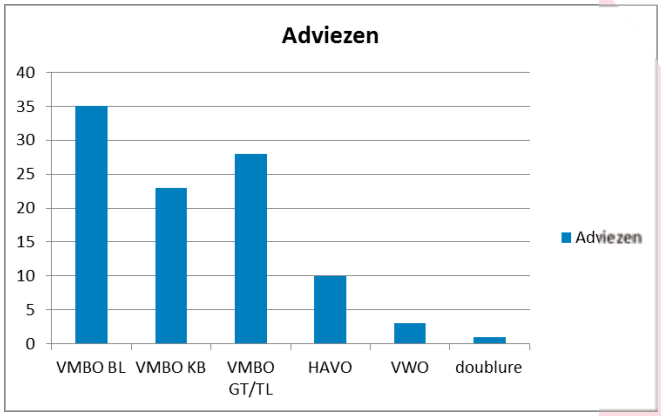
Uitstroom uit de Onderwijs Opvang Voorzieningen (OOV) - Alphen aan den Rijn, Gouda en Schoonhoven.



Locatie	Totaal	Observatie	Kort	Lang	Herkomst regulier	Uitstroom regulier	UitstroomVSO
Alphen aan den Rijn	50		17	33	50	32	14
Gouda	52	5	20	27	52	39	3
Schoonhoven	5		1	4	5	2	1

Locatie	Uitstroom MBO	Vertrek buitenland	nog niet uitgestroomd
Alphen aan den Rijn	1		2
Gouda	3	2	5
Schoonhoven	1		1

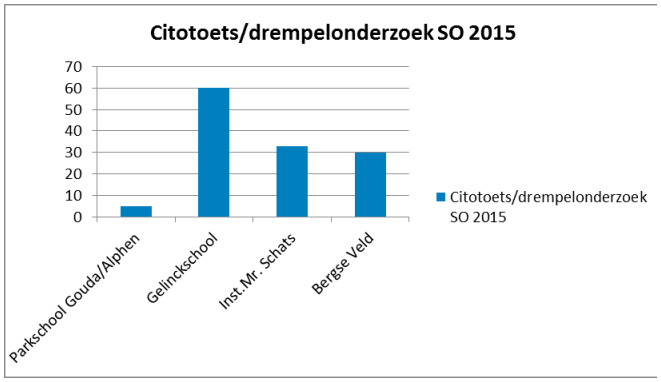
Uitstroom OOV betreft schooljaar 2015. De locatie Schoonhoven was toen net opgestart.



	Praktijkonderwijs	VMBO BL	VMBO KB	VMBO GT/TL	HAVO	VWO	doublure
Adviezen	27	35	23	28	10	3	1

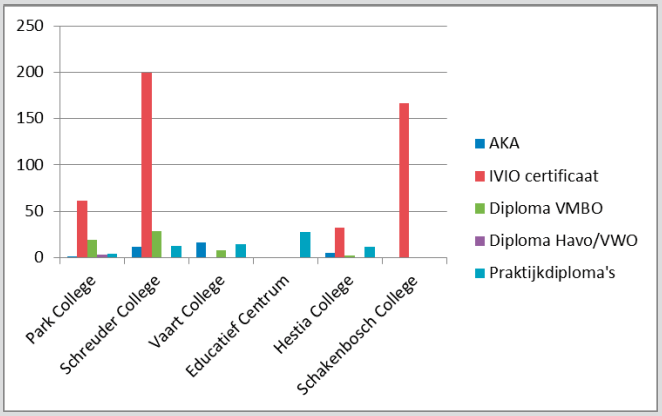
Eindresultaten onderwijs

In het SO onderwijs worden op basis van de drempel-toets of de Cito toets adviezen gegeven ten aanzien van vervolgonderwijs. Hieronder volgt een overzicht van de aantallen en de gegeven adviezen.



	Parkschool Gouda/Alphen	Gelinckschool	Inst.Mr. Schats	Bergse Veld
Citotoets/drempelonderzoek SO 2015	5	60	33	30
Citotoets/drempelonderzoek SO 2014	21	73	40	28

Diploma's en certificaten 2015



	Park College	Schreuder College	Vaart College	Educatief Centrum	Hestia College	Schakenbosch College
AKA	1	12	16		5	
IVIO certificaat	61	199			32	167
Diploma VMBO	19	29	8		2	
Diploma Havo/VWO	3					
Praktijkdiploma's	4	13	14	28	12	

7 Financieel beleid

Hoofdlijnen financieel beleid

Algemeen

Een financieel gezonde bedrijfsvoering is een essentiële randvoorwaarde om onze ambities en doelstellingen te realiseren. Horizon streeft naar een gezonde financiële bedrijfshuishouding met een jaarlijks sluitende exploitatie voor alle locaties, adequate reserves en een goede liquiditeit.
De financiële verantwoording is gebaseerd op de vigerende richtlijn (RJ640) voor de jaarverslaggeving, vereisten van opdrachtgevers en subsidiebepalingen van subsidiegevers. Mede als gevolg van de decentralisatie van de jeugdzorg, de druk op de tarieven en de bijbehorende eisen die door opdrachtgevers worden gesteld, staat de bedrijfsvoering onder druk.

Ontwikkelingen

Voor een solide financieel beleid in de nieuwe situatie van marktwerking in de jeugdzorg en de wijzigingen in het onderwijs, is het noodzakelijk dat er aanpassingen gedaan worden in de organisatie, administratieve organisatie en controlmechanismen. In 2015 zijn daar nog geen grote wijzigingen uit voortgekomen en is voortgebouwd op de situatie in 2014. Dat is niet altijd passend gebleken, met name in de sturing op de productie in de jeugdzorg. Dat is weliswaar maandelijks in een zogenoemd cockpitoverleg besproken en zijn sturingsmaatregelen genomen, maar gezien het gebrek aan ervaringsgegevens blijkt de werkelijkheid complexer. Daarom zijn en worden de volgende stappen gezet:

- Op basis van de sturingslessen uit 2015 is meer zicht op de samenhangende factoren gekomen en ontstaat meer duidelijkheid 'aan welke knop moet worden gedraaid'. Dat wordt voortgezet en qua overleg verbreed naar de operationele sturing van de organisatie
- In 2015 is besloten tot herijking van de operationele control: wat moet worden aangepast in de administratieve organisatie om een efficiëntere bedrijfsvoering te realiseren? Daarbij baseren we ons onder andere op de bevindingen in de managementletters
- In 2016 worden verdere stappen gezet in het efficiënt organiseren van de bedrijfsvoeringsafdelingen
- Tegelijkertijd richten we ons op het actief ter discussie stellen van bureaucratie en het bieden van alternatieven op dit vlak.

Weerstandsvermogen en cashflow

De ontwikkelingen binnen de jeugdzorg en het onderwijs brengen grotere ondernemingsrisico's met zich mee. Horizon wil reserves aanhouden die passen bij deze financiële risico's, met speciale aandacht voor de huisvestingscomponent die verbonden is aan de residentiële (gesloten) jeugdzorg. De financiële reserves dienen een dusdanige omvang te hebben dat de continuïteit van de organisatie niet in gevaar is. Verwacht wordt dat de beoogde omvang van het weerstandsvermogen (eigen vermogen en egalisatie reserves) minimaal 20% moet zijn. Horizon zit ultimo 2015 zeer ruim boven de hierboven aangegeven referentiewaarde van 20%, waarbij dit wel onder druk staat. Naast een solide weerstandsvermogen is het op orde hebben en houden van de cash flow van groot belang en moet herinrichting van het facturerings- en debiteurenproces verder worden verzakelijkt. Die noodzaak heeft in 2015 al tot verscherping hiervan geleid, maar mede gezien het betaalgedrag van opdrachtgevers moet dit verder worden aangepast.

Vastgoedbeleid

In 2015 zijn geen grote wijzigingen in het vastgoedbezit en–beleid geweest. Basis voor het onderhoud is nog steeds een meerjarenonderhoudsplan dat centraal wordt gecoördineerd. Voor de onderwijslocaties wordt, mede gelet op de doordecentralisatie door de gemeenten, ook een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. Voor de komende jaren wordt ingezet op flexibilisering van de locaties, zodat we sneller kunnen schakelen bij veranderende vraag. Dat zal voor sommige locaties 'ombouw' met zich meebrengen. Voor een aantal locaties hebben we op dit moment geen bestemming en zijn we bezig met verkoop (een pand aan de Raadhuisstraat 24 in Alphen aan den Rijn en het MKD Hoogvliet).

Inkoop

In 2014 is het inkoopbeleid vastgesteld. In 2015 is hiernaar gehandeld en is een aantal grote (Europese) aanbestedingstrajecten uitgevoerd. Dit is aanleiding geweest om kritisch te kijken naar de bureaucratie en is besloten tot aanpassing van het inkoopbeleid, met als hoofdlijn de conclusie dat Horizon niet aanbestedingsplichtig is, maar bij inkoop wel altijd zorgt voor duidelijke productvereisten en uitvragen bij verschillende partijen. In het kader van de samenwerking met De

7 Financieel beleid

Opvoedpoli, De Nieuwe Kans en mogelijk Altra in 2016 wordt de organisatie van inkoop verder vormgegeven.

Begrotingsproces en control

In 2013 heeft een aanscherping van het begrotingsproces plaatsgevonden, waarbij de begroting bottom-up is opgebouwd: de direct verantwoordelijken in de lijn hebben, binnen de kaders die zijn aangegeven door de directie en in samenwerking met de directieraad, een begroting vastgesteld. Begroting en realisatie zijn in 2015 tweemaandelijks met de budgetverantwoordelijken besproken zodat tijdige bijsturing plaats kon vinden. Managementrapportages worden maandelijks opgesteld, zodat op maandbasis informatie over onder meer productie, budgetuitputting en arbeidsverzuim beschikbaar is. Het begrotingsproces voor 2016 is in 2015 langs hetzelfde principe gevolgd, waarbij ook de ondersteunende afdelingen op deze wijze hebben begroot. Voor 2016 zijn aanpassingen van de planning en controcyclus vastgesteld om de lasten en de bureaucratie te verminderen en de verantwoordelijkheden nog meer bij de locatiedirecteuren te leggen.

Financieel beheer

De uitvoering van het financieel beleid en de statutaire plicht tot het voeren van een adequate boekhouding wordt zodanig vormgegeven dat invulling wordt gegeven aan de gedefinieerde budgetverantwoordelijkheden op alle niveaus in de organisatie.

Beschrijving positie op balansdatum

Balans per 31-12-2015

ACTIVA		31-12-2015
Bedrijfsgebouwen en terreinen	28.855.291	
Machines en installaties	575.368	
Andere bedrijfsmiddelen	2.332.666	
Materiële vaste activa in uitvoering	167.880	
Niet aan het bedrijfsproces dienstbaar	750.982	
Materiële vaste activa	**32.682.187**	
Deelnemingen	0	
Financiële vaste activa	**0**	
Totaal vaste activa		**32.682.187**
Vorderingen op debiteuren	7.707.866	
Overige vorderingen	244.378	
Vooruitbetaalde bedragen	216.645	
Nog te ontvangen bedragen	49.100	
Overige overlopende activa	64.583	
Vorderingen uit hoofde van subsidies	3.165.210	
Vorderingen	**11.447.782**	
Liquide middelen	**59.855.586**	
Totaal vlottende activa		**71.303.368**
TOTAAL ACTIVA		**103.985.555**

PASSIVA		31-12-2015
Kapitaal	1.491.710	
Algemene reserve	27.656.723	
Bestemmingsreserve	21.456.282	
Bestemmingsfonds	0	
Eigen vermogen		**50.604.715**
Personeelsvoorzieningen	3.300.189	
Overige voorzieningen	2.520.589	
Voorzieningen		**5.820.778**
Langlopende schulden	22.298.004	
Langlopende schulden		**22.298.004**
Schulden uit hoofde van subsidies	10.895.425	
Schulden aan kredietinstelling	13.855	
Crediteuren	2.280.610	
Aflossingsverplichtingen langlopende schulden	741.071	
Belastingen en sociale premies	3.223.738	
Schulden terzake pensioen	302.199	
Nog te betalen salarissen	270.424	
Vakantiegeld	2.247.115	
Vakantiedagen	1.103.281	
Overige schulden	2.062.401	
Stichting Horizon at Work	1.107	
Nog te betalen kosten	1.009.418	
Vooruit ontvangen bedragen	72.109	
Overige passiva	1.039.305	
Kortlopende schulden		**25.262.058**
TOTAAL PASSIVA		**103.985.555**

7 Financieel beleid

Toelichting:

Vaste activa

Materiële vaste activa

- In 2015 zijn twee locaties verkocht. Het betreft de locaties Dagbehandeling Alphen en MKD Hellevoetsluis.
- Er zijn een tweetal waarborgen om niet geroyeerd in 2015. Per saldo is dit budgetneutraal verwerkt.
- Er is een tweede autismegroep op de locatie Bergse Bos gestart. Hiervoor is een pand aangepast (€ 148.844).
- De verbouwing van de locatie Kralingen is eind 2014 afgerond, maar de subsidie hiervoor is niet als zodanig vastgesteld. Er is derhalve gekozen om de verbouwingen te activeren in afwachting van het ingediende bezwaar. Deze subsidie is voorzichtigheidshalve als een vooruit ontvangen subsidie gerubriceerd.
- In 2014 heeft de afdeling ICT middels de notitie " ICT onder de motorkap" inzichtelijk gemaakt, welke aanpassingen en vernieuwingen er moesten worden gemaakt om de doelstellingen voor de komende jaren te realiseren. Deze doelstellingen zijn versterken en vernieuwen infrastructuur om de gewenste functionaliteiten te kunnen gebruiken binnen en voor de organisatie. Hiervoor zijn in 2015 inmiddels de diverse aanbestedingen opgestart of afgerond. Waarbij diverse ICT investeringen in 2015 plaatsvinden en er een aantal zullen doorlopen in 2016. Dit proces moet leiden voor Horizon tot de mogelijkheden van Plaats- en tijdonafhankelijk werken, Digitaal en Leerling gestuurd Onderwijs, IP technologie (beeld/geluid) en de verdere optimalisatie van beveiliging van cliënt gevoelige gegevens (privacywetgeving).
- In 2015 is de verbouwing van de locatie Slinge en Dordrecht afgerond.

Financiële vaste activa

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft een deelneming in Opvoedpoli B.V. van 85% voor 1 euro aan stichting Horizon Holding verkocht en heeft in 2015 twee nieuwe achtergestelde leningen verstrekt aan Opvoedpoli B.V. Zo lang het eigen vermogen van Opvoedpoli B.V. nog niet positief is, is de waardering van de achtergestelde leningen (voorzichtigheidshalve) op nihil gesteld.

Vlottende activa

Vorderingen

Debiteuren zijn ten opzichte van 2014 flink toegenomen. Dit geldt voor zowel de gemiddelde hoogte als het aantal van deze post. De grootste debiteuren zijn de gemeenten / jeugdzorgregio's (69%) en de samenwerkingsverbanden (18%). De afloop van de debiteuren uit 2015 vorderd langzaam ondanks de specifieke aandacht, welke deze krijgt. Dit heeft te maken het verantwoordingsproces binnen de gemeenten en jeugdzorgregio's waardoor begin juni 2016 iets meer dan 60% van de vorderingen openstaat.
De overige vorderingen betreffen nog te ontvangen vergoedingen over 2015 inzake inzet voor derden, geleverde jeugdhulp gemeente Haarlem en rente. Op de overlopende activa staat een afgegeven bankgarantie inzake een huurborg.

Vorderingen uit hoofde van subsidies

Op het Ministerie van OCW heeft stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs een vordering inzake de lumpsum (€ 1.736.628). Voor de gemeenten / jeugdzorgregio's / onderaannemers (€ 981.631) gaat het om afrekeningen van geleverde jeugdzorg in 2015. Het ministerie van VWS dient nog te voorzien in het groot onderhoud van Hand in Hand (€ 88.000).

Liquide middelen

De liquiditeitspositie van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs is ten opzichte van 2014 afgenomen met ongeveer € 496.000. De liquide middelen zijn grotendeels weggezet in deposito's / spaarrekeningen waarmee stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs voldoet aan de regeling van het Ministerie van OCW. De afname is onder meer toe te schrijven aan het verstrekken van tweetal leningen. Bovendien zijn er nog te besteden / bestede subsidies in jeugdzorg waarvoor de voorschotbetaling reeds heeft plaatsgevonden en waarvan de afrekening nog moet plaatsvinden.

Stichting Horizon Jeugdzorg en Onderwijs beschikt over een rekening-courant faciliteit (Schatkistbankieren) bij het Ministerie van Financiën met een stand per ultimo 31 december 2015 (23,2 miljoen euro).

7 Financieel beleid

Eigen vermogen

Kapitaal - Algemene reserve – Bestemmingsreserves - Bestemmingsfondsen

Het eigen vermogen is in 2015 met € 857.389 afgenomen.
Het resultaat is vooral toe te schrijven aan de investeringen in de Opvoedpoli B.V., hogere personeelslasten, meer externe verantwoordingen voorzien van een controleverklaring, meer pleegvergoeding en hogere bezetting bij het Landelijk Transitie Arrangement (LTA). Een deel is incidenteel van aard (Opvoedpoli B.V., personeelslasten en LTA), terwijl de rest een meer structurele aard (externe verantwoordingen en pleegvergoeding) omvat.
In 2015 is in onderwijs wederom een deel van de verschuldigde LGF (leerlinggebonden financiering) vrijgevallen. Daarnaast heeft de aanpassing van de subsidie met de middelen uit het Nationaal Akkoord Onderwijs (NOA) en 48 weken onderwijs voor een positief effect gezorgd.

Door een stelselwijziging zijn de voorziene middelen voor groot onderhoud aan een bestemmingsreserve onderhoud toegevoegd. Door het ontbreken van een actueel plan bij het onderwijs en het niet cyclisch verlopen van de onderhoudsdotaties en -onttrekkingen is gekozen om de voorziene bedragen over te zetten naar een bestemmingsreserve.

In het licht van de verdere bezuinigingen in 2017 is het noodzakelijk om het vermogen van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs te blijven onderhouden en waar nodig in te zetten om de organisatie te innoveren voor de komende jaren. In 2016 zullen verdere keuzes en aanpassingen nodig zijn om in 2017 de verdere bezuinigingen van de overheid op te vangen en de organisatie in te laten spelen op de veranderende vraag en behoefte van de stakeholders.

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft middels een gezonde bedrijfsvoering een solide eigen vermogen opgebouwd. Waarmee stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs ruimschoots kan voldoen aan de gestelde normen voor haar solvabiliteit in de sector jeugd- en opvoedhulp. Desalniettemin is er door de Transitie 2015 in de Jeugdzorg en de hiermee vergrote financiële onzekerheid voor de instellingen in de sector Jeugdzorg hierdoor noodzakelijk hierop te anticiperen. Om te kunnen blijven voldoen aan de gangbare gestelde financiële normen in de sector Jeugdzorg en de continuïteit te kunnen waarborgen van de Stichting op termijn zijn er diverse maatregelen getroffen in 2015 en voor de komende jaren.

Het beoordelen of er sprake is van impairment triggers geeft geen aanleiding om de boekwaarde van de gebouwen en terreinen per 31 december 2015 neerwaarts bij te stellen. Gebouwen en terreinen, welke buiten gebruik gesteld zijn, zijn gewaardeerd tegen boekwaarde. Indien actuele WOZ waarde of getaxeerde verkoopwaarde lager is dan boekwaarde zou er tot impairment moeten worden overgegaan. Hiervan is geen sprake in 2015. Het pand Klencke 603 Hoogvliet, Rotterdam is in 2015 buiten bedrijf gesteld en staat inmiddels in verkoop. Dit pand is gewaardeerd op boekwaarde en de geschatte verkoopprijs is boven boekwaarde gesteld door externe taxateurs. Alle panden in eigen bezit worden verder geoptimaliseerd in bezetting en gebruik. Hiervoor is door de directie van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs een bestemmingsreserve gevormd.

Voorzieningen

De voorzieningen zijn ten opzichte van 2014 gewijzigd door het toepassen van een stelselwijziging inzake groot onderhoud. Dit heeft voor zowel 2014 als 2015 een positief effect (2014 rond € 700.000 en 2015 rond € 600.000) op het resultaat. De mutaties uit deze boekjaren zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve. De overige voorzieningen zijn per saldo toegenomen, te weten jubileumuitkeringen (-/-€ 42.835), spaarverlof (+€ 364), reorganisatie (+€ 471.853), duurzame inzetbaarheid (+€ 1.502.594), langdurig verzuim (+€ 586.584) en belastingen (+€ 20.589).

De reorganisatievoorziening is toegenomen door het directie besluit tot het verminderen van het aantal residentiële groepen op een locatie. Het saldo ultimo 2015 bestaat derhalve uit nog te betalen wachtgelders en studiekosten van een eerder sociaal plan en uit het nieuwe sociaal plan.

7 Financieel beleid

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft ter ondersteuning en verbetering van de financiële situatie van de Opvoedpoli een aantal leningen afgesloten. De Opvoedpoli doorloopt een traject om de huidige financiële situatie te verbeteren. Zolang dit traject loopt en er een garantstelling is jegens de Belastingdienst en een borgstelling richting de Rabobank is voor deze aansprakelijkheid een voorziening opgenomen.

De voorziening duurzame inzetbaarheid Onderwijs bestaat uit de opbouw van toekomstige budgetten (o.a. in te zetten voor verlof en ouderenverlof). Medewerkers hebben recht op 40 uur verlofbudget per jaar en een startende leerkracht heeft daar bovenop nog 40 uur extra. Bovendien hebben de medewerkers van 57 en ouder het recht op een bijzonder budget van 130 uur (kan maximaal 5 jaar worden gespaard). Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft voor de laatste groep een inventarisatie gedaan. De formalisering hiervan is nog niet voltooid. De voorziening omvat derhalve het maximale risico dat de budgetten worden gespaard dan wel als verlof worden opgenomen.

De voorziening langdurig verzuim is gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van loonverplichtingen, aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Langlopende schulden

Dit betreft leningen en waarborghypotheken vanuit jeugdzorg. Er zijn een tweetal waarborgen om niet geroyeerd. In 2015 is een lening vervroegd afgelost waarvoor een garantstelling gold.

Kortlopende schulden

Schulden uit hoofde van subsidies

Op de vergoedingsoverzichten van het Ministerie van OCW staan leerlingen die niet door de Horizon Ambulante Dienst werden begeleid of die door de Horizon Ambulante Dienst in het verleden zijn begeleid. Voor deze groep niet begeleide rugzakleerlingen is een schatting gemaakt van de terug te betalen subsidiegelden aan het Ministerie van OCW (€ 3.010.254).
In 2011 heeft het Ministerie van OCW bij de verwerking van de subsidie Gesloten Jeugd Instelling (GJI) de toegestane capaciteit hoger aangegeven dan door het ministerie van VWS in de jeugdzorg is toegekend. Bovendien heeft het Ministerie van OCW bij de telling 1 oktober 2010 de leerlingen voor de subsidie Justitiële Jeugd Instelling (JJI) op nihil staan.
Er zijn tevens bijzondere groeimiddelen voor het schooljaar 2011 – 2012 alsmede 2013 - 2014 toegekend waarvan onduidelijk is waarom deze middelen zijn toegekend. Op het betreffende administratieve brinnummer is voor die specifieke datum geen bijzondere toename van leerlingen geteld.
Deze bovenstaande zaken (GJI, JJI en bijzondere groeimiddelen) resulteren in een terug te betalen subsidiebedrag (€ 1.884.462).
Voor de gemeenten / jeugdzorgregio's en onderaannemers gaat het om nog niet ingezette productie, onderproductie of terug te betalen bedragen (€ 4.888.491).
Bij het ministerie van VWS betreft het onderbesteding kapitaallasten en af te rekenen (project)subsidies / vooruit ontvangen subsidies (€ 1.111.596).

Crediteuren

Het saldo is ten opzichte van 2014 afgenomen. Het gemiddeld bedrag dat per crediteur uitstaat, is verder gedaald alsmede het aantal openstaande posten.
De gemiddelde duur is ultimo 2015 lager dan ultimo 2014.

Belastingen en sociale premies

De stijging is deels toe te schrijven aan gewijzigde (sociale) premies en een deels aan gewijzigde formatie.

Schulden terzake pensioen

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP voor onderwijs / PFZW voor jeugdzorg) en wordt – overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord.

7 Financieel beleid

Vakantiedagen
In 2015 is het verlofstuwmeer van de stichting flink gestegen. Dit komt door de toename van de plus- en minuren alsmede een toename van (boven)wettelijke verlofuren. In 2016 zullen de openstaande wettelijke verlofuren uit 2015 voor 1 juli dienen te worden opgenomen. Na 1 juli vervallen deze uren. Voor de oudere verlofuren en bovenwettelijke verlofuren blijft een verjaringstermijn van 5 jaar geldig en deze dienen binnen een redelijke termijn te worden opgenomen.

Overige kortlopende schulden
Met het afstoten van een verzekering voor de WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten) is stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs met ingang van 6 augustus 2014 teruggekeerd naar het belastingstelsel. Deze premie zit vanaf die datum in de sociale lasten (UWV). Voor de periode dat stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs verzekerd was voor de WGA zal het UWV kosten in rekening blijven brengen welke bijna geheel bij de verzekeraar kunnen worden gedeclareerd. Het inlooprisico van voormalige stichting Avenier komt voor rekening van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs en worden als periodekosten verantwoord.
De post nog te betalen exploitatiekosten van de gemeentelijke gebouwen is door een inhaalslag bij een gemeente ten opzichte van 2014 afgenomen.
Niet alle schoolgebouwen zijn in juridisch eigendom bij stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs (onderdeel Onderwijs) en voor het gebruik dient een vergoeding aan de betreffende gemeente te worden betaald. Deze rekening komt altijd achteraf.
De overige posten betreffen nog af te rekenen subsidie, nog te besteden subsidie ECSO kwaliteit, vooruit ontvangen middelen van samenwerkingsverbanden onderwijs en nagefactureerde diensten en goederen voor 2015.
Per saldo is de post overige schulden met € 889.069 ten opzichte van 2014 toegenomen.

Nog te betalen kosten
Deze post is in 2015 verder afgenomen door relatief minder nagekomen rekeningen in 2016 voor 2015 alsmede gewijzigde afspraken inzake doorbelastingen aan derden.

Vooruit ontvangen opbrengsten
Voor het terrein Wapenveld heeft een huurder, Tactus, een borg bij de verhuurder, stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs, gestort. Deze borg is gedeeltelijk in 2015 vrijgevallen en de rest zal in 2016 aan Tactus worden terugbetaald.

Overige passiva
De stijging ten opzichte van 2014 is deels te wijten aan nog niet bestede projectbijdragen en deels toe te schrijven aan een stijging in de accountantskosten inzake te leveren verantwoordingen aan derden (€ 299.986).

Kengetallen

Kengetallen financiële positie

	2015	2014
Solvabiliteit 1	0,49	0,51
Solvabiliteit 2	0,54	0,54
Liquiditeit	2,82	3,03
Rentabiliteit (excl. reserves)	-0,59%	7,19%
Weerstandsvermogen	17,50%	13,97%

Solvabiliteit 1 (0,49)
Dit kengetal is ten opzichte van 2014 gedaald vanwege per saldo een toename van de voorzieningen en schulden (+€ 3.124.829). Het eigen vermogen (-/-€ 207.804) is daarentegen ten opzichte van 2014 gedaald.

Definitie: Eigen vermogen / Totaal vermogen
De solvabiliteit geeft aan op welke wijze de bezittingen, die op de actiefzijde van de balans staan, zijn gefinancierd, namelijk met eigen vermogen en/of vreemd vermogen.

Solvabiliteit 2 (0,54)
In dit kengetal zijn de voorzieningen meegenomen als deel van het eigen vermogen. Doordat de voorzieningen in 2015 toenemen, blijft dit kengetal ten opzichte van 2014 stabiel.

Definitie: (Eigen vermogen + Voorzieningen) / Totaal vermogen

Dit kengetal wordt berekend omdat voorzieningen doorgaans zijn gevormd uit eigen middelen. De voor-

7 Financieel beleid

zieningen zijn ter dekking van verplichtingen en / of risico's. Zij hebben hun oorsprong voor de balansdatum.

Liquiditeit / Current ratio (2,82)
De current ratio is ten opzichte van 2014 gedaald. De daling wordt veroorzaakt doordat de kortlopende schulden nauwelijks wijzigt, terwijl de liquide middelen minder worden.

Definitie: Vlottende activa / Kortlopende schulden.
De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de instelling aan haar verplichtingen op korte termijn kan voldoen. Een liquiditeit groter dan 1 wordt doorgaans als voldoende gekwalificeerd, omdat tegenover de binnenkort vervallende schulden van de instelling ten minste evenveel vlottende activa staan.

Rentabiliteit (-0,59%)
De rentabiliteit is in 2015 negatief. De rentabiliteit is fors gedaald door een veel lager resultaat in 2015 dan in 2014.

Definitie: (Resultaat gewone bedrijfsvoering / Totale baten uit gewone bedrijfsvoering) * 100%
Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering is inclusief het saldo financiële baten en lasten.

Weerstandsvermogen (17,50%)
Het weerstandsvermogen is ten opzichte van 2014 flink gestegen. Dit komt door de stelselwijziging waarbij de middelen voor groot onderhoud vanuit de voorzieningen aan een bestemmingsreserve zijn toegevoegd. Daarnaast is de waarde van materiële vaste activa gedaald door een royement om niet van een tweetal waarborgen. De stijging is minder hard doordat de subsidies / baten in 2015 zijn gedaald.

Definitie: [Eigen vermogen -/- materiële vaste activa] / Baten - subsidies) * 100%
Het weerstandsvermogen geeft aan hoe de beschikbare reserves zich verhouden tot de exploitatie.

Gang van zaken gedurende het verslagjaar

Exploitatierekening 2015

		2015		2014
Personele lasten	-76.576.654		-75.300.421	
Afschrijvingen	-2.661.104		-2.782.357	
Huisvestingslasten	-8.123.154		-8.040.239	
Automatiseringskosten	-981.859		-1.094.237	
Apparaatskosten	-9.766.860		-10.882.443	
Verzorgingskosten	-9.466.162		-9.032.445	
Lasten		-107.575.793		-107.132.142
Subsidies – Rijksbijdragen	102.418.555		111.350.381	
Overige bedrijfsopbrengsten	4.068.321		3.616.594	
Baten		106.486.876		114.966.975
Saldo financiële lasten en baten		231.528		215.688
Exploitatieresultaat		-857.389		8.050.521
Resultaatsbestemmingen		857.389		-8.050.521
Saldo		0		0

7 Financieel beleid

Toelichting:

Wij zijn tevreden over het behaalde resultaat in 2015; exclusief de incidentele lasten komen we op een positief resultaat uit. Zie de tabel hieronder voor de weergave van het resultaat zonder de incidentele lasten.

	2015
Exploitatieresultaat	-0,9
Incidenteel	
Reorganisatie	0,6
Lang verzuim	0,6
Vakantiedagen	1,1
Deelneming / leningen	3,3
Resultaat na incidenteel	4,7

Het resultaat 2015 voor stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs als geheel is € 0,86 miljoen negatief. Dit negatieve resultaat heeft voor circa -/-€ 6,1 miljoen betrekking op de jeugdzorg en voor circa +€ 5,2 miljoen op speciaal onderwijs. Het resultaat voor jeugdzorg is daarmee slechter dan het in de begroting 2015 opgenomen resultaat van € 0,7 miljoen positief en het resultaat voor speciaal onderwijs is wel beter dan het in de begroting 2015 opgenomen resultaat van € 0,8 miljoen positief. Hieronder worden de resultaten toegelicht.

Jeugdzorg

Het resultaat 2015 voor de jeugdzorg is met name (in negatieve zin) beïnvloed door incidentele posten (investering Opvoedpoli, reorganisatievoorziening en meer gereserveerde vakantie-uren / plus- en min-uren). De baten in 2015 zijn hoger dan begroot. De hogere baten zijn toe te schrijven aan de afgesproken substitutie, hogere bezetting op het landelijk transitie arrangement en een royement om niet van een tweetal waarborgen. De laatste staat los van de normale bedrijfsuitoefening en heeft een neutraal effect op het resultaat in verband met een zelfde vermindering bij de materiële vaste activa. De grootste posten die het resultaat voor jeugdzorg in 2015 beïnvloeden, zijn:

- De hogere bezetting op het landelijk transitie arrangement (+€ 2 miljoen);
- Hogere inzet van eigen personeel en inhuur door onder andere een hoog ziekteverzuim op een enkele locatie gedurende een periode in 2015, een grillig verloop van instroom van cliënten (onzekerheid in vraag naar zorg) en voor informatievoorzieningsprojecten (-/- € 2,8 miljoen);
- Het vormen van een reorganisatievoorziening voor een gedeeltelijke afbouw op een zorglocatie (-/- € 0,6 miljoen);
- Het vormen van een voorziening voor langdurig verzuim (-/-€ 0,6 miljoen);
- Een toename in de openstaande vakantiedagen alsmede de plus- en minuren in de roosters (-/- € 1,1 miljoen);
- De afwaardering van de deelneming in en leningen aan Opvoedpoli BV (-/-€ 3,3 miljoen).

Bij de begroting 2015 is uit voorzichtigheid de bezetting van LTA (landelijk transitie arrangement) lager gesteld dan 90% in verband met de volatiliteit van deze doelgroep. Aangezien de realisatie 2015 een grotere bezetting dan 90% laat zien, zijn daardoor de jeugdzorgbaten hoger uitgekomen. Bij de RTA (regionaal transitie arrangementen) zijn de baten gezamenlijk gelijk aan de begroting. Alleen de gesloten jeugdzorg laat een onderbezetting zien, terwijl open jeugdzorg een overproductie heeft. Vanwege afspraken over substitutie valt derhalve deze baten voor 2015 mee. Voor de volgende jaren zal dit aspect bijzondere aandacht behoeven.

Door een royement van een tweetal waarborgen zijn de overige baten hoger uitgekomen. Bij de begroting was hier geen rekening mee gehouden. Onder de overige bedrijfslasten staat de afwaardering uit de materiële vaste activa en per saldo is het royement budgettair neutraal.

De personeelslasten vallen hoger uit door een toename van het aantal resterende vakantie-uren alsmede de plus- en minuren. Daarbovenop zijn door een relatief hoog ziekteverzuim (boven 4%) meer flexkrachten ingezet en door een reorganisatie is een dotatie aan de voorziening gedaan.

7 Financieel beleid

De overige bedrijfslasten zijn ten opzichte van de begroting hoger door investeringen in de Opvoedpoli, een royement van een tweetal waarborgen, hogere pleegvergoeding en meer pleegzorgkinderen, buitenregionale geplaatste cliënten, meer externe verantwoordingen die door de accountant van een verklaring diende te worden voorzien, digitalisering van dossiers en verstrekte vergoedingen aan derden.

Speciaal onderwijs

Het positieve resultaat voor speciaal onderwijs wordt nauwelijks beïnvloed door incidentele posten, maar is het gevolg van hogere subsidie-inkomsten. De hogere subsidie-inkomsten betreft de financiële uitwerking van het Nationaal Onderwijs Akkoord en het loonruimteakkoord, de bekostiging van 48 weken onderwijs bij gesloten jeugdinstelling en de doordecentralisatie van het buitenonderhoud via de materiële instandhouding die allen worden verkregen via DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs van Ministerie van OCW).

Lasten

Personele lasten

De personele kosten zijn ten opzichte van 2014 gestegen door het vormen van een voorziening voor reorganisatie en de hogere reservering voor openstaande verlof- en plus- / minuren. Bovendien is de inhuur onverminderd hoog door opvang van structureel hoog kortdurend verzuim, tijdelijke groei van vraag naar zorg, inzet voor het project informatievoorziening en het weten aan te trekken van deskundig personeel in het onderwijs. De (sociale) premielasten zijn in 2015 lager uitgevallen dan begroot als gevolg van minder formatieve inzet.

Afschrijvingen

De afschrijvingen in 2015 zijn iets afgenomen ten opzichte van 2014. Eind 2015 zijn de investeringen voor Schreuder College Slinge en Park College Dordrecht geactiveerd. Deze renovatie en verbouwing zijn grotendeels bekostigd met bouwkrediet van de gemeente. Door achtergebleven investeringen in de automatisering (procesvertraging) vallen de afschrijvingen in 2015 ten opzichte van de begroting lager uit.

Huisvestingslasten

Per saldo blijven de huisvestingslasten ten opzichte van 2014 nagenoeg gelijk.
De huur is ten opzichte van de begroting lager uitgevallen. De daling komt door de sluiting van locatie Midgaard te Den Haag, waarvoor een vergoeding van de gemeente werd ontvangen. Daarnaast is locatie Schats-Zuid is ondergebracht op een andere gemeentelijke locatie, waardoor de exploitatiekosten lager uitvallen. Door een stelselwijziging zijn de dotaties aan de voorziening groot onderhoud vervallen. Deze mutaties worden als resultaatbestemming toegevoegd aan de bestemmingsreserve onderhoud. Per saldo heeft dit een positief effect op het resultaat (voor bestemming) van 2014 en 2015.
De energiekosten zijn ten opzichte van 2014 niet gestegen. Door gunstige tarieven is de realisatie in 2015 lager uitgevallen. Op een enkele locatie is het verbruik ten opzichte van vorig jaar gestegen.
De schoonmaakkosten zijn ten opzichte van 2014 gestegen en dat komt door het bijstellen van het onderhoudsprogramma naar aanleiding van controles. Daaruit bleek het onderhoudsniveau onvoldoende te zijn. In 2015 zijn de schoonmaakkosten niet significant hoger ten opzichte van de begroting uitgevallen.
Overige huisvestingskosten zijn hoger uitgevallen dan begroot door een subsidieafrekening uit 2014 inzake een lagere vaststelling van de huisvestingskosten.

Automatiseringskosten

In 2015 is verdere vertraging opgetreden in de investeringen in de ICT omgeving van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs vanwege meerdere lopende aanbestedingen. Eind 2015 / begin 2016 zijn deze aanbestedingen met goed gevolg afgerond en zullen derhalve in 2016 de benodigde stappen (versneld) in de ICT omgeving worden gezet.

Apparaatskosten

Met de decentralisatie van de jeugdzorg wil stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zich blijven profileren en bekendmaken aan de financiers en andere stakeholders.
De advieslasten blijven onverminderd hoog ten opzichte van de begroting. Hierop van invloed is geweest het proces voor het inwinnen van adviezen betreffende aanbestedingen alsmede de oprichtingskosten

7 Financieel beleid

van een tweetal stichtingen. Tevens is op een locatie advies gevraagd voor het opzetten van een ondernemerschapsmodel in samenhang met de aanwezige en beoogde doelgroep. Voor de Opvoedpoli heeft een afschrijving plaatsgevonden van de gedane investeringen (3,3 miljoen euro) uit 2015. Bovendien zijn een tweetal waarborgen (ter grote van 1,5 miljoen euro) geroyeerd.

Verzorgingskosten

De verzorgingskosten zijn hoger dan de begroting en 2014.
Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft door haar loketrol in de gesloten jeugdzorg voor de Zuid-Hollandse regio's het hoofdaannemerschap waarbij zorgaanbieders uit andere jeugdregio's (overige provincies) voor de bij hen verblijvende Zuid-Hollandse cliënten de zorgkosten aan Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs factureren. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft deze zorgproductie verantwoord bij de Zuid-Hollandse regio's. Door een toename van het aantal pleegkinderen alsmede de aanpassing in de vergoedingen aan de pleeggezinnen zijn deze kosten gestegen ten opzichte van 2014.

Baten

Baten - Subsidies - Rijksbijdragen

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2014 toegenomen door de financiële uitwerking van het Nationaal Onderwijs Akkoord en het loonruimteakkoord, de bekostiging van 48 weken onderwijs bij gesloten jeugdinstelling en de doordecentralisatie van het buitenonderhoud via de materiële instandhouding.
De jeugdzorgbaten en -subsidies zijn in 2015 afgenomen door bezuinigingen en decentralisatie van de jeugdzorg naar gemeenten. Twee onderdelen zijn ondergebracht in een landelijk contract (LTA) en de overige jeugdzorgactiviteiten in meerdere regionale contracten dan wel subsidie-afspraken (RTA). Door substitutie afspraken met enkele regio's in 2015 is de overproductie bij de open jeugdzorg (RTA) gecompenseerd met de onderproductie bij de gesloten jeugdzorg (RTA). Hierdoor is er geen groot verschil in de baten / subsidies ten opzichte van de begroting. Bij LTA zijn door een hogere bezetting dan begroot meer baten gerealiseerd.
In 2015 zijn per saldo minder subsidies ontvangen voor onder meer ESF en huurvergoeding van gemeenten (sluiting van een locatie). Door het incidentele karakter en diversiteit van deze post blijft de bewegelijkheid aanzienlijk.

Overige bedrijfsopbrengsten

Deze opbrengsten zijn ten opzichte van 2014 toegenomen. De posten zijn divers en incidenteel van aard. De stijging komt vooral door een eenmalige huurontvangst uit 2013, 2014 en 2015 voor het gebruik van lokalen in de gesloten setting.

7 Financieel beleid

Kasstroomoverzicht

		2015		2014
Exploitatiesaldo	-1.088.916		7.834.832	
Afschrijvingen	2.661.104		2.782.357	
Voorzieningen	2.539.147		1.887.073	
Vorderingen	-6.833.256		1.462.008	
Vorderingen / schulden uit hoofde van subsidies	4.164.664		-5.392.009	
Kortlopende schulden	-189.945		-2.775.692	
Ontvangen interest	246.565		230.995	
Betaalde interest	-15.037		-15.307	
	Operationele activiteiten	**1.484.326**		**6.014.257**
Materiële vaste activa	-941.028		-669.749	
Financiële vaste activa	0			
	Investeringsactiviteiten	**-941.028**		**-669.749**
Aflossing langlopende schulden	-1.039.587		461.706	
	Financieringsactiviteiten	**-1.039.587**		**461.706**
	Mutatie liquide middelen	**-496.289**		**5.806.214**
	Stand liquide middelen per 1 januari	60.351.875		54.545.661
	Stand liquide middelen per 31 december	59.855.586		60.351.875
	Mutatie liquide middelen	**-496.289**		**5.806.214**

Afschrijvingen

Het aandeel van de afschrijvingen bestaat uit:

Afschrijving afkoop erfpacht	24.397	0,9%
Afschrijving tuinaanleg en bestrating	111.417	4,2%
Afschrijving gebouwen	436.007	16,4%
Afschrijving verbouwingen/renovaties	1.041.280	39,1%
Afschrijving installaties	164.711	6,2%
Afschrijving inventaris	267.451	10,1%
Afschrijving automatisering	450.082	16,9%
Afschrijving vervoermiddelen	61.007	2,3%
Afschrijving leermiddelen	104.752	3,9%
Totaal	**2.661.104**	**100%**

De vorderingen zijn ten opzichte van 2014 aanzienlijk toegenomen. Dit heeft te maken met de decentralisatie van de jeugdzorg waarbij vooral op facturatiebasis wordt gewerkt (in plaats van voorschotten) alsmede de overheveling van de groeigelden van onderwijs van het Ministerie van OCW naar de samenwerkingsverbanden in het primair en voortgezet onderwijs.

7 Financieel beleid

Begroting 2016

		2016		2015
Personele lasten	-72.839.000		-72.337.000	
Afschrijvingen	-3.288.000		-3.611.000	
Huisvestingslasten	-8.126.000		-8.527.000	
Automatiseringskosten	-1.175.000		-1.056.000	
Apparaatskosten	-4.598.000		-5.027.000	
Verzorgingskosten	-9.232.000		-8.614.000	
Lasten		**-99.258.000**		**-99.172.000**
Subsidies - Rijksbijdragen	91.941.000		96.217.000	
Overige bedrijfsopbrengsten	3.969.000		3.527.000	
Baten		**95.910.000**		**99.744.000**
Saldo financiële lasten en baten		0		0
Exploitatieresultaat		**-3.348.000**		**572.000**
Resultaatsbestemmingen		-3.348.000		-572.000
Saldo		**0**		**0**

De begroting over 2016 is niet geheel sluitend zonder inzet van middelen vanuit het eigen vermogen alsmede aangevraagde incidentele subsidie(s). Dit hangt samen met de Transitie 2015 in de sector Jeugdzorg en in mindere mate met het passend onderwijs. Hierdoor heeft directie van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs een aantal strategische keuzes gemaakt voor 2015, 2016 en 2017. Deze jaren worden als transitiejaren beschouwd, waarbij de gewenste veranderingen van de organisatie worden geïmplementeerd en gerealiseerd.

Treasurymanagement

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs voert een voorzichtig beleid voor het beheer van haar liquide middelen. Liquide middelen worden uitsluitend op deposito en spaarrekeningen beheerd en niet in effecten belegd. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs voldoet daarmee aan de regeling "Beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010" van het Ministerie van OCW. Conform deze regeling heeft Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zijn treasurystatuut opgesteld. In dit statuut wordt het treasurybeleid uiteengezet en een beschrijving gegeven van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van de treasuryfunctie. In 2015 werd "belegd" door middel van het wegzetten van overtollige gelden op spaarrekeningen of deposito. De totale rente-inkomsten in het kalenderjaar 2015 zijn € 246.564,50.

Resultaat rekening - courantrekening

	Bedrag	Periode	Rente%	Rente-opbrengst
NL19FVLB0699.263.654		2015	€	0,00
NL69FVLB0699.450.837		2015	€	0,00
Bankrekeningen		2015	€	0,00
groepen / scholen				

7 Financieel beleid

	Bedrag	Periode	Rente%	Rente-opbrengst
Resultaat diverse spaarrekeningen (rente wordt 1x per jaar uitbetaald)				
NL61FVLB201.67.95.662	€ 2,21	2015		2,21
NL08FVLB201.67.95.646	€ 5.726,22	2015		3.163,60
NL93FLVB069.90.51.514	€ 4.540.932,08	2015		16.688,24
NL32RABO1096.107.724	€ 8.070.571,94	2015		44.394,93
NL36RABO1515.759.334	€ 0,00	2015		9.600,00
NL53RABO1096.139.065	€ 1.041.040,87	2015		4.861,52
Schatkist (16930)	€ 23.191.315,81	2015		520,79
NL37ABNA0569.050.588	€ 5.229.136,58	2015		30.814,72
NL40RABO3663.788.954	€ 62.746,55	2015		1.086,15
Resultaat uitstaande leningen deelnemingen				
Lening OVP	€ 4.500.000,00	2015		135.369,87
Stibbe / interest koopsom aandelen OVP	€ 0,00	2015		62,47
			Totaal renteresultaat	**246.564,50**

Toekomstverwachtingen

De invoering van passend onderwijs en de decentralisatie van de jeugdzorg dwingen stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs om anders na te denken over de producten en diensten die zij levert en om organisatorische en financiële aanpassingen te doen. Kern van de strategie is dat stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zich positioneert als specialist in de specialistische (zware) open en gesloten residentiële jeugdzorg en het speciaal onderwijs.

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft ultimo 2015 in financiële zin een goede uitgangspositie met een sterke solvabiliteit en liquiditeit.
De solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) bedraagt per 31 december 2015 0,49 en de liquiditeit (vlottende activa / vlottende passiva) bedraagt per 31 december 2015 2,82. Hierna wordt ingegaan op de verwachtingen ten aanzien van de continuïteit voor de onderdelen jeugdzorg en speciaal onderwijs. Voor het speciaal onderwijs wordt aangesloten bij de Handreiking continuïteitsparagraaf die door de Minister van OCW aan de schoolbesturen is toegezonden.

Jeugdzorg

Bij de waardering van activa en passiva is uitgegaan van de veronderstelling dat de activiteiten worden gecontinueerd in 2016 en de jaren erna op basis van de huidige bekende informatie. Duidelijk is ook dat, als gevolg van de marktwerking, keuzes gemaakt moeten worden.

Begin 2014 heeft stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs plannen en scenario's voor de transitie ontwikkeld, waarbij het uitgangspunt is dat duurzame voortzetting van de activiteiten van de stichting mogelijk is, zij het met aanpassingen van de organisatie en de activiteiten. Voor 2015 en 2016 is deze lijn voortgezet en is met een aantal activiteiten gestopt; een aantal leefgroepen in Oostvoorne en Bergse Bos is afgebouwd en het MKD in Hoogvliet is gesloten. Gekozen is voor relatief kleine veranderingen, omdat onduidelijk was wat de gevolgen van de transitie en de transformatie zouden zijn. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft niet alleen kosten gereduceerd, maar heeft ook nieuwe activiteiten ontwikkeld die aansluiten bij de vraag van de gemeenten, de nieuwe financiers c.q. klanten van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. Voor 2015 waren de nieuwe activiteiten onder andere de gesloten

7 Financieel beleid

jeugdzorg locatie voor meiden die slachtoffer zijn van loverboys, de gezinsopnames en weekendopnames.

Voor 2016 is ervoor gekozen om een begroting te accepteren die deels door incidentele opbrengsten sluitend is. De totale kosten voor jeugdzorg, zoals opgenomen in de begroting 2016 bedragen circa € 64 miljoen. De begrote opbrengsten voor 2016 bedragen ruim € 64 miljoen en zijn verdeeld over de volgende componenten:

- Contracten die stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs met de verschillende regio's heeft gesloten voor de (maximaal) te leveren zorgproductie in 2016 voor open en gesloten jeugdzorg (circa € 56 miljoen);
- Kapitaalslasten voor de gesloten jeugdzorg accommodaties die VWS nog financiert in 2016 (circa 3,2 miljoen). Deze kapitaalslasten zijn door VWS in de vorm van een subsidie aan stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs toegekend;
- Zorg die stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs levert in het kader van haar voorzieningen die vallen onder het Landelijk Transitie Arrangement (LTA). Het betreft hier ZIKOS en gesloten jeugdzorg voor jeugdigen jonger dan 12 jaar (circa € 4,8 miljoen). Voor deze voorzieningen is landelijk afgesproken dat gemeenten hiervoor middelen moeten reserveren voor het geval dat jeugdigen waarvoor zij financieel verantwoordelijk zijn op grond van het woonplaatsbeginsel zijn aangewezen op deze zorgvormen. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft met de Vereniging Nederlandse Gemeenten afspraken gemaakt over de tarieven die in rekening kunnen worden gebracht voor deze zorg;

Voor 2017 en verder zullen nadere keuzes gemaakt moeten worden ten behoeve van het waarborgen van de continuïteit van de organisatie en haar activiteiten. Daarvoor worden diverse scenario's ontwikkeld, die niet alleen voorzien in het realiseren van bezuinigingen, maar tevens in het zetten van de stap voorwaarts van de organisatie. Hierin zijn ten tijde van de publicatie van dit jaarverslag nog geen definitieve keuzes gemaakt. Er zullen hoe dan ook grote inspanningen moeten worden verricht om dit te realiseren. De liquiditeits- en solvabiliteitspositie van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs ultimo 2015 bieden een goede uitgangspositie om de verdere ontwikkelingen ten aanzien van de transitie van de jeugdzorg tegemoet te treden en vorm te geven. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs kan daarmee in de komende periode op een solide wijze aan haar betalingsverplichtingen blijven voldoen.

Indien zich nieuwe ontwikkelingen voordoen of aanleidingen ons hiertoe zetten, zullen verdere aanvullende maatregelen worden genomen om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Om beter te kunnen acteren en inhoudelijk een uitdagend aanbod voor contracteren te kunnen aanbieden, is stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs een niet vrijblijvend samenwerkingsverband aangegaan met stichting Altra, De Opvoedpoli B.V. en stichting De Nieuwe Kans. Dat brengt versterking van de robuustheid van de onderneming(en).

Door de invoering van de Jeugdwet met ingang van 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie van jeugdzorg/-hulp aan haar minderjarige inwoners. Hiertoe sluiten gemeenten contracten af met de diverse aanbieders van jeugdzorg/-hulp. Voor de jeugdzorginstelling zelf kan de wijziging van subsidiebekostiging (tot 2015) naar bekostiging op contractbasis (vanaf 2015) -meer dan voorheen- tot het risico van (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht leiden.
Oorzaak van deze eventuele vennootschapsbelastingplicht ligt in het feit dat jeugdzorginstellingen veelal geen beroep meer kunnen doen op het zogenoemde 'subsidie-besluit', omdat niet meer wordt voldaan aan de bijbehorende voorwaarden. Daardoor wordt naar verwachting (veel) sneller aangenomen dat jeugdzorginstellingen (meestentijds stichtingen) een onderneming in fiscale zin drijven met (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht tot gevolg.

Eenmaal vennootschapsbelastingplichtig is het voor deze instellingen vervolgens van belang of er nog mogelijkheden c.q. vrijstellingen zijn om (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht te voorkomen. Hierbij valt onder meer te denken aan de zogenoemde 'zorgvrijstelling' in de vennootschapsbelasting.
Momenteel vindt op landelijk niveau overleg plaats

7 Financieel beleid

tussen onder meer het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, het Ministerie van Veiligheid & Justitie, het Ministerie van Financiën en sectorale belangenbehartigingsorganisaties ten aanzien van de hierboven geschetste fiscale problematiek. Over de eventuele uitkomsten van dit overleg, meer in het bijzonder of en onder welke voorwaarden vennootschapsbelastingplicht kan worden afgewend, is thans nog niets inhoudelijks bekend. Om voornoemde reden heeft stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs geen rekening gehouden met een eventuele vennootschapsbelastingplicht in de jaarrekening.

Een risico dat we hier willen noemen is de onder- en/of overproductie van geleverde en te leveren zorg. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft maatregelen genomen om dit risico te monitoren en bij te stellen indien nodig. Hiervoor is het cockpitoverleg gevormd met de directeur Financiën, de bestuurder en vertegenwoordiging uit de afdelingen Financiën, Business Control, Verkoop en OZO. Maandelijks en indien gewenst eerder worden de ontwikkelingen in de zorgproductie geanalyseerd en besproken.

Door de decentralisatie van jeugdhulp is er een overgang gekomen van subsidie-ontvanger naar opdrachtnemer. Dit veroorzaakt een verschuiving in de aard van de inkomstenbronnen en een stap richting ondernemerschap. Zoals hierboven eerder is vermeld zijn diverse belanghebbenden in overleg getreden en past stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zich aan aan deze nieuwe situatie.

De verandering in het zorglandschap heeft er voor gezorgd dat het debiteurenbeheer aanzienlijk is toegenomen. Dit vergt het opzetten van goede procedures en afspraken voor het courant houden van de debiteur, alsmede het beperken van de vorderingsduur. Er dient betere afstemming plaats te vinden over de inzet op en de te nemen stappen bij achterstallige betalingen.

Bij het niet voldoen aan contractvereisten die regio's en gemeenten gesteld hebben, zijn tot nu toe geen sancties opgelegd, maar het valt niet uit te sluiten dat bij het niet nakomen van specifieke vereisten de vergoeding voor geleverde zorg wordt gekort.

De externe veranderingen in zorg en onderwijs hebben hun weerslag op de interne organisatie en vragen aandacht voor de besturing van de organisatie. Verkoop, administratie organisatie, interne controle, ict, communicatie, marketing en andere afdelingen zullen zich dienen te ontwikkelen conform de eisen die de veranderende omgeving stelt. De tijd die hiervoor beschikbaar is, levert een extra uitdaging.

Het wegvallen van subsidierelaties en de overgang naar meer marktwerking kan leiden tot het verliezen van contractvolume. De organisatie dient voorbereid te zijn op dit verlies en zo veel mogelijk flexibiliteit te verkrijgen om het wegvallen van contracten op te vangen. Ingrijpende maatregelen zijn op voorhand niet uit te sluiten omdat er geen zekerheid is over welke contracten op termijn stoppen of veranderen.

Speciaal onderwijs

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft, mede als gevolg van bezuinigingen in de jeugdzorg en de invoering van passend onderwijs, te maken met een krimp in leerlingenaantallen. Een deel van de krimp hangt samen met de maatregelen die stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zelf neemt in verband met de decentralisatie en bezuinigingen in de jeugdzorg, door sluiting van behandelgroepen.

Voor de continuïteit van de onderneming is voorts van belang het advies van de PO-raad en VO-raad over de groeibekostiging. Het speciaal onderwijs kent een jaarlijks terugkerend patroon waarbij de leerlingenaantallen bij de start van het schooljaar lager liggen dan een aantal maanden na het begin van het schooljaar. Om deze groei te bekostigen was voor de introductie van passend onderwijs sprake van een groeiregeling waarbij de groei van het aantal leerlingen tussen de 1 oktober telling en de 16 januari telling door DUO werd bekostigd. In deze groeiregeling moest er sprake zijn van een minimale groei op het niveau van een Brinnummer. Na de introductie van passend onderwijs is het aan de samenwerkingsverbanden om deze groei te bekostigen. De PO-raad en de VO-raad hebben hiervoor een regeling opgesteld waarvan zij de samenwerkingsverbanden adviseren deze toe te passen. Deze regeling gaat uit van het per samen-

7 Financieel beleid

werkingsverband per Brinnummer bekostigen van de groei. Er zit geen minimale groei meer in de regeling. Samenwerkingsverbanden zijn derhalve wettelijk verplicht de ondersteuningsbekostiging personeel te betalen voor leerlingen die tussen de telling van 1 oktober T-1 en 1 februari daaropvolgend zijn ingeschreven in het (v)so [(voortgezet) speciaal onderwijs]. De wijze waarop dit dient plaats te vinden is een complexe zaak. In de groeiregeling voor het (v)so is het aantal nieuwe leerlingen dat door het samenwerkingsverband is verwezen en ingeschreven in het speciaal onderwijs in de periode vanaf 1 oktober tot en met 1 februari daaropvolgend het uitgangspunt, evenals het aantal leerlingen dat uitgeschreven is uit het speciaal onderwijs. Leerlingen die van de ene (V)SO-school naar de andere (V)SO-school zijn gegaan tellen in dit verband niet als nieuwe leerlingen.

Binnen het samenwerkingsverband dient te zijn afgesproken of ook, naast de wettelijk verplichte ondersteuningsbekostiging personeel, de basisbekostiging personeel en/of de materiële bekostiging (basis en/of ondersteuning) in de groeiregeling moet worden meegenomen.

Onderstaande tabel geeft de verwachting weer van de ontwikkeling van het aantal leerlingen alsmede het aantal formatieplaatsen conform de Handreiking continuïteitsparagraaf.

Tabel geeft de personele bezetting Onderwijs ultimo 31 december 2015 aan. In de jaarrekening is uitgegaan van de gemiddelde formatie in 2015.
De krimp van de personele bezetting hangt samen met de voorziene krimp van de leerlingenaantallen die hierboven werd toegelicht.

A1 Kengetallen:

Kengetal (stand 31/12)	Verslagjaar 2015	2016	2017	2018
Aantal leerlingen (01-10-2015)	1705	1700	1650	1600
Personele bezetting in FTE				
- Bestuur / Management	22,1	22,0	21,5	21,0
- Personeel primair proces (onderwijs)	218,0	217,1	212,4	207,5
- Ondersteunend Personeel	142,5	141,9	138,8	135,6

7 Financieel beleid

Balans

x€ 1.000	Verslagjaar 2015	2016	2017	2018
Vaste activa				
- *Immateriële vaste activa*				
- *Materiële vaste activa*	*3.107*	*2.857*	*2.607*	*2.357*
- *Financiële vaste activa*				
Totaal Vaste Activa	3.107	2.857	2.607	2.357
Vlottende Activa				
- *Vorderingen*	*3.578*	*3.528*	*3.478*	*3.428*
- *Liquide middelen*	*16.919*	*16.061*	*15.338*	*14.435*
Totaal Vlottende Activa	20.497	19.589	18.816	17.863
Totaal Activa	**23.604**	**22.446**	**21.423**	**20.220**
x€ 1.000	Verslagjaar 2015	2016	2017	2018
Eigen vermogen				
- *Algemene reserve*	*4.914*	*4.491*	*7.503*	*7.204*
- *Bestemmingsreserves*	*6.730*	*6.695*	*5.110*	*5.076*
- *Overige reserves / fondsen*				
Totaal Eigen Vermogen	11.644	11.186	12.613	12.280
Voorzieningen	2.003	1.903	403	403
Langlopende schulden				0
Kortlopende schulden	9.957	9.357	8.407	7.537
Totaal Passiva	**23.604**	**22.446**	**21.423**	**20.220**

A2 Meerjarenbegroting

In bovenstaande tabel wordt conform de Handreiking continuïteitsparagraaf de verwachte ontwikkeling van de belangrijkste balansposten weergegeven voor de komende drie jaar. Deze cijfers hebben alleen betrekking op het Onderwijs (verschil betreft eliminatieposten ad 2,1 miljoen euro en Horizon at Work) binnen Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. het Onderwijs (verschil betreft eliminatieposten ad 2,1 miljoen euro en Horizon at Work) binnen Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs.

Vaste Activa

Voor de vaste activa is het afschrijvingsniveau van 2015 met een kleine stijging voor 2016 (+ 50.000 euro) doorgetrokken. Per jaar is 200.000 euro uitgetrokken voor vervangingsinvesteringen. Onzekere investeringen zoals een mogelijke uitbreiding van een locatie alsmede overname van gemeentelijke schoolgebouwen (overdracht juridisch eigendom) zijn buiten beschouwing gelaten.

Eigen vermogen

Het jaarlijkse geprognosticeerde resultaat wordt verwerkt in de algemene reserve. Daarnaast worden jaarlijks ten laste van de bestemmingsreserve uitgaven gedaan.
Door de decentralisatie van de onderwijshuisvesting zal het groot onderhoud voor het buitenonderhoud toenemen. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal

7 Financieel beleid

Onderwijs is met diverse gemeenten in gesprek over de overdracht van het eigendom van schoolgebouwen en de staat van onderhoud van de gebouwen. Voor het onderhoud wordt een bestemmingsreserve aangehouden die jaarlijks belast en aangevuld wordt. Het eigen vermogen is geheel publiek geld.

Voorzieningen

Met de nieuwe CAO Primair Onderwijs is de BAPO regeling vervangen door een regeling voor duurzame inzetbaarheid. Er dienen nog sluitende afspraken met het personeel te worden gemaakt over de inzet van deze budgetten en de verwachting is dat deze ultimo 2016 dan wel begin 2017 zijn afgerond. Aangezien voor 2015 deze afspraken er nog niet definitief zijn is voor de gehele duur waarvoor deze budgetten kan worden ingezet een voorziening gevormd. Derhalve is uitgegaan van de stand per ultimo 2015 voor 2016 en dat deze uiterlijk in 2017 gaat wijzigen.

Alle overige voorzieningen worden gelijk gehouden.

Kortlopende schulden

Deze schulden zullen grotendeels afnemen door vrijval van onverschuldigde betaalde middelen uit eerdere jaren. De verwachting is dat door deze vrijval de gevolgen door het passend onderwijs en een teruggang in leerlingen het eigen vermogen en de liquiditeit redelijk stabiel blijft.

In onderstaande tabel wordt conform de Handreiking continuïteitsparagraaf de verwachte ontwikkeling van de baten, lasten en het resultaat weergegeven voor de komende drie jaar.

Deze cijfers hebben alleen betrekking op het Onderwijs (verschil betreft eliminatieposten ad 2,1 miljoen euro en Horizon at Work) binnen Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs.

Staat / Raming van Baten en Lasten

x € 1.000	Verslagjaar 2015	2016	2017	2018
Rijksbijdrage	34.265	32.565	32.020	30.203
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.909	850	850	850
College-, cursus- en examengelden	0	0	0	0
Baten werk in opdracht van derden	121	90	90	90
Overige baten	1038	935	935	935
TOTAAL BATEN	**37.333**	**34.440**	**33.895**	**32.078**
Personeelslasten	27.407	27.193	24.893	24.838
Afschrijvingen	398	450	450	450
Huisvestingslasten	1.958	2.358	2.358	2.358
Overige lasten	4.432	4.432	4.432	4.432
TOTAAL LASTEN	**34.195**	**34.433**	**32.133**	**32.078**
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	3.138	7	1.762	0
Saldo financiële bedrijfsvoering	50	0	0	0
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
TOTAAL RESULTAAT	**3.188**	**7**	**1.762**	**0**

7 Financieel beleid

Baten

In 2016 en verder zullen de subsidies teruglopen door een teruggang in leerlingen. Dit is een vertraagd effect als gevolg van de t-1 bekostigingssystematiek. De begeleiding van het aantal rugzakleerlingen uit het primair onderwijs en voortgezet onderwijs zal verder gaan afnemen door het ingezette beleid van de samenwerkingsverbanden. Door een vrijval van de onverschuldigde betalingen uit eerdere jaren zullen de baten pas in 2018 sterker afnemen.

Overige bijdragen en subsidies alsmede overige baten blijven vanaf 2016 stabiel (geen incidentele vergoedingen, maar wel structurele bijdragen en vergoedingen vanuit de samenwerkingsverbanden en gemeenten).

Lasten

De personele lasten dalen mee met het dalende leerlingenaantal. De huisvestingslasten en overige lasten zullen in vergelijking met 2015 niet veel gaan afwijken als het gaat om structurele lasten. De huisvestingslasten stijgen wel door ingebruikname van mogelijk twee andere locaties in plaats van 1 huidige locatie. Het is niet zeker of dit daadwerkelijk schoolgebouwen kunnen zijn en is derhalve geen rekening gehouden met een gemeentelijke vergoeding.

B1 Rapportage over aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

De besturingsfilosofie van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs is gebaseerd op integraal management. De managers die verantwoordelijk zijn voor de verschillende scholen binnen stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs sturen op basis van een jaarplan en een begroting die door de directie zijn vastgesteld (en door de Raad van Toezicht goedgekeurd). De begroting omvat alle kosten en baten die samenhangen met de betreffende scholen. Op kwartaalbasis (of indien nodig frequenter) wordt gerapporteerd over de inhoudelijke voortgang, de financiën en de medewerkers en wordt aandacht gegeven aan de juiste, tijdige en volledige registratie van leerlingen. Elk kwartaal, of vaker indien de resultaten van de maandrapportages daar aanleiding toe geven, vindt een gesprek plaats tussen de directie en de betreffende manager over de maandrapportage. Indien bijsturing nodig is, worden concrete afspraken gemaakt.

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Het belangrijkste risico voor de komende jaren betreft de ontwikkeling van de leerlingenaantallen in het kader van passend onderwijs en in krimp van leerlingenaantallen op scholen gekoppeld aan een zorglocatie. De krimp in leerlingenaantallen zal stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs opvangen door de formatie te reduceren en door de betreffende functies op te nemen in het risicodragende deel van de formatie. Daar waar door onvoldoende leerlingenaantallen locaties financieel niet sluitend zijn te krijgen, zullen locaties worden gesloten.

Groei- en andere gelden die stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs voorheen via het Ministerie van OCW ontving, worden per 1 augustus 2015 via de samenwerkingsverbanden verstrekt. Vooral bij groeigelden is het onzeker welk deel de samenwerkingsverbanden willen overdragen aan de scholen en welke delen niet. Dit vormt een risico. Tevens is de bron voor het bepalen van de groeigelden onderdeel van een lopende discussie, waardoor er momenteel geen middelen worden overgemaakt. Door in gesprek te gaan met de samenwerkingsverbanden in combinatie met debiteurenbeheer wordt verzocht de groeivergoedingen conform advies PO- / VO-raad beschikbaar te stellen.

Een ander risico is gelegen in het relatief hoge verzuim op een aantal locaties. Hierop zijn in 2015 maatregelen genomen door het voeren van gesprekken met medewerkers met (langdurig of frequent) verzuim, met nauwe betrokkenheid van HRM. Er wordt voortdurend aandacht besteed aan het verzuim en de directie heeft de verlaging daarvan tot speerpunt gemaakt (ook voor 2016). Dit beleid wordt in 2016 voortgezet waarbij het doel is het verzuim te reduceren tot onder de norm van 4%. De ontwikkeling van het verzuim is een primair gespreksonderwerp bij de maandrapportages.

B3 Rapportage toezichthoudend orgaan

De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in Governance en Verslag van de Raad van Toezicht.

7 Financieel beleid

BIJLAGE 1

Personeelsformatie Horizon Jeugdzorg per 31.12.2015 (incl. Centraal Bureau)

Functiegroep	Centraal Bureau	Harreveld	Bergse Bos + Proj.	Rijnhove	de Vaart	MKT	Amb., OZO, Pleegzorg	Totaal
Directie	2,00							**2,00**
Sectordirecteur			1,00	1,11	1,11		1,11	**4,33**
Afdelingscoördinator	7,00	6,33	4,61	2,94	7,89	2,33	4,06	**35,17**
Pedagogisch		116,15	67,47	58,42	95,33	39,44	12,44	**389,26**
Gezinsouders			11,00	5,17				**16,17**
Maatschappelijk werker		3,00	4,22	2,39	7,39	2,56	43,34	**62,89**
Gedragswetenschapper		7,56	3,89	2,83	8,11	1,92	4,82	**29,13**
Intercedenten							7,28	**7,28**
Vak HBO		2,72	1,31		2,89	0,44		**7,36**
Kinderarts						0,50		**0,50**
Plaatsingsmedewerker							10,83	**10,83**
Beleidsmedewerker	29,44			0,67				**30,11**
Administratief	16,80	3,43	1,69		0,89		1,94	**24,76**
ICT	8,78							**8,78**
Secretarieel	3,33	2,06	3,22	3,64	3,56	1,72	6,43	**23,95**
Technisch/huishoudelijk	12,67	0,96	8,36	7,51	3,00	5,80		**38,29**
Veiligheidsmedewerkers		10,07		1,50	15,22			**26,79**
Totaal	**80,02**	**152,28**	**106,77**	**86,17**	**145,39**	**54,72**	**92,25**	**717,59**

Personeelsformatie Horizon Onderwijs per 31.12.201 5 (excl. Centraal Bureau)

Functiegroep	VSO Diplomagericht	VSO Praktijk	Bergse Bos College	Park College Alphen	Vaart College	SO	Ambulant / OZO	Totaal
Sectordirecteur	1	1				1,09		**3,09**
Schoolleiders	5,1	3,1	2	1	1	5,85	1	**19,05**
Lesgevenden	57,44	30,96	21,29	15,17	18,25	63,62	13,66	**220,4**
Bedrijfsleiders		6						**6**
(Technisch) onderwijsassistenten	7,7	9,47	9,4	4,47		34,53		**65,56**
Maatschappelijk werkers	2,3	1,5	0,73	1		2,24		**7,77**
Gedragswetenschapper	5,5	3,3	2,35	1,65		8,93	0,54	**22,28**
Intercedenten							2,56	**2,56**
Vak HBO	1,8							**1,8**
Plaatsingsmedewerker							0,76	**0,76**
Administratief	5,03	2,53	0,6		0,7	4,74	1,78	**15,37**
Secretarieel	0,65	0,78		1			0,48	**2,91**
Concierge/onderhoud	3,6	2,56	1	1	0,4	3,28		**11,84**
Totaal	**90,11**	**61,19**	**37,38**	**25,29**	**20,35**	**124,27**	**20,79**	**379,39**

BIJLAGE 2

Kerngegevens Accommodaties

Alle panden van Horizon beschikken over de noodzakelijke gebruiksvergunningen en goedkeurende verklaringen van de brandweer m.b.t. brandmeldinstallaties, het uitvoeren van brandoefeningen etc., zoals vastgelegd in de van toepassing zijnde wet- en regelgeving waaronder de Wabo, de Woningwet, het Bouwbesluit, de gemeentelijke verordening, het gebruikersbesluit, de Arbowetgeving en aan de eisen van het College bouw zorginstellingen.
De panden die bestemd zijn voor gesloten jeugdzorg hebben de mogelijkheid voor het toepassen van beperkende maatregelen, binnen de hiervoor van overheidswege opgestelde kaders.

7 Financieel beleid

BIJLAGE 2 Kerngegevens Accommodaties (vervolg 1)

Adres	Variant capaciteit instroom
Medisch Kinderhuis Oostvoorne Noordweg 16 3233 AV Oostvoorne	Variant: residentieel specialistisch
Medisch Kinderdagverblijf Klavertje Vier (gesloten) Klencke 603 3191 VZ Hoogvliet	Variant: dagbehandeling intensief I
Omgangsbegeleiding Klencke 603 3191 VZ Hoogvliet (verhuisd naar Schiedamsedijk te Rotterdam)	Variant: ambulant
Het Bergse Bos (incl. Besloten Behandeling) Mozartlaan 150 3055 KM Rotterdam	Variant: res. specialistisch Variant: Jeugdzorg^{Plus} Variant: projectgezinnen Variant: projectgezin plus
Rijnhove Raadhuisstraat 22 2406 AG Alphen aan den Rijn	Variant: res. specialistisch/ specialistisch plus Variant: gezinshuizen Variant: home support Variant: ambulant
Pleegzorg Alphen aan den Rijn Raadhuisstraat 22 2406 AG Alphen aan den Rijn Edisonweg 30 4207 HG Gorinchem Pleegzorg Dordrecht Papeterspad 7 3311 WT Dordrecht (verhuisd naar Korte Parallelweg 211, 3311 JNDordrecht)	Variant: pleegzorg Variant: adoptiehulpverlening
De Vaart Poelruiterpad 9-11 2171 LB Sassenheim	Variant: Jeugdzorg^{Plus}
Het Anker / ZIKOS Prisma Kerkstraat 51 7135 JJ Harreveld	Variant: Jeugdzorg^{Plus} Variant: res. specialistisch
Hestia Kralingse Plaslaan 108 3061 DG Rotterdam	Variant: Jeugdzorg^{Plus}
Park College Dominee Meijerlaan 14 2406 JD Alphen aan den Rijn Parkschool SO en Cardea Henri Dunantweg 5-11 Alphen a/d Rijn	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (VSO) Functie: school voor cluster-4 onderwijs (SO)

7 Financieel beleid

BIJLAGE 2 Kerngegevens Accommodaties (Vervolg 2)

Adres	Variant capaciteit instroom
Parkschool S.M. Hugo van Gijnweg 10 3317 JM Dordrecht	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (VSO)
Parkschool VSO Nansenstraat 40 2806 HM Gouda De Regenboog SO Winterdijk 6 2801 SJ Gouda OOV: Jacob van Lennepkade 6, Gouda OOV: Bergambachterstraat 1, Schoonhoven	Functie: school voor cluster- 4 onderwijs (VSO) Functie: school voor cluster 4 onderwijs (SO)
Educatief Centrum Schiemond 8 3029 NP Rotterdam	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (VSO) 38 ambulante trajecten
Bergse Veld School / Schreuder College Mozartlaan 150 3055 KM Rotterdam	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (SO)
Inst. Mr. Schats Locatie Noord Van Enckevoirtlaan 129 3052 KR Rotterdam	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (SO)
Inst. Mr. Schats Locatie Zuid Kastanjedaal 1 3078 EE Rotterdam BeO Pauwen, Hilledijk 279, Rotterdam	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (SO)
Schreuder College Locatie Noord De Villeneuvestraat 129 3053 ZV Rotterdam	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (VSO)
Schreuder College Locatie Zuid Slinge 156 3085 EW Rotterdam	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (VSO)
Schreuder College Locatie West Taborstraat 44 3061 EW Rotterdam	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (VSO)
Gelinckschool Locatie Oostvoorne Noordweg 14 3233 AV Oostvoorne	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (SO)
Gelinckschool Locatie Spijkenisse Goudenregenplein 11a 3203 BN Spijkenisse BeO Reiziger, Aidastraat 91 Spijkenisse	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (SO)
Gelinckschool Locatie Schiedam Pr. Beatrixlaan 20 3121 JN Schiedam	Functie: school voor cluster-4 onderwijs (SO)
BeO De Schelp Brasem 32, Hellevoetsluis	Functie: school voor cluster 4 onderwijs (SO)
Vaart College Poelruiterpad 9-11 2171 LB Sassenheim	Functie: school voor cluster 4 onderwijs (VSO)
Schakenbosch College Bouwlustweg 4 2263 SZ LEIDSCHENDAM	Functie: school voor cluster 4 onderwijs (VSO)
Hestia College Kralingse Plaslaan 108 3061 DG Rotterdam	Functie: school voor cluster 4 onderwijs (VSO)

Verklaring Raad van Bestuur

De bestuurder van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs en de bestuurder van de stichting Horizon Holding verklaren kennis te hebben genomen van de Jeugdwet, de separate gemeentelijke / regionale subsidieregelingen en de afgesloten contracten (gemeentelijk en regionaal) en dienovereenkomstig het financiële bestuursverslag 2015 te hebben vastgesteld en verklaart tevens dat de Raad van Toezicht de jaarstukken heeft goedgekeurd.

Rotterdam, 20 juni 2016

K. Schotel-van der Veer
Bestuurder Stichting Horizon
Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs

J.J. du Prie
Bestuurder Stichting Horizon Holding

8 Jaarrekening

BALANS PER 31 DECEMBER 2015

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2015	31-dec-2014
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2	32.682.187	35.904.276
Financiële vaste activa	3	0	0
Totaal vaste activa		32.682.187	35.904.276
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	6	8.282.572	1.449.316
Vorderingen uit hoofde van subsidies	7	3.165.210	3.426.063
Liquide middelen	9	59.855.586	60.351.875
Totaal vlottende activa		71.303.368	65.227.254
Totaal activa		103.985.555	101.131.530

	Ref.	31-dec-2015	31-dec-2014
PASSIVA		€	€
Eigen vermogen	10		
Kapitaal		1.491.710	1.491.710
Algemene reserve		27.656.723	17.540.435
Bestemmingsreserves		21.456.282	20.014.405
Bestemmingsfondsen		0	12.415.553
Totaal eigen vermogen		50.604.715	51.462.103
Voorzieningen	12	5.820.778	3.281.629
Langlopende schulden	13	22.298.004	24.839.606
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van subsidies	14	10.895.425	6.991.614
Kortlopende schulden en overlopende passiva	15	14.366.633	14.556.578
Totaal passiva		103.985.555	101.131.530

8 Jaarrekening

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

		Ref.	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
			€	€	€
BATEN:					
Baten / subsidies jeugdzorg	Rijksbijdragen OCW	16	97.502.918	102.418.555	111.350.381
Overige bedrijfsbaten		18	1.759.460	4.068.321	3.616.594
Som der bedrijfsbaten			99.262.378	106.486.876	114.966.975
LASTEN:					
Personeelslasten		19	73.363.236	76.576.654	75.300.421
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		20	3.212.253	2.661.104	2.782.357
Overige bedrijfslasten		22	21.250.834	28.338.034	29.049.365
Som der bedrijfslasten			97.826.323	107.575.792	107.132.143
BEDRIJFSRESULTAAT			1.436.055	-1.088.916	7.834.832
Financiële baten en lasten		23	111.000	231.528	215.688
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING			1.547.055	-857.388	8.050.520
Buitengewone baten en lasten		24	0	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR			1.547.055	-857.388	8.050.520

RESULTAATBESTEMMING (resultaat boekjaar)

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2015	2014
	€	€
Algemene reserve	-2.299.265	278.443
Bestemmingsreserves	1.441.877	7.772.077
Bestemmingsfondsen	0	0
	-857.388	8.050.520

8 Jaarrekening

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2015

	Ref.		2015		2014
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-1.088.916		7.834.832
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen		2.661.104		2.782.357	
- mutaties voorzieningen		2.539.147		1.887.073	
			5.200.251		4.669.430
Veranderingen in vlottende middelen:					
- vorderingen		-6.833.256		1.462.008	
- vorderingen/schulden uit hoofde van subsidies		4.164.664		-5.392.009	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)		-189.945		-2.775.692	
			-2.858.537		-6.705.693
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			1.252.798		5.798.569
Ontvangen interest		246.565		230.995	
Betaalde interest		-15.037		-15.307	
			231.528		215.688
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			1.484.326		6.014.257
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa		-1.548.958		-1.140.719	
Desinvesteringen materiële vaste activa		607.930		470.970	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-941.028		-669.749
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen		0		1.576.827	
Aflossing langlopende schulden		-1.039.587		-1.115.121	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.039.587		461.706
Mutatie geldmiddelen			-496.289		5.806.214
Stand geldmiddelen per 1 januari			60.351.875		54.545.661
Stand geldmiddelen per 31 december			59.855.586		60.351.875
Mutatie geldmiddelen			-496.289		5.806.214

Toelichting:
Onder de investeringen materiële vaste activa zijn de activeringen van de afgesloten investeringsprojecten (vermeld onder desinvesteringen bij de materiële vaste activa) in mindering gebracht.

8 Jaarrekening

Algemene toelichting & grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

Gegevens rechtspersoon

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs is statutair gevestigd te Rotterdam en heeft haar feitelijke (hoofd)vestiging op Mozartlaan 150 te Rotterdam. Vanaf 29 december 2015 is stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs een volle dochter van stichting Horizon Holding. De bestuurder van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs neemt deel in de besturenraad die wordt voorgezeten door de bestuurder van stichting Horizon Holding.

Activiteiten

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs houdt zich bezig met het aanbieden van open en gesloten jeugdzorg en het verzorgen van speciaal onderwijs.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving Hoofdstuk 640, Organisatie-zonder-winststreven (aangepast 2010).

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Zie continuïteit.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van de verwerking van de kosten van groot onderhoud. Er hebben zich gedurende het verslagjaar geen schattingswijzigingen voorgedaan.

In de jaarrekening 2015 is een stelselwijziging doorgevoerd ten opzichte van het vorig boekjaar. De Stichting heeft de voorziening groot onderhoud omgezet naar een bestemmingsreserve onderhoud. Door enige externe factoren (zoals ontwikkelingen 2016 en 2017 inzake transitie en transformatie) zal bekeken dienen te worden in hoeverre het huidige groot onderhoudsplan bijstelling behoeft. Voor onderwijs is het meerjarenonderhoudsplan in ontwikkeling. Gezien de aanwezige onderhoudscyclus en actualiteit gaat de voorziene gedoteerde onderhoudsbedragen alsmede het beginsaldo in zijn geheel naar een onderhoudsreserve. Dit blijft minimaal gehandhaafd tot er een actueel en cyclische meerjarenonderhoudsplan is vastgesteld. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast. Deze wijziging heeft een positieve invloed op het resultaat boekjaar.
Het effect van deze stelselwijziging (voorziening naar bestemmingreserve) is:

8 Jaarrekening

Effect stelselwijziging voorziening groot onderhoud naar bestemmingsreserve

Balans	voor 31-12-2013	na 31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015
Voor wijziging				
Eigen vermogen: bestemmingsreserves	-	-	582.560	1.015.760
Voorzieningen: - groot onderhoud	4.054.464	4.054.464	4.734.778	5.392.073
Na wijziging				
Eigen vermogen: bestemmingsreserves	-	4.054.464	5.317.338	6.407.833
Voorzieningen: - groot onderhoud	4.054.464	-	-	-
Verschil				
Eigen vermogen: bestemmingsreserves	-	4.054.464	4.734.778	5.392.073
Voorzieningen: - groot onderhoud	-	-4.054.464	-4.734.778	-5.392.073

Resultatenrekening	voor 2013	na 2013	2014	2015
Voor wijziging				
Huisvesting: - Dotatie / vrijval onderhoudsvoorziening	743.189	743.189	680.314	657.295
Resultaat boekjaar	12.280.181	12.280.181	7.370.206	-1.479.901
Na wijziging				
Huisvesting: - Dotatie / vrijval onderhoudsvoorziening	743.189	1.041.422	-	-
Huisvesting: - Onderhoudslasten		-	-	34.782
Resultaat boekjaar	12.280.181	11.981.948	8.050.520	-857.388
Verschil				
Huisvesting: - Dotatie / vrijval onderhoudsvoorziening	-	298.233	-680.314	-657.295
Huisvesting: - Onderhoudslasten	-	-	-	34.782
Resultaat boekjaar	-	-298.233	680.314	622.513

Vergelijking met de begroting

De in de jaarrekening opgenomen begrotingscijfers zijn gebaseerd op de op 2 december 2014 door de Raad van Bestuur vastgestelde en op 9 december 2014 door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting 2015.

Verbonden rechtspersonen

Als verbonden partij worden aangemerkt:

- alle rechtspersonen waarover stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan uitoefenen;
- alle rechtspersonen die overwegende zeggenschap in stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs kunnen uitoefenen;
- alle statutaire directieleden en andere sleutelfunctionarissen in het management van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs of de moedermaatschappij van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs en hun nauwe verwanten.

Een overzicht van de verbonden partijen is opgenomen onder Model E van de jaarrekening.

Grondslagen van waardering activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, staat van baten en lasten en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden

8 Jaarrekening

gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.
Voor zover relevant worden de geschatte kosten van de ontmantelings- en verwijderingskosten van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden aan de verkrijgingsprijs toegevoegd.

De aangewende investeringssubsidies e.d. worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiele vaste activa.

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud is een bestemmingsreserve gevormd. Deze reserve is opgenomen onder het eigen vermogen aan de passiefzijde van de balans. De kosten voor groot onderhoud worden direct ten laste van de exploitatie bij onderhoudslasten (huisvesting) verwerkt. Via een resultatenbestemming worden de kosten voor groot onderhoud jaarlijks met de bestemmingsreserve verrekend. Dit betreft een stelselwijziging ten opzichte van de vorige verslaglegging.

De volgende afschrijvingspercentages (in procenten van de aanschafwaarde minus eventuele restwaarde) worden hierbij gehanteerd:

• Bedrijfsgebouwen :					
	Nieuwbouw		2,50%		
	Renovatie		20,00%	10,00%	5,00%
	Verbouwing		20,00%	10,00%	5,00%
• Machines en installaties :			20,00%	10,00%	
• Andere vaste bedrijfsmiddelen :					
	Inventaris		20,00%	10,00%	
	Leermiddelen		11,11%		
	Automatisering:	Servers	20,00%		
		Computers	33,33%		
	Vervoermiddelen		20,00%		

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, worden deze in mindering gebracht op de investeringen of indien de bijdrage de reeds gedane investeringen overtreft worden deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd.
Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

Leningen aan deelnemingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen hebben een initiële looptijd langer dan één jaar. De per balansdatum contractueel binnen één jaar te ontvangen bedragen worden afzonderlijk toegelicht onder de financiële vaste activa.

8 Jaarrekening

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs handelt niet in financiële derivaten. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs hanteert een treasurystatuut dat rekening houdt met de Regeling Beleggen en Belenen van het ministerie van OCW.

Renterisico

Het renterisico is beperkt door een vaste rente voor een deel van de periode van de opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage voor een gedeelte van de looptijd. Bij de rentevervaldatum wordt de rente opnieuw vastgesteld tegen de dan geldende marktrente voor een vaste periode.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren zijn voor circa 69% geconcentreerd bij gemeenten/jeugdzorgregio's en voor circa 17% bij de samenwerkingsverbanden primair en voortgezet onderwijs. Het kredietrisico ligt geheel bij de vorderingen op de Opvoedpoli. Van de andere vorderingen wordt geen risico verwacht.

Financieringsrisico

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft geen significante concentraties van financieringsrisico's. Door de aanwezige liquiditeiten zijn er op eerste hand geen kortlopende krediet-faciliteiten benodigd. Aangezien de transformatie - transitie van de jeugdzorg een periode van meerdere jaren beslaat, is het op voorhand niet uit te sluiten dat voor de lange termijn nieuwe financieringsbehoeften zullen ontstaan.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen die niet ter directe beschikking staan worden verwerkt onder de vorderingen. Liquide middelen die gedurende langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Algemene reserve, Bestemmingsreserves en Bestemmingsfondsen.

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs (en rechtsvoorgangers) ingebracht kapitaal.

8 Jaarrekening

Algemene reserve
Onder Algemene reserve is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen (Raad van Bestuur / Raad van Toezicht) binnen de statutaire doelstellingen van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs vrij kunnen beschikken.

Bestemmingsreserves
Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs (Raad van Bestuur / Raad van Toezicht) een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.In 2015 is gekozen voor een stelselwijziging inzake groot onderhoud. De aanwezige plannen zijn niet overal actueel en cyclisch of zijn nog in ontwikkeling. Het beginsaldo, dotaties alsmede onttrekkingen zijn derhalve aan een bestemmingsreserve toegevoegd.

Bestemmingsfondsen
Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Aanwending van bestemmingsreserves
Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves worden in de staat van baten en lasten verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.
Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Voorzieningen

Algemeen
Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van te verwaarlozen betekenins is. Als disconteringsvoet voor de contantmaking is 2 procent gebruikt bij de voorziening jubileumverplichtingen en duurzame inzetbaarheid.

Voorziening pensioenverplichtingen
Voor een toelichting op de voorziening pensioenverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting inzake Pensioenen onder Grondslagen van resultaatbepaling.

Voorziening groot onderhoud
In 2015 is gekozen voor een stelselwijziging inzake groot onderhoud. De aanwezige plannen zijn niet overal actueel en cyclisch of zijn nog in ontwikkeling. Het beginsaldo, dotaties alsmede onttrekkingen zijn derhalve aan een bestemmingsreserve toegevoegd. De eindstand van het vorige boekjaar is eveneens aangepast. Het effect van de stelselwijziging op het resultaat is positief in zowel 2014 als 2015.

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

Voorziening spaarverlof
De voorziening spaarverlof is gevormd in het kader van de regeling Spaarverlof primair onderwijs. Deze regeling houdt in dat een medewerker zijn adv-uren die niet zijn opgenomen kan opsparen. Vanaf 1 augustus 2006 is de regeling bevroren, dat wil zeggen dat alleen de medewerkers die voor 1 augustus 2006 aan deze regeling deelnamen, hun opbouw (minimaal 5 jaar en maximaal 12 jaar) kunnen voortzetten.

Voorziening reorganisatie
De voorziening reorganisatie betreft de kosten samenhangend met in gang gezette reorganisatie(s). De vorming van een reorganisatievoorziening vindt plaats op het moment dat een gedetailleerd plan tot aanpassing van de organisatie is geformaliseerd en de verwachting gewekt is dat de reorganisatie zal worden uitgevoerd.

8 Jaarrekening

Voorziening garant- en borgstelling
De voorziening deelneming betreft een risico dat door de deelnemer maximaal kan worden gelopen indien en voor zover er sprake is van discontinuïteit van de werkzaamheden bij de deelneming.

Voorziening duurzame inzetbaarheid
De voorziening duurzame inzetbaarheid is gevormd in het kader van de nieuwe cao Primair Onderwijs (september 2014). Medewerkers hebben recht op 40 uur verlofbudget per jaar en een startende leerkracht heeft daar bovenop nog 40 uur extra. Bovendien hebben de medewerkers van 57 en ouder het recht op een bijzonder budget van 130 uur (kan maximaal 5 jaar worden gespaard). Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft voor de laatste groep een inventarisatie gedaan. De formalisering hiervan is nog niet voltooid. De voorziening omvat derhalve het maximale risico dat de budgetten worden gespaard dan wel als verlof worden opgenomen. De kosten die gepaard gaan wanneer medewerkers kiezen om de rechten direct in betreffende periode te benutten worden als kosten in de personeelskosten verwerkt. Hiewrvoor is geen voorziening gevormd. De gevormde voorziening heeft derhalve alleen betrekking op kosten waarbij medewerkers de keuze maken om rechten op te bouwen.

Voorziening belastingen
De voorziening belastingen betreft een mogelijke btw afdracht inzake een samenwerkingsovereenkomst met een andere zorgaanbieder. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs is voor deze samenwerking in overleg met de belastingdienst, ondersteunt door een fiscaal adviseur, om te komen tot duidelijke afspraken voor de omzetbelasting. Uit voorzichtigheid is het mogelijk te verrekenen bedrag als voorziening gevormd.

Voorziening langdurig verzuim
De voorziening langdurig verzuim wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Schulden

Langlopende schulden
Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. De langlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Kortlopende schulden
Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Overlopende passiva
De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen
Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Overige exploitatiesubsidies (anders dan als vergoeding voor zorgverlening)
Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de

8 Jaarrekening

gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Rijksbijdragen OCW

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Subsidies / baten jeugdzorg

Onder subsidies / baten jeugdzorg worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. Als realisatiemoment geldt het moment waarop de betreffende prestaties op grond van de geldende voorschriften of richtlijnen gedeclareerd kunnen worden bij de subsidie- / opdrachtgever.

Pensioenen

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP en PFZW. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Naar de stand van ultimo december 2015 is de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds ABP 98,7% en pensioenfonds PFZW 97%. Het ouderdomspensioen is een toegezegde pensioenregeling opbasis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiele positie waarin het pensioenfonds zich bevindt.De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord en, voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen. Om deze reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat gebracht.

Personeelskosten

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen en salarissen en andere personeelslasten worden verantwoord in de periode waarin personeel op grond van de arbeidsvoorwaarden het recht op belo-

8 Jaarrekening

ning verkrijgt. Sociale lasten worden toegerekend aan dezelfde periode als de lonen en salarissen waaraan deze sociale lasten direct kunnen worden toegerekend.

Buitengewone baten en lasten

Onder buitengewone baten en lasten worden verstaan baten en lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die duidelijk te onderscheiden zijn van de activiteiten in het kader van de gewone bedrijfsuitoefening en derhalve naar verwachting zelden zullen voorkomen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt. De rentelasten betreffen transactiekosten van de banken.

Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig RJ 640 en de voor de Stichting van toepassing zijnde voorwaarden een segmentatie van de balans en resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten:

SEGMENT 1 - Ministerie van VWS / Jeugdzorgregio's / Gemeenten
SEGMENT 2 - Ministerie van OCW

Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment is aangesloten op de activiteiten. De toelichting op de verdeling van indirecte kosten is te vinden bij de gesegmenteerde resultatenrekeningen. Zie Gesegmenteerde staat van baten en lasten over 2015

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Continuïteit

Jeugdzorg

Bij de waardering van activa en passiva is uitgegaan van de veronderstelling dat de activiteiten worden gecontinueerd in 2016 en de jaren erna op basis van de huidige bekende informatie. Duidelijk is ook dat, als gevolg van de marktwerking, keuzes gemaakt moeten worden.

Begin 2014 heeft stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs plannen en scenario's voor de transitie ontwikkeld, waarbij het uitgangspunt is dat duurzame voortzetting van de activiteiten van de stichting mogelijk is, zij het met aanpassingen van de organisatie en de activiteiten. Voor 2015 en 2016 is deze lijn voortgezet en is een aantal activiteiten gesloten, zoals de afbouw van een aantal leefgroepen in Oostvoorne en Bergse Bos en de sluiting van het MKD in Hoogvliet. Gekozen is voor relatief kleine veranderingen, omdat onduidelijk zou zijn wat de gevolgen zijn van de transitie en de transformatie. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft niet alleen kosten gereduceerd, maar heeft ook nieuwe activiteiten ontwikkeld die aansluiten bij de vraag van de gemeenten als de nieuwe financiers c.q. klanten van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. Voor 2015 waren de nieuwe activiteiten onder andere de gesloten jeugdzorg locatie voor meiden die slachtoffer zijn van loverboys, de gezinsopnames en weekendopnames.

Voor de begroting 2016 is ervoor gekozen om een begroting te accepteren die deels door incidentele opbrengsten sluitend is. De totale kosten voor jeugdzorg zoals opgenomen in de begroting 2016 bedragen circa € 64 miljoen. De begrote opbrengsten voor 2016 bedragen ruim € 64 miljoen en zijn verdeeld over de volgende componenten:

- Contracten die stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs met de verschillende regio's heeft gesloten voor de (maximaal) te leveren zorgproductie in 2016 voor open en gesloten jeugdzorg (circa € 59 miljoen);

- Kapitaalslasten voor de gesloten jeugdzorg accommodaties die VWS nog financiert in 2016 (circa 3,5

8 Jaarrekening

miljoen). Deze kapitaalslasten zijn door VWS in de vorm van een subsidie aan stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs toegekend;

- Zorg die stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs levert in het kader van haar voorzieningen die vallen onder het Landelijk Transitie Arrangement (LTA). Het betreft hier ZIKOS en gesloten jeugdzorg voor jeugdigen jonger dan 12 jaar (circa € 4 miljoen). Voor deze voorzieningen is landelijk afgesproken dat gemeenten hiervoor middelen moeten reserveren voor het geval dat jeugdigen waarvoor zij financieel verantwoordelijk zijn op grond van het woonplaatsbeginsel zijn aangewezen op deze zorgvormen. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft met de Vereniging Nederlandse Gemeenten afspraken gemaakt over de tarieven die in rekening kunnen worden gebracht voor deze zorg.

Daarnaast verwachten we incidentele inkomsten door afspraken met gemeenten en andere financiers. Dat is nodig om de begroting sluitend te krijgen en daarmee ook de overhead te dekken (in combinatie met onderwijsopbrengsten). Uiteraard is het van belang dat stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs wel de zorg daadwerkelijk levert, maar daarop wordt strak gestuurd.

Voor 2017 en verder zullen nadere keuzes gemaakt moeten worden om te zorgen dat er sprake is van continuïteit. Daarvoor worden vergaande scenario's ontwikkeld die niet alleen voorzien in het kunnen opvangen van bezuinigingen, maar ook in het zetten van de stap voorwaarts op het aanbod dat we doen naar onze opdrachtgevers en het verder verbeteren van de efficiency. Hierin zijn ten tijde van de publicatie van dit jaarverslag nog geen keuzes gemaakt omdat bekeken wordt hoe de markt zich de komende tijd ontwikkelt. Dat zal de komende periode grote inspanningen vergen. De liquiditeits- en solvabiliteitspositie van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs ultimo 2015 biedt een goede uitgangspositie om de verdere ontwikkelingen ten aanzien van de transitie van de jeugdzorg tegemoet te treden en vorm te geven. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs kan daarmee in de komende periode aan de betalingsverplichtingen blijven voldoen.

Afhankelijk van de ontwikkelingen die zich de komende maanden voordoen en de contracten die de gemeenten voor het jaar 2017 (en verder) met stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zullen gaan sluiten, zullen verdere aanvullende maatregelen worden genomen om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Om hierin nog beter te kunnen acteren en inhoudelijk een nog beter aanbod neer te kunnen leggen, is stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs een niet vrijblijvend samenwerkingsverband aangegaan met Altra, De Opvoedpoli en De Nieuwe Kans. Dat brengt versterking van de robuustheid van de onderneming(en).

Speciaal onderwijs

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft, mede als gevolg van bezuinigingen in de jeugdzorg en de invoering van passend onderwijs, te maken met een krimp in leerlingenaantallen. Een deel van de krimp hangt samen met de maatregelen die stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zelf neemt in verband met de decentralisatie en bezuinigingen in de jeugdzorg, door sluiting van behandelgroepen.

Voor de continuïteit van de onderneming is voorts van belang het advies van de PO-raad en VO-raad over de groeibekostiging. Het speciaal onderwijs kent een jaarlijks terugkerend patroon waarbij de leerlingenaantallen bij de start van het schooljaar lager liggen dan een aantal maanden na het begin van het schooljaar. Om deze groei te bekostigen was voor de introductie van passend onderwijs sprake van een groeiregeling waarbij de groei van het aantal leerlingen tussen de 1 oktober telling en de 16 januari telling door DUO werd bekostigd. In deze groeiregeling moest er sprake zijn van een minimale groei op het niveau van een Brinnummer. Na de introductie van passend onderwijs is het aan de samenwerkingsverbanden om deze groei te bekostigen. De PO-raad en de VO-raad hebben hiervoor een regeling opgesteld waarvan zij de samenwerkingsverbanden adviseren deze toe te passen. Deze regeling gaat uit van het per samenwerkingsverband per Brinnummer bekostigen van de groei. Er zit geen minimale groei meer in de regeling. Dat wil zeggen dat alle groei wordt bekostigd.

8 Jaarrekening

Overige ontwikkelingen / risico's

Door de invoering van de Jeugdwet met ingang van 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie van jeugdzorg/-hulp aan haar minderjarige inwoners. Hiertoe sluiten gemeenten contracten af met de diverse aanbieders van jeugdzorg/-hulp. Voor de jeugdzorginstelling zelf kan de wijziging van subsidiebekostiging (tot 2015) naar bekostiging op contractsbasis (vanaf 2015) -meer dan voorheen- tot het risico van (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht leiden.Oorzaak van deze eventuele vennootschapsbelastingplicht ligt in het feit dat jeugdzorginstellingen veelal geen beroep meer kunnen doen op het zogenoemde 'subsidie-besluit', omdat niet meer wordt voldaan aan de bijbehorende voorwaarden. Daardoor wordt naar verwachting (veel) sneller aangenomen dat jeugdzorginstellingen (meestentijds stichtingen) een onderneming in fiscale zin drijven met (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht tot gevolg.

Eenmaal vennootschapsbelastingplichtig is voor deze instellingen vervolgens van belang of er nog andere mogelijkheden c.q. vrijstellingen zijn om (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht te voorkomen. Hierbij valt onder meer te denken aan de zogenoemde 'zorgvrijstelling' in de vennootschapsbelasting. Momenteel vindt op landelijk niveau overleg plaats tussen onder meer het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, het Ministerie van Veiligheid & Justitie, het Ministerie van Financiën en sectorale belangenbehartigingsorganisaties ten aanzien van de hierboven geschetste fiscale problematiek. Over de eventuele uitkomsten van dit overleg, meer in het bijzonder of en onder welke voorwaarden vennootschapsbelastingplicht kan worden afgewend, is thans nog niets inhoudelijks bekend. Om voornoemde reden heeft stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs geen rekening gehouden met een eventuele vennootschapsbelastingplicht in de jaarrekening.

Naast het risico en onzekerheid inzake de vennootschapsbelasting zijn de volgende risico's / onzekerheden te onderkennen:

1. De onder- en/of overproductie van geleverde en te leveren zorg. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft maatregelen genomen om dit risico te monitoren en bij te stellen indien nodig. Hiervoor is het cockpitoverleg gevormd met de directeur Financiën, bestuurder en vertegenwoordiging uit de afdelingen Financiën, Business Control en OZO. Maandelijks en indien gewenst eerder worden de ontwikkelingen in zorgproductie geanalyseerd en besproken.

2. Door de decentralisatie van jeugdhulp is er een overgang gekomen van subsidie-ontvanger naar opdrachtnemer. Dit veroorzaakt een verschuiving in de aard van de inkomstenbron en een stap richting ondernemerschap. Zoals hierboven eerder is vermeld zijn diverse belanghebbenden in overleg getreden.

3. De verandering in het zorglandschap heeft er voor gezorgd dat debiteurenbeheer aanzienlijk is toegenomen. Dit vergt het opzetten van goede procedures en afspraken voor het courant houden van de debiteur alsmede het beperken van de vorderingsduur. Er dient betere afstemming plaats te vinden over de inzet op en de te nemen stappen bij achterstallige betalingen.

4. Bij het niet voldoen aan contractvereisten zijn tot nu toe geen sancties opgelegd, maar het valt niet uit te sluiten dat bij het niet nakomen van specifieke vereisten de vergoeding voor geleverde zorg wordt gekort.

5. Externe veranderingen in de zorg- en onderwijs vraagt aandacht voor de besturing van de organisatie. Structuur, administratie organisatie / interne controle, ict, communicatie, marketing en verder zullen zich dienen te ontwikkelen met de veranderende omgeving. De tijd die hiervoor beschikbaar is / komt, is een uitdaging om mee te gaan met de andere omgeving.

6. Door het wegvallen van subsidierelaties en de overgang naar meer marktwerking kan leiden tot het verliezen van contracten. De organisatie dient voorbereid te zijn op dit verlies en zo veel mogelijk flexibiteit te verkrijgen om het wegvallen van contracten op te vangen. Ingrijpende maatregelen zijn op voorhand niet uit te sluiten omdat er geen zekerheid is over welke contracten kunnen stoppen.

7. Groei- en andere gelden die voorheen via het ministerie van OCW liepen, gaan per 1 augustus 2015 via de samenwerkingsverbanden. Vooral bij groeigelden is het onzeker welk deel de samenwerkingsverbanden willen overdragen en welke delen niet. Tevens is de bron voor het bepalen van de groeigelden onderdeel van de discussie zodat er helemaal geen middelen worden overgemaakt.

8 Jaarrekening

Toelichting op de balans

Activa

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	28.855.291	32.504.106
Machines en installaties	575.368	484.082
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.332.666	2.424.017
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	167.880	492.071
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa	750.982	0
Totaal materiële vaste activa	32.682.187	35.904.276

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruit-betalingen op MVA	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari	31.746.745	479.476	2.378.856	492.071	807.128	35.904.276
Bij: investeringen	3.851.570	268.138	854.342	167.880		5.141.930
Af: investeringssubsidies	3.100.901	0	0			3.100.901
Af: afschrijvingen	1.568.013	161.927	875.018		56.146	2.661.104
Af: bijzondere waardeverminderingen	1.502.013					1.502.013
Af: desinvesteringen	572.097	10.319	25.514	492.071		1.100.001
Boekwaarde per 31 december	28.855.291	575.368	2.332.666	167.880	750.982	32.682.187
Aanschafwaarde	53.813.697	3.987.466	8.117.989	167.880	1.950.336	68.037.368
Cumulatieve waardeverminderingen	1.502.013					1.502.013
Cumulatieve afschrijvingen	23.456.393	3.412.098	5.785.323		1.199.354	33.853.168
	28.855.291	575.368	2.332.666	167.880	750.982	32.682.187

Toelichting:

In 2015 zijn een tweetal waarborgen voor de locatie Bergse Bos om niet geroyeerd (Đ 1.502.013).

Verder zijn twee locaties (Conradstraat en Hellevoetsluis) verkocht. De aanwezige boekwaarde is meegenomen onder de desinvesteringen (Đ 597.370).

Bij de materiële vaste activa in uitvoering zijn een drietal projecten afgerond en in de activering / investering voor 2015 opgenomen. De overboeking van projecten in uitvoering staat vermeld onder de desinvestering.

De gebouwen die ter beschikking staan voor jeugdzorg zijn verzekerd voor herbouwwaarde. Voor bijna alle locaties zijn OZB aanslagen beschikbaar. De schoolgebouwen (brand en opstal) zijn bij de gemeenten verzekerd indien het juridische eigendom bij stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zit. Overall ligt de verzekerde herbouwwaarde (91,9 mln euro) hoger dan de WOZ waarde (68,5 mln euro).

Een bedrijfspand staat sinds eind 2015 in de verkoop en is verantwoord onder niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa.

8 Jaarrekening

Schreudercollege
De locatie Slinge is uitgebreid en opgeknapt. Daarvoor is subsidie ontvangen en het geheel is eind 2015 definitief afgerond.

De Parkschool
De locatie Dordrecht is gerenoveerd. De gemeente heeft in de vorm van een bouwkrediet bijgedragen. In 2015 is de verbouwing financieel afgerond.

Er zijn voor meerdere locaties / onderdelen investeringen gedaan:

	Investeringen	Subsidies
Het Bergse Veld	18.480	-
De Gelinckschool	56.414	-
Schreudercollege	2.289.555	2.135.936
Instituut Mr. Schats	181.722	89.965
De Parkschool	1.230.979	875.000
Centraal Bureau	462.976	-
Ambulante Dienst	-	-
Alphen	45.213	-
Harreveld	96.177	-
Kralingen	426.412	-
MKD	-	-
Oostvoorne	2.526	-
Rotterdam	162.512	-
Sassenheim	1.084	-
Projecten in uitvoering	167.880	-
	5.141.930	3.100.901

Activa

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-15	31-dec-14
	€	€
Deelnemingen	0	0
Vorderingen op deelnemingen	0	0
Totaal financiële vaste activa	0	

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2015	0	0	0	0	0
Kapitaalstortingen	0	0			0
Verstrekte leningen / verkregen effecten	300.000	3.000.000	0	0	3.300.000
Waardeverminderingen	-300.000	-3.000.000			-3.300.000
Boekwaarde per 31 december 2015	0	0	0	0	0

Toelichting

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs had een deelneming in de Opvoedpoli B.V. die bestond uit aandelen en leningen. In 2015 zijn de aandelen in deze deelneming verkocht aan stichting Horizon Holding. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft in 2015 een tweetal leningen aan De Opvoedpoli B.V. verstrekt. De leningenportefeuille is bij stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs gebleven. De Opvoedpoli B.V. doorloopt een traject om de huidige financiële situatie te verbeteren. Zolang dit traject loopt en er afspraken met derden lopen mede rekening houdend met de waarderingsgrondslagen voor deelnemingen (netto vermogens-mutatiemethode) is de waardering van de deelneming op nihil gezet.

8 Jaarrekening

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Opvoedpoli B.V. te Amsterdam	Jeugd-ggz	0	0%	nnb	nnb

Toelichting

In de Opvoedpoli B.V. heeft stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs geen belang meer. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft haar belang in 2015 voor 1 euro verkocht aan stichting Horizon Holding.

6. Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt:		31-dec-2015	31-dec-2014
		€	€
Vorderingen op debiteuren		7.707.866	522.148
Overige vorderingen:			
	Stichting GBW	21.991	15.366
	Stichting De Dreef	2.713	747
	Stichting Horizon Holding	1	
	Stichting Horizon at Work		198.800
	Overig	219.673	153.873
Vooruitbetaalde bedragen:		216.645	274.074
Nog te ontvangen bedragen:		49.100	216.737
Overige overlopende activa:		64.583	67.571
Totaal vorderingen en overlopende activa		**8.282.572**	**1.449.316**

Toelichting

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 168929,-.
De reële waarde van de vordering wijkt niet significant af van de boekwaarde.

Vorderingen op debiteuren

Deze post is in 2015 significant gestegen. Door de decentralisatie is veelal afgestapt van bevoorschotting. Voor de geleverde zorgproductie in 2015 is stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs gestart met factureren voor het landelijke contract en bij het regionale contract als bevoorschotting afwezig was.

De gemiddelde duur van de openstaande posten draagt ongeveer 63 dagen. In 2014 was dit ongeveer 68 dagen bij een veel lager aantal debiteuren en hoogte van de openstaande posten.

De grootste post eind 2014 was € 213.415 (Samenwerkingsverband MH&R), terwijl voor 2015 dit € 1.098.529 (gemeente Rotterdam) is.

De gemiddelde openstaande post eind 2015 is € 38.422 (205 openstaande posten) en die voor 2014 was € 7.059 (94 openstaande posten).

8 Jaarrekening

Procentuele verdeling openstaande posten:	31 dec 2015	31 dec 2014
	%	%
0 - 30 dagen	60%	81%
31 - 60 dagen	14%	5%
61 - 90 dagen	4%	6%
→ 90 dagen	22%	11%

De oudste post staat 540 dagen open, terwijl de jongste post 0 dagen openstaat.
In 2014 stond de oudste post 365 dagen open en de jongste post 0 dagen.

Overige vorderingen

De post overig bevat de volgende zaken:	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Verrekening met crediteuren		23.380
Inzet voor derden - te verrekenen subsidies	177.723	57.059
Te ontvangen vergoeding externe leerlingen	32.847	
Terug te ontvangen salarissen		9.881
Rente	9.103	16.129
Overig	0	47.424
	219.673	**153.873**

Vooruitbetaalde bedragen

De post bevat vooruitontvangen facturen 2015.

Nog te ontvangen bedragen

De post nog te ontvangen bevat de volgende zaken:	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Rente lening Opvoedpoli B.V. / gedetacheerd personeel bij Opvoedpoli B.V.		43.723
Afkoopsom Kolkemate		12.934
Screening voor Lindenhout	750	
Afrekening energie	2.687	
Gemeente Haarlem	24.448	
Roffa - Fier		89.673
Rente Van Lanschot	19.649	29.438
Overige posten	1.566	40.969
	49.100	**216.737**

Overige overlopende activa

Betreft onder andere een betaalde bankgarantie.

8 Jaarrekening

7. Vorderingen uit hoofde van subsidies

	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Ministerie van OCW	1.736.628	1.837.816
Ministerie van VWS	88.000	88.000
Provincie Zuid Holland	0	803.394
Stadsgewest Haaglanden	0	38.750
Overige provincies	0	27.174
Gemeenten / jeugdzorgregio's	834.110	0
Onderaannemersschap	147.521	59.792
ESF	358.951	571137
Totaal te verrekenen subsidies	3.165.210	3.426.063

Toelichting

	Subsidiejaar	Stadium van vaststelling		
Ministerie van OCW				
Betaalritme lumpsum periode augustus - december			1.736.628	1.837.816
			1.736.628	1.837.816
Ministerie van VWS				
Reservering voorziening groot onderhoud Hand in Hand			88.000	88.000
			88.000	88.000
Provincies				
Provincie Zuid-Holland			0	803.394
Stadsgewest Haaglanden			0	38.750
Overige provincies en stadsregio's			0	27.174
Onderaannemers			0	59.792
			0	929.111
Provincie Zuid-Holland				
Boekjaarsubsidie 2013	2013			753.195
Wachtlijst 2014	2014			16.000
Onderzoek KTC plus 2013-2014	2013-2014			18.444
Pleegzorgdag 2014	2014			15.755
			0	803.394
Stadsgewest Haaglanden				
Jeugdige MC				38.750
			0	38.750
Overige provincies en stadsregio's				
Utrecht gezinshuis	2014			21.535
Buitenregionale plaatsing groningen	2013			5.639
			0	27.174
Gemeenten / Jeugdzorgregio's				
Groningen	2015	ingediend	31.412	
SD fryslan	2015	ingediend	21.186	
Drenthe	2015	ingediend	12.525	
West-Friesland	2015	ingediend	21.078	
regio Alkmaar, Noord-Kennemerland	2015	ingediend	25.098	
Sociaal Domein Flevoland	2015	ingediend	48.659	
Zaanstreek Waterland	2015	ingediend	21.283	
Zuid-Kennemerland	2015	ingediend	22.751	
Amsterdam Amstelland	2015	ingediend	53.142	
Twente	2015	ingediend	15.675	
Haarlemmermeer	2015	ingediend	1.130	
Gooi- en Vechtstreek	2015	ingediend	327	
Achterhoek	2015	ingediend	241.169	
Lekstroom	2015	ingediend	5.617	
Rijk van Nijmegen	2015	ingediend	134.464	
Noordoost Brabant	2015	ingediend	118.382	
Midden Brabant	2015	ingediend	9.200	
West Brabant West	2015	ingediend	2.433	
Noord Limburg	2015	ingediend	17.825	
Brabant Zuidoost	2015	ingediend	27.198	
Zuid-Limburg	2015	ingediend	3.558	
			834.110	0
Onderaannemersschap				
OCK Spalier	2013-2014			36.792
Lindenhout	2014-2015	ingediend	18.839	23.000
Rading	2015	ingediend	1.178	
Spirit	2015	ingediend	37.590	
Jarabee	2015	ingediend	39.455	
Trias	2015	ingediend	8.550	
Intermetzo	2015	ingediend	11.377	
Jeugdhulp Friesland	2015	ingediend	10.843	
Transferium / Parlan	2015	ingediend	19.690	
			147.521	59.792

8 Jaarrekening

9. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Termijndeposito	0	3.000.000
Bankrekeningen	59.832.752	57.305.982
Kassen	22.834	45.893
Totaal liquide middelen	**59.855.586**	**60.351.875**

Toelichting

De banktegoeden voor onderwijs zijn bij een bank ondergebracht die de volgende ratings heeft:
Rabobank

Rating agency	Long Term Rating	Outlook	Short Term Rating
Moody's	Aa2	Stable	P-1
Standard & Poor's	A+	Stable	A-1
Fitch	AA-	Stable	F1+
DBRS	AA	Stable	R-1 (high)

Het ministerie van OCW hanteert strikte regels (Beleggen en Belenen) voor het uitzetten van lange en korte overtollige middelen Sinds de herziening (2011) is deze richtlijn aangescherpt, maar door de financiële crisis zijn alle banken door de rating bureau's opnieuw bekeken aan de hand van herziene richtlijnen van de rating bureau's. Dat betekent veelal een neerwaartse bijstelling van de ratings. De regeling Beleggen en Belenen zal per 1 juli 2016 worden herzien.

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs zet haar overtollige middelen uitsluitend op deposito's of op spaarrekeningen en bij Nederlandse banken. Door de strikte regelgeving en bijgestelde ratings is het wegzetten van overtollige middelen bij meerdere banken (spreiding) drastisch beperkt en beïnvloedt hiermee direct de geldstroom bij de banken.

De banktegoeden voor jeugdzorg zijn, naast de Rabobank, bij meerdere banken ondergebracht die de volgende ratings hebben:
Van Lanschot

Rating agency	Lange termijn creditrating	Outlook lange termijn creditrating	Korte termijn creditrating	Meest recente rating report
Standard & Poor's	BBB+	Stable outlook	A-2	23-12-2015
Fitch	BBB+	Stable outlook	F2	5-11-2015

Moody's volgt niet alle banken en heeft derhalve geen rating voor deze bank. Dit geldt ook voor DBRS.

Deutsche Bank (aangesloten op schatkistbankieren)

Rating agency	Long Term Rating	Outlook	Short Term Rating	Meest recente rating report
Moody's Investors Service	A2	under review	P-1	24-3-2016
Standard & Poor's	BBB+	Stable	A-2	24-11-2015
Fitch Ratings	A-	Stable	F1	8-12-2015
DBRS Ratings	A	under review	R-1 (low)	1-4-2016

ABN Amro

Rating agency	Long Term Rating	Outlook	Short Term Rating	Meest recente rating report
S&P	A	Stable	A-1	3-12-2015
Moody's	A2	Stable	P-1	17-7-2015
Fitch	A+	Stable	F1	23-10-2015
DBRS	A	Positive	R-1 (low)	9-10-2015

In 2016 zal schatkistbankieren worden aangesloten op de Rabobank en zal de bankrekening bij Deutsche Bank worden opgeheven.

De liquide middelen zijn vrij opneembaar.

8 Jaarrekening

Passiva

10. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Kapitaal	1.491.710	1.491.710
Algemene reserve	27.656.723	17.540.435
Bestemmingsreserves	21.456.282	20.014.405
Bestemmingsfondsen	0	12.415.553
Totaal eigen vermogen	**50.604.715**	**51.462.103**

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2015	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2015
	€	€	€	€
Kapitaal	1.491.710	0	0	1.491.710
Algemene reserve	17.540.435	-2.299.265	12.415.553	27.656.723
Bestemmingsreserves	20.014.405	1.441.877	0	21.456.282
Bestemmingsfondsen	12.415.553	0	-12.415.553	0
	51.462.103	**-857.388**	**0**	**50.604.715**

Toelichting:

Het saldo van de bestemmingsfondsen uit eerdere boekjaren zijn toegevoegd aan de algemene reserve. Door de transitie zijn de subsidierelaties beëindigd en is de beklemming opgeheven. Het resultaat van de staat van baten en lasten van het boekjaar wordt toegevoegd aan de algemene reserve en/of bestemmingsreserve.

De beëindigde subsidierelaties betreffen onder meer Provincie Zuid-Holland (kenmerk brief: PZH-2013-430229003 dd 11-9-2013), Stadsregio Rotterdam (kenmerk brief 2013/0082 dd 12-12-2012), Haaglanden (kenmerk brief SH13.8398 dd 26-6-2013) en VWS (kenmerk brief 116317-103497-J dd 6-6-2013).

Bestemmingsreserves

De specificatie en het verloop zijn als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2015	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2015
	€	€	€	€
Onderwijsleerpakket	950.888	280.768		1.231.656
Automatisering	59.222	0		59.222
Bapo	1.553.730	0		1.553.730
Passend Onderwijs	952.704	0		952.704
Bijzondere bekostiging	317.779	0		317.779
Plusschool MH&R	61.133	51.986		113.119
Onderhoud	5.317.338	1.090.495		6.407.833
Egalisatie frictie (locaties)	10.801.611	18.628		10.820.239
Totaal bestemmingsreserves	**20.014.405**	**1.441.877**	**0**	**21.456.282**

Toelichting:

De bestemmingsreserve Onderwijsleerpakket dient ter egalisatie van de kosten voor aanschaf leermiddelen (€ 1.231.656).

De bestemmingsreserve Automatisering is gereserveerd voor het upgraden van de hard- en software omgeving van de scholen (€ 59.222).

De bestemmingsreserve Bapo is gecreëerd voor het opvangen van de opname van Bapo-verlof door het personeel (€ 1.553.730). Met de nieuwe cao komt er een overgang naar duurzame inzetbaarheid. Daarover dient met het Bapo personeel afspraken te worden gemaakt. Door uitloop is de verwachting is dat die ultimo 2016 gereed zijn.

De bestemmingsreserve Passend Onderwijs is gevormd om de organisatorische en personele gevolgen van de invoering van het passend onderwijs op te vangen (€ 952.704).

De bestemmingsreserve Bijzondere Bekostiging is gevormd uit extra middelen van het ministerie van OCW eind 2013 ter bekostiging van de verbetering en ondersteuning van de organisatie van de scholen (€ 317.779).

De bestemmingsreserve Plusscholen is tijdelijk gevormd uit overtollige middelen vanuit de bekostiging van het samenwerkingsverband Midden Holland & Rijnstreek (€ 113.119).

De bestemmingsreserve Onderhoud is gevormd ter dekking van het groot onderhoud (€ 6.407.883). Doordat de gevormde voorziening groot onderhoud door de actualiteit en cyclische vorming niet voldoet aan alle vereisten, is er voor een stelselwijziging gekozen en de voorziening geheel voor 2014 en 2015 naar een bestemmingsreserve te corrigeren. Het beginsaldo is derhalve met € 4.734.778 toegenomen. De voorziening groot onderhoud is met eenzelfde bedrag afgenomen. De mutaties 2015 zijn als resultaatbesteming verwerkt. Het resultaat is door deze wijziging positief beïnvloed (ongeveer € 700.000 voor 2014 en ongeveer € 600.000 voor 2015). Zie verder de toelichting bij de waarderingsgrondslag over de effecten.

De bestemmingsreserve Egalisatie Frictie (locaties) is gecreëerd voor het opvangen van de financiële nadelen van het (voortijdig) sluiten van onderwijs- en zorglocaties (€ 10.820.239).

8 Jaarrekening

12. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2015	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2015
	€	€	€	€	€
Voorziening voor:					
- groot onderhoud	0	0	0	0	0
- spaarverlof	29.103	364	0	0	29.467
- jubileumverplichtingen	600.086	45.473	88.308	0	557.251
- duurzame inzetbaarheid	0	1.502.594	0	0	1.502.594
- reorganisatie	152.440	579.379	107.526	0	624.293
- langdurig verzuim	0	586.584	0	0	586.584
- garant- en borgstelling	2.500.000	0	0	0	2.500.000
- belastingen	0	20.589	0	0	20.589
Totaal voorzieningen	3.281.629	2.734.983	195.834	0	5.820.778

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

	31-dec-2015
Kortlopend deel van de voorzieningen (← 1 jr.)	3.556.347
Langlopend deel van de voorzieningen (→ 1 jr.)	2.264.431
Hiervan langlopend (→ 5 jaar)	337.177

Toelichting per categorie voorziening:
De gehanteerde rentevoet bedraagt 2% voor de berekening van de contante waarde. Deze is toegepast bij de voorziening jubileumverplichtingen en voorziening duurzame inzetbaarheid.

Er wordt geen rekening gehouden met een oprente-effect ten aanzien van middelen die in de toekomst voor een voorziening worden gebruikt. Aangezien de huidige rente naar nul tendeert blijft dat effect vrijwel nihil.

Groot onderhoud

Door enige externe factoren (zoals ontwikkelingen 2016 en 2017 inzake transitie en transformatie) zal bekeken dienen te worden in hoeverre het huidige groot onderhoudsplan bijstelling behoeft. Voor onderwijs is het meerjarenonderhoudsplan in ontwikkeling. Gezien de aanwezige onderhoudscyclus en actualiteit gaat de voorziene gedoteerde onderhoudsbedragen alsmede het beginsaldo in zijn geheel naar een onderhoudsreserve. Dit blijft minimaal gehandhaafd tot er een actueel en cyclische meerjarenonderhoudsplan is vastgesteld. Ter zekerheid blijven de huidige onderhoudsplannen grondslag voor de bestemmingsreserve onderhoud. Er is € 4.734.778 vanuit het beginsaldo naar de bestemmingsreserve onderhoud gewijzigd. De mutaties 2015 zijn als resultaatsbestemming verwerkt. Deze wijziging heeft een positief effect op het resultaat boekjaar. Zie verder de toelichting bij de waarderingsgrondslag over de effecten.

Spaarverlof

De voorziening spaarverlof is gevormd in het kader van de regeling Spaarverlof primair onderwijs. Deze regeling houdt in dat een medewerker zijn adv-uren die niet zijn opgenomen kan opsparen. Vanaf 1 augustus 2006 is de regeling bevroren, dat wil zeggen dat alleen de medewerkers die voor 1 augustus 2006 aan deze regeling deelnamen, hun opbouw (minimaal 5 jaar en maximaal 12 jaar) kunnen voortzetten.

Jubileumverplichtingen

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

Duurzame inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid bestaat uit de opbouw van toekomstige budgetten (o.a. in te zetten voor verlof en ouderenverlof). Medewerkers hebben recht op 40 uur verlofbudget per jaar en een startende leerkracht heeft daar bovenop nog 40 uur extra. Bovendien hebben de medewerkers van 57 en ouder het recht op een bijzonder budget van 130 uur (kan maximaal 5 jaar worden gespaard). Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft voor de laatste groep een inventarisatie gedaan. De formalisering hiervan is nog niet voltooid. De voorziening omvat derhalve het maximale risico dat de budgetten worden gespaard dan wel als verlof worden opgenomen. De kosten die gepaard gaan wanneer medewerkers kiezen om de rechten direct in betreffende periode te benutten worden als kosten in de personeelskosten verwerkt. Hiewrvoor is geen voorziening gevormd. De gevormde voorziening heeft derhalve alleen betrekking op kosten waarbij medewerkers de keuze maken om rechten op te bouwen.

Reorganisatie

In 2015 is besloten tot het sluiten van 3 groepen op een locatie. Dit heeft geleid tot een toename van deze voorziening. De reeds eerder gevormde voorziening loopt conform planning af.

Garant- en borgstelling

In het licht van de financiële positie van Opvoedpoli B.V. is een schuldsanering uitgevoerd. De Belastingdienst heeft een deel van haar vordering op Opvoedpoli B.V. laten vallen. Eén van de voorwaarden van de Belastingdienst was dat Horizon garant staat voor de verplichtingen van Opvoedpoli B.V. jegens de fiscus uit het verleden. Hiervoor is een betaalschema afgesproken. De eerste betaling van ruim € 1,3 miljoen is reeds door Opvoedpoli B.V. zelf voldaan. Er staan nog twee termijnen open van elk € 1 miljoen, te betalen in 2016. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs staat garant voor deze betalingen.

Bij de schuldsanering die bij Opvoedpoli B.V. is toegepast heeft de Rabobank een deel van haar vordering op Opvoedpoli B.V. laten vallen. Om de schuldsanering mogelijk te maken heeft stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs twee borgstellingen afgegeven jegens de Rabobank met betrekking tot het nakomen van de resterende verplichtingen van Opvoedpoli B.V. aan de Rabobank. Het gaat om twee borgstellingen van elk € 250.000. In totaal derhalve om € 500.000.Of deze borgstellingen tot uitbetaling komen en, zo ja wanneer, is niet zeker.

8 Jaarrekening

Toelichting per categorie voorziening: (vervolg)

Belastingen

De voorziening belastingen betreft een mogelijke btw afdracht inzake een samenwerkingsovereenkomst met een andere zorgaanbieder. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs is voor deze samenwerking in overleg met de belastingdienst, ondersteunt door een fiscaal adviseur, om te komen tot duidelijke afspraken voor de omzetbelasting. Uit voorzichtigheid is het mogelijk te verrekenen bedrag als voorziening gevormd.

Langdurig verzuim

De voorziening langdurig verzuim wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

13. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	13.155.925	14.193.721
Overige langlopende schulden	9.142.079	10.645.885
Totaal langlopende schulden	22.298.004	24.839.606

Het verloop is als volgt weer te geven:	2015	2014
	€	€
Stand per 1 januari	25.721.327	25.208.690
Bij: nieuwe leningen	0	1.576.827
Af: aflossingen	1.133.364	1.064.190
Af: royement waarborg	1.502.013	0
Stand per 31 december	23.085.950	25.721.327
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	787.946	881.721
Stand langlopende schulden per 31 december	22.298.004	24.839.606

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (← 1 jr.), aflossingsverplichtingen	787.946	881.721
Langlopend deel van de langlopende schulden (→ 1 jr.) (balanspost)	22.298.004	24.839.606
Hiervan langlopend (→ 5 jaar)	9.822.295	5.770.143

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.
Voor een gedetailleerd schema van de langlopende schulden: zie paragraaf Overzicht langlopende schulden ultimo 2015

Toelichting:
De reële waarde van de langlopende schulden wijkt niet significant af van de boekwaarde.

De langlopende schulden hebben een wijziging ondergaan ten opzichte van 2014 met het royeren om niet van een waarborg voor een locatie. In 2015 is een lening vervroegd afgelost waarvoor een garantstelling gold.

8 Jaarrekening

14. Schulden uit hoofde van subsidies

	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Ministerie van OCW	4.895.338	5.753.508
Ministerie van VWS	1.111.596	294.997
Provincie Zuid Holland	0	221.884
Stadsregio Rotterdam	0	69.500
Stadsgewest Haaglanden	0	53.211
Provincie Gelderland	0	9
Overige provincies	0	11.053
Gemeenten / jeugdzorgregio's	4.795.617	0
Onderaannemerschap	92.874	114
ESF	0	587.338
Totaal te verrekenen subsidies	**10.895.425**	**6.991.614**

Toelichting:

	Subsidiejaar	Stadium van vaststelling		
Ministerie van OCW				
Teveel ontvangen LGF subsidie rugzakleerlingen			3.010.876	3.392.254
Teveel ontvangen subsidie Gesloten Jeugd Instelling , Justitiële instelling, lumpsum			1.884.462	2.357.786
Terug te betalen subsidie Cultuureducatie / Bestuur en Management			0	3.468
			4.895.338	5.753.508
Ministerie van VWS				
Te verrekenen kapitaallasten	2013		108.225	108.225
Businesscase vws	2014		0	52.853
Verbouwing Kralingen	2014		660.000	133.919
Onbenutte besteding onderhoud Anker			275.570	
Te verrekenen kapitaallasten	2015		67.801	
			1.111.596	294.997
Provincie Zuid-Holland				
Uitbreiding KTC plus 2014	2014			221.884
			0	221.884
Stadsregio Rotterdam				
Subsidie 2014	2014			55.889
Wassenaar	2013-2014			13.611
			0	69.500
Stadsgewest Haaglanden				
Onderproductie	2013			17.115
Speerpunt 3 transitie	2014			36.096
			0	53.211
Provincie Gelderland				
Onderproductie	2014			9
			0	9
Overige provincies en stadsregio's				
Onderproductie drenthe	2013			2.027
Brabant onderbezetting	2014			7.859
Zeeland onderbezetting	2014			1.167
			0	11.053
Gemeenten / jeugdzorgregio's				
IJsselland	2015	ingediend	36.680	
Noord Veluwe	2015	ingediend	66.163	
Midden IJssel / Oost Veluwe	2015	ingediend	286.841	
Eemland	2015	ingediend	154.132	
Food Valley	2015	ingediend	41.884	
Utrecht	2015	ingediend	119.961	
Utrecht ZuidOost	2015	ingediend	73.545	
H10	2015	ingediend	731.309	
Midden Holland	2015	ingediend	274.204	
Regio Arnhem	2015	ingediend	60.325	
Rijnmond	2015	ingediend	2.226.861	
Rivierenland	2015	ingediend	169.787	
Zuid-Holland Zuid	2015	ingediend en terugbetaald april 2016	404.595	
West Brabant Oost	2015	ingediend	107.121	
Zeeland	2015	ingediend	26.138	
Midden Limburg Oost	2015	ingediend	16.072	
			4.795.617	0
Onderaannemerschap				
Yorneo	2014-2015	ingediend	83.832	114
Vitree	2015	ingediend	9.042	
			92.874	114

8 Jaarrekening

15. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt:	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	13.855	16.966
Crediteuren	2.280.610	3.446.778
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	741.071	834.846
Belastingen en sociale premies	3.223.738	3.031.257
Schulden terzake pensioenen	302.199	890.582
Nog te betalen salarissen	270.424	340.559
Vakantiegeld	2.247.115	2.370.259
Vakantiedagen	1.103.281	472.808
Overige schulden	2.062.401	1.173.332
Stichting Horizon at Work	1.107	
Nog te betalen kosten	1.009.418	1.080.905
Vooruitontvangen opbrengsten	72.109	158.967
Overige passiva	1.039.305	739.319
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	**14.366.633**	**14.556.578**

Toelichting:
Alle kortlopende schulden hebben een verwachte resterende looptijd van minder dan een jaar.
De reële waarde van de kortlopende schulden wijkt niet significant af van de boekwaarde.

Schulden aan kredietinstellingen
Voor schulden aan kredietinstellingen was de volgende zekerheden verstrekt: Op een van de leningen was een garantstelling van toepassing. Jaarlijks heeft het Waarborgfonds voor de Zorg de zekerheden en risico's beoordeeld met betrekking tot de verstrekte garantstelling op deze lening. Deze lening is in 2015 afgelost. Het zijn lineaire of annuïtaire leningen.

Crediteuren
De post crediteuren is ten opzichte van 2014 met ongeveer € 1.166.000 gedaald.

De gemiddelde duur van de openstaande crediteurenpost eind 2015 is ongeveer 35 dagen en in 2014 was deze ongeveer 57 dagen.

De grootste crediteurenpost eind 2014 was € 540.000 (Aloysius) , terwijl in 2015 de grootste post € 441.000 (PFZW) is.

De gemiddelde post crediteuren is eind 2015 € 5.443 (419 posten), terwijl deze in 2014 € 7.194 (479 posten) was.

Procentuele verdeling openstaande posten:	31 dec 2015	31-dec-2014
	%	%
0 - 30 dagen	84%	67%
31 - 60 dagen	3%	10%
61 - 90 dagen	2%	2%
→ 90 dagen	11%	21%

De oudste crediteurenpost staat 1.111 dagen open, terwijl de jongste post 0 dagen openstaat. In 2014 stond de oudste post 1.498 dagen open en de jongste post 0 dagen.

Aflossingsverplichtingen langlopende leningen
De aflossingsverplichting eerste kwartaal voor het komende kalenderjaar van de lening lopend bij Van Lanschot wordt ultimo 2015 afgelost. Deze aflossingsverplichting, € 46.875, is in mindering gebracht op het kortlopende deel van de aflossingsverplichting, € 787.946, van de langlopende schulden.

Belastingen en sociale premies
Betreft voornamelijk de te betalen loonheffing en sociale premies december 2015 die in januari 2016 betaald moeten worden.

Schulden terzake pensioenen
Eind 2015 is de eerste maandnota van 2016 in rekening gebracht en betaald. Het resterende saldo betreft nog te betalen premie voor onregelmatig werkende medewerkers waarvan de afrekeningsnota eind eerste kwartaal wordt verwacht.

Vakantiedagen
Het saldo openstaande uren voor vakantiedagen is ten opzichte van 2014 toegenomen. De grootste mutatie komt doordat urensaldi uit eerdere jaren niet goed was meegenomen. De positieve uren dienen als minuren te worden behandeld en de negatieve uren als plusuren. Aangezien de plusuren veel groter zijn dan de minuren is deze post meer gestegen.

8 Jaarrekening

Overige schulden

	31-dec-2015	31-dec-2014
	€	€
Nog te betalen exploitatiekosten van gemeentelijke gebouwen	431.933	769.674
Vooruitontvangen subsidie herinrichting schoolplein en binnenmilieu	38.542	38.542
Nog te betalen UWV gelden aan het ministerie van OCenW		5.483
Gefactureerd in 2016 voor 2015	220.429	
Vooruitontvangen subsidie ECSO kwaliteit	148.099	171.432
Nog te betalen meerafdrukken kopieermachines		23.178
Nog af te rekenen subsidies*		71.884
Vooruitontvangen groeigelden samenwerkingsverbanden	1.194.277	
Overige posten	29.121	93.139
	2.062.401	**1.173.332**

* Voor een bouwkrediet dient nog met de gemeente te worden afgerekend.

Nog te betalen kosten
Deze post betreffen vooral nagekomen / gecorrigeerde facturen 2015 uit 2016 (€ 628.893) en (on)verschuldigde betalingen (€ 180.525).

Vooruitontvangen opbrengsten
Betreft voornamelijk de borg van Tactus (€ 158.957). Tactus heeft via de nieuwe eigenaar van Wapenveld een claim voor de jaren 2010 tot en met 2014 ingediend inzake niet bestede middelen (groot onderhoud en onvoorzien). Er is een voorstel aan de nieuwe eigenaar gestuurd ter afhandeling van deze claim. Tactus is met dit voorstel akkoord gegaan.

Overige passiva
De post is hoger, omdat de projecten uit 2014 door het GBW zijn bekostigd en niet geheel zijn besteed. Bovendien zijn de nieuwe projecten GBW 2015 bekostigd.
Bovendien is door de decentralisatie de accountantskosten exeptioneel gestegen ten opzichte van 2014. De stijging omvat ongeveer € 130.000 (122% stijging).
Voor een locatie wordt een verschuldigde betaling gereserveerd. Dit betreft een periode van 5 jaar waarbij de hoogte ongeveer € 40.000 per jaar bedraagt.

17. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende contracten en overeenkomsten.

	betaalbaar binnen 1 jaar	betaalbaar 1-5 jaar	betaalbaar na 5 jaar	Totaal 31-dec-2015
	€	€	€	€
Huur	545.646	349.651		895.297
Schoonmaak, GOM. Contract eindigt per 31/12/16	634.813			634.813
Huurverplichtingen gezinshuis Harreveld	9.887	16.478		26.365
Huurverplichting De Vaart	2.163.000			2.163.000
Leaseverplichting Ricoh, contract eindigt per 1/10/19	346.999	1.040.997		1.387.996
KPN zakelijk mobiel (incl. Into bemiddeling)	137.210	171.513		308.723
Infopact	82.324	105.845		188.169
Infotheek Groep B.V.	51.022	65.600		116.622
Switch IT solutions B.V.	87.305	112.249		199.554
Rolf Groep B.V. (digiborden)	201.510	259.084		460.594
Totaal meerjarige verplichtingen	**4.259.716**	**2.121.416**	**0**	**6.381.132**

Toelichting:

De huurverplichtingen betreffen het leerwerkbedrijf van de Parkschool (aflopend 1-12-2016), de locatie Sassenheim (De Vaartcollege) van de Parkschool (aflopend 2016), het pand Papeterspad (Habel, aflopend 1-4-2016) en projectgezinshuizen (aflopend in 2016 respectievelijk 2019).

De overige verplichtingen betreffen het schoonmaakcontract (GOM, aflopend 31-12-2016), huurverplichtingen voor een gezinshuis in Harreveld (aflopend 1 augustus 2018), huurverplichtingen voor de locatie De Vaart (aflopend 31 december 2016) en een leaseverplichting van kopiëermachines (Ricoh, loopt af per 31 oktober 2019).

Met KPN (zakelijk mobiel) is een contract afgesloten dat loopt tot 1-4-2018 en betreft het mobiel bellen en mobiel dataverkeer.

Voor de IP-VPN verbindingen is een contract met Infopact afgesloten (looptijd tot en met 26-7-2017 met een mogelijkheid tot een verlenging met 1 jaar (maximaal 2 keer)).

8 Jaarrekening

Toelichting (vervolg)

De levering van mobiele telefoons en tablets is in 2015 gegund aan Infotheek Groep B.V. (contract tot en met 7-1-2018 met een mogelijkheid tot een verlenging met 1 jaar (maximaal 2 keer)).

De levering van wireless accesspoint is in 2015 gegund aan Switch IT Solutions B.V. (contract tot en met 3-2-2018 met een mogelijkheid tot een verlenging met 1 jaar (maximaal 2 keer)).

De levering van touchscreens is in 2015 gegund aan Rolf Groep B.V. (contract tot en met 7-2-2018 met een mogelijkheid tot een verlenging met 1 jaar (maximaal 2 keer)).

De voormalige stichting Avenier is met ingang van 1-1-2014 toegevoegd aan de verzekering WGA ER van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs waarbij de keuze is genomen om het inlooprisico niet mee te verzekeren. Dit risico is niet kwantificeerbaar omdat erg onzeker is of er medewerkers uiteindelijk van die periode in de WGA terecht gaan komen. Bovendien is de schattingswaarde en in mindere mate de duur niet bekend omdat op voorhand de instroomgegevens niet voorhanden zijn.

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs at Work is onderdeel van de fiscale eenheid stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs voor de omzetbelasting.Uit dien hoofde is stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs hoofdelijk aansprakelijk voor alle schulden betreffende de omzetbelasting van de fiscale eenheid.

Door de decentralisatie in de jeugdzorg zijn in de meeste gevallen de regio's / gemeenten overgegaan naar contractering na het doorlopen van een aanbestedingsproces. Door deze verandering is het karakter (van subsidie-ontvanger naar gecontracteerde) voor de vennootschapsbelasting gewijzigd en is het niet onaannemelijk dat er een (met terugwerkende kracht) fiscale balans en resultatenrekening dient te worden opgesteld met een verplichting tot afdracht van vennootschapsbelasting.

In 2015 is de belastingdienst in contact getreden met Horizon over een gebeurtenis uit het verleden van een failliet gegane bedrijf waarvan personeel was ingeleend. Er is een feitenonderzoek gaande over de ketenaansprakelijkheid waarvoor de belastingdienst informatie heeft opgevraagd. De uitkomst is onzeker, echter het risico bestaat dat Horizon de nog onbekende openstaande heffingen met boete dient te voldoen. Het bedrijf heeft een doorstart gemaakt en indien Horizon formeel door de belastingdienst aansprakelijkheid wordt gesteld zal het huidige bedrijf de ontstane schade dienen te compenseren.

Overzicht langlopende schulden ultimo 2015

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke-lijke-rente	Restschuld 31 december 2014	Nieuwe leningen in 2015	Aflossing / royement in 2015	Restschuld 31 december 2015	Restschuld over 5 jaar	Rest looptijd in jaren eind 2015	Aflossing 2016	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€		€	
Schulden aan kredietinstellingen													
Van Lanschot Bankiers	1 augustus 2004	7.500.000	40 jaar	lineaire hypotheek	2,96%	5.953.125		187.500	5.765.625	4.828.125	28	187.500	nieuwbouwpanden Bergse Bos
BNG	2 juni 1998	1.029.412	29 jaar	lineaire hypotheek	5,60%	461.460		35.497	425.963	248.478	12	35.497	
PF ING	1 mei 1985	122.748	40 jaar	lineaire hypotheek	7,75%	33.754		33.754	0	0	0	0	garantstelling via WfZ
Deutsche Bank ('t Anker)	1-feb-95	301.310	40	Annuïteit	8,550%	23.714		20.957	2.757	0	0	2.757	nieuwbouwpand Anker - Harreveld
Deutsche Bank ('t Anker Nieuwb)	1-jul-98	1.065.022	40	Annuïteit	VAR	312.132		312.132	0	0	0	0	nieuwbouwpand Anker - Harreveld
Min. Fin lening 1457 (Anker)	17-aug-09	1.334.000	10	Annuïteit	3,470%	789.156		120.570	668.586	0	4	124.754	nieuwbouwpand Anker - Harreveld
Min. Fin lening 1458 (Anker)	17-aug-09	1.287.000	40	Annuïteit	4,260%	1.198.624		24.496	1.174.128	1.035.075	24	25.540	nieuwbouwpand Anker - Harreveld
Min. Fin lening 1553 (Anker)	15-dec-09	3.593.393	10	Annuïteit	3,220%	2.429.020		314.898	2.114.122	380.849	4	325.037	nieuwbouwpand Anker - Harreveld
Min. Fin lening 1554 (Anker)	10-dec-09	4.169.135	30	Annuïteit	4,040%	3.872.663		81.766	3.790.897	3.329.768	24	85.069	nieuwbouwpand Anker - Harreveld
Subtotaal						**15.073.649**	**0**	**1.131.570**	**13.942.078**	**9.822.295**		**786.154**	
Overige langlopende schulden													
Gemeente Rotterdam		1.502.013		waarborghypotheek		1.502.013		1.502.013	0				
Provincie Zuid-Holland		242.319		waarborghypotheek		242.319			242.319				
Stadsregio Rotterdam		124.790		waarborghypotheek		124.790			124.790				
Harreveld, Paviljoen 1986		122.621		waarborghypotheek		7.298		1.792	5.506	0		1.792	
Harreveld, Anker nieuwbouw 1997		1.209.922		waarborghypotheek		1.209.922			1.209.922				
Harreveld, Anker nieuwbouw 2003		3.361.791		waarborghypotheek		3.361.791			3.361.791				
Harreveld, Hoofdgebouw		421.700		waarborghypotheek		421.700			421.700				
Harreveld, Atlantis		2.157.731		waarborghypotheek		2.157.731			2.157.731				
Harreveld, aankoop grond nieuwbouw		45.870		waarborghypotheek		43.286			43.286				
t Anker, brandveiligheid				waarborghypotheek		1.576.827			1.576.827				
Subtotaal						**10.647.677**	**0**	**1.503.805**	**9.143.872**	**0**		**1.792**	
Totaal						**25.721.326**	**0**	**2.635.375**	**23.085.950**	**9.822.295**		**787.946**	

8 Jaarrekening

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2015

Gesegmenteerde staat van baten en lasten over 2015

SEGMENT 1 - Ministerie van VWS / Provincies / Gemeenten	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
BATEN:			
Baten / subsidies jeugdzorg	64.160.524	66.244.773	75.023.123
Overige bedrijfsbaten	1.497.406	3.039.577	3.032.833
Som der bedrijfsbaten	65.657.930	69.284.350	78.055.956
LASTEN:			
Personeelslasten	45.397.037	49.090.209	46.563.894
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.654.905	2.263.212	2.334.089
Overige bedrijfslasten	16.995.869	24.210.556	24.299.791
Som der bedrijfslasten	**65.047.811**	**75.563.977**	**73.197.774**
BEDRIJFSRESULTAAT	610.119	-6.279.627	4.858.182
Financiële baten en lasten	86.000	181.783	140.897
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	**696.119**	**-6.097.844**	**4.999.079**
Buitengewone baten en lasten	0	0	0
	696.119	**-6.097.844**	**4.999.079**

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Algemene reserve	-90.743	-6.773.767	-1.525.013
Bestemmingsreserves	786.862	675.923	6.524.092
	696.119	**-6.097.844**	**4.999.079**

Nadere toelichting op SEGMENT 1 - Ministerie van VWS / Provincies / Gemeenten

Beschrijving van de belangrijkste (subsidie)voorwaarden

Jeugdzorg

Met de jeugdzorgregio's / gemeenten is of een contract afgesloten of een subsidiebeschikking ontvangen. Met onder meer de volgende regio's / gemeenten is dit gebeurd:

1. Haaglanden, uitvoeringsovereenkomst Inkoop Jeugdhulp en/of Jeugdbescherming en/of Jeugdreclassering 2015 Regio Haaglanden, d.d. 21-10-2014

2. Holland Rijnland, contractnummer C1000001126 d.d. 1-1-2015 inzake perceel 1 en 2

3. Midden Holland, overeenkomst d.d. 17-11-2014 (deelovereenkomst jeugdhulp) en d.d. 25-11-2014 (gesloten jeugdhulp)

4. Rijnmond, beschikking 25-11-2014 met kenmerk 14MO17993 verwezen in uitvoeringsovereenkomst van d.d. 25-11-2014

5. Zuid Holland Zuid, deelovereenkomst RTA 2015 d.d. 27-10-2014

Het ministerie van VWS heeft in 2015 een huisvestingssubsidie voor de gesloten jeugdzorg De Vaart [briefkenmerk SP/68888/2014 dd 27-1-2015], Hestia [briefkenmerk SP/68880/2014 dd 8-2-2015], Anker [briefkenmerk SP/68891/2014 dd 1-2-2015] en Zikos [briefkenmerk SP/68890/2014 dd 1-2-2015]) verleend.

8 Jaarrekening

Beschrijving van de wijze van kostentoerekening

Doorberekende kosten

De kosten zijn doorberekend aan De verdeelsleutel luidt:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Sector Oostvoorne	11,65%	12,02%	12,49%
Sector Rotterdam	11,39%	12,61%	10,07%
Sector Alphen a/d Rijn	12,63%	12,48%	13,99%
Sector Pleegzorg	20,26%	21,91%	18,46%
Sector Ambulant Team	1,10%	1,64%	2,08%
Sector Harreveld	22,88%	21,17%	20,64%
Sector Sassenheim	16,19%	14,30%	20,77%
Sector Kralingen	3,90%	3,88%	1,49%
Sector Zutphen	0,00%	0,00%	0,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

De verdeelsleutel is gewijzigd ten opzichte van 2014. Voor de vergelijkbaarheid met 2015 is ook 2014 op basis van de gewijzigde verdeelsleutel gedaan.

Het beleid is gericht op het op termijn voor alle onderdelen van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs een gezonde exploitatie en reservepositie tot stand te brengen en te houden.

De doorberekening luidt:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Sector Oostvoorne	736.780	774.527	645.359
Sector Rotterdam	775.419	928.192	595.152
Sector Alphen a/d Rijn	859.785	918.518	826.139
Sector Pleegzorg	1.379.387	1.612.896	1.090.690
Sector Ambulant Team	131.082	231.519	215.671
Sector Harreveld	1.557.471	1.558.146	1.219.040
Sector Sassenheim	1.102.401	1.052.374	1.227.065
Sector Kralingen	265.561	285.427	88.164
Sector Zutphen			
	6.807.886	7.361.599	5.907.280

Afwijking realisatie ten opzichte van de begroting

Bij de begroting 2015 is uit voorzichtigheid de bezetting van LTA (landelijk transitie arrangement) lager gesteld dan 90% in verband met de volatiliteit van deze doelgroep. Aangezien de realisatie 2015 een grotere bezetting dan 90% laat zien, zijn daardoor de jeugdzorgbaten hoger uitgekomen. Bij de RTA (regionaal transitie arrangementen) is gezamenlijk gelijk aan de begroting. Alleen de gesloten jeugdzorg laat een onderbezetting zien, terwijl open jeugdzorg een overproductie heeft. Vanwege afspraken over substitutie valt derhalve deze baten voor 2015 mee. Voor de volgende jaren zal dit aspect bijzondere aandacht behoeven.

Door een royement van een tweetal waarborgen zijn de overige baten hoger uitgekomen. Bij de begroting was hier geen rekening mee gehouden. Onder de overige bedrijfslasten staat de afwaardering uit de materiële vaste activa en per saldo is het royement budgettair neutraal.

De personeelslasten vallen hoger uit door een toename van het aantal resterende vakantie-uren alsmede de plus- en minuren. Daarbovenop is door een relatief hoog ziekteverzuim (boven 4%) meer flexkrachten ingezet en door een reorganisatie is een dotatie aan de voorziening gedaan. Met al deze zaken is in de begroting geen rekening gehouden.

De overige bedrijfslasten zijn ten opzichte van de begroting hoger door investeringen in de Opvoedpoli, een royement van een tweetal waarborgen, hogere pleegvergoeding en meer pleegzorgkinderen, buitenregionale geplaatste cliënten, meer externe verantwoordingen die door de accountant van een verklaring diende te worden voorzien, digitalisering van dossiers en verstrekte vergoedingen aan derden. Hiermee was in de begroting geen rekening gehouden.

8 Jaarrekening

Gesegmenteerde staat van baten en lasten over 2015

SEGMENT 2 - Ministerie van OCW	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
BATEN:			
Rijskbijdragen OCW	33.342.394	36.173.782	36.327.258
Overige bedrijfsbaten	262.054	1.028.744	583.761
Som der bedrijfsbaten	33.604.448	37.202.526	36.911.019
LASTEN:			
Personeelskosten	27.966.199	27.486.444	28.736.528
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	557.348	397.892	448.268
Overige bedrijfskosten	4.254.965	4.127.478	4.749.574
Som der bedrijfslasten	**32.778.512**	**32.011.814**	**33.934.370**
BEDRIJFSRESULTAAT	825.936	5.190.712	2.976.649
Financiële baten en lasten	25.000	49.744	74.792
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	**850.936**	**5.240.456**	**3.051.441**
Buitengewone baten en lasten	0	0	0
	850.936	**5.240.456**	**3.051.441**

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Algemene reserve	890.146	4.474.502	1.803.456
Bestemmingsreserves	-39.210	765.954	1.247.985
	850.936	**5.240.456**	**3.051.441**

Nadere toelichting op SEGMENT 2 - Ministerie van OCW

Beschrijving van de wijze van kostentoerekening
De verdeling van de kosten van het Centraal Bureau aan de schoollocatie gebeurt op basis van het aantal getelde leerlingen op 1-10-t-1 en 1-10-t.

Afwijking realisatie ten opzichte van de begroting
Bij de begroting 2015 was onduidelijk wat de uitwerking zou zijn van het nationaal onderwijs akkoord op de bekostiging / subsidie vanuit het ministerie OCW. Dit heeft ondanks minder leerlingen ten opzichte van de begroting in 2015 geleid tot een vrijwel gelijkblijvende subsidiebaten. Bovendien is voor de plaatsbekostigde gesloten jeugdinstellingen een 48 weekse bekostiging ontvangen, waar bij de begroting 2015 is uitgegaan van een lagere bekostiging. Verder is in het vierde kwartaal extra middelen ontvangen voor het loonruimteakkoord en indexatie.

De personele lasten vallen lager uit dan de begroting. De inhuur is wel hoger doordat het niet makkelijk is om deskundig en gediplomeerd personeel te vinden voor de doelgroep bij stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. De verwachting is dat het aantal leerlingen de komende tijd verder zal gaan dalen en er is bovendien behoefte aan een flexibele schil. Bij de ambulante begeleiding (rugzakken) zijn de middelen overgegaan naar de samenwerkingsverbanden en er zijn enkele begeleiders overgestapt.

De investeringen zijn iets lager uitgevallen en door activering van een tweetal bouwprojecten zijn de afschrijvingen lager uitgekomen dan de begroting.
De huurvergoeding is in 2015 lager vastgesteld door de gemeente en daardoor zijn de huurlasten lager uitgevallen dan begroot. Daarnaast hebben de dalende energieprijzen voor een incidenteel voordeel gezorgd in 2015 ten opzichte van de begroting.

8 Jaarrekening

Aansluiting totaal resultaat met resultaat segmenten

	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde staten van baten en lasten:			
SEGMENT 1 - Ministerie van VWS / Provincies / Gemeenten	696.119	-6.097.844	4.999.079
SEGMENT 2 - Ministerie van OCW	850.936	5.240.456	3.051.441
	1.547.055	**-857.388**	**8.050.520**
Resultaat volgens staat van baten en lasten			
	1.547.055	**-857.388**	**8.050.520**

Baten

16. Baten / Subsidies jeugdzorg - Rijksbijdragen OCW

De specificatie is als volgt:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Rijkssubsidies OCW - VWS - Justitie	35.351.894	36.883.300	67.973.214
Provinciale subsidies	0	7.857	22.785.693
Gemeentelijke subsidies / baten	60.685.524	62.670.286	18.173.471
Samenwerkingsverbanden onderwijs	0	788.782	0
Overige subsidies	1.465.500	2.068.330	2.418.003
Totaal	**97.502.918**	**102.418.555**	**111.350.381**

Toelichting op de afwijking:

In 2015 zijn een tweetal wijzigingen opgetreden.
De grootste is de decentralisatie van de jeugdzorg middelen van het rijk en provincies naar de gemeenten. De gemeenten hebben zich in 42 jeugdzorgregio's georganiseerd. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs is actief in 40 van deze regio's en heeft, indien nodig, contracten afgesloten. Op basis van continuïteit van zorg en het woonplaatsbeginsel levert stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs verspreid over heel Nederland jeugdhulp. Voor een tweetal specialistische activiteiten (besloten groep 12 min en Zikos) is een landelijk contract afgesloten. De geleverde zorg wordt aan de gemeenten gefactureerd. De overige jeugdhulp (gesloten en open jeugdzorg) wordt regionaal dan wel gemeentelijk bevoorschot dan wel gefactureerd. De grote variatie in zorgdeclaratie zorgt voor een administratieve druk op de facturatie- en verantwoordingsprocessen.

De andere wijziging heeft betrekking op de verdere invoering van het passend onderwijs. De groeimiddelen en rugzakmiddelen zijn aan de samenwerkingsverbanden overgedragen en zij verzorgen derhalve de financiering.
De groeimiddelen zijn gekoppeld aan het kijkglas 3, die door het ministerie van OCW wordt onderhouden en wordt gevuld door de schoolbesturen. Een enkel samenwerkingsverband is in gesprek met het ministerie van OCW over de vulling en houden de rechtmatige vergoeding voor de schoolbesturen vast.
Niet alle samenwerkingsverbanden volgen het advies van de PO- en VO-raad inzake de bekostiging van de groeimiddelen. Zij vergoeden enkel de wetmatige vergoeding (ondersteuning personeel) en niet de andere componenten (basis personeel en materieel alsmede ondersteuning materieel).
De rugzakmiddelen zijn met ingang van het schooljaar 2015 - 2016 aan de samenwerkingsverbanden overgedragen en voeren met stichting Horizon Jeugdzorg

8 Jaarrekening

gedragen en voeren met stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs gesprekken over de verdere uitwerking van het landelijk afgesloten tripartiete overeenkomst. De personele inzet voor de rugzakkers wordt aan het samenwerkingsverband gefactureerd dan wel door hen gesubsidieerd op basis van de gemaakte afspraken voor het lopende schooljaar.

De begroting is voor 2015 afgeleid van de oude (provinciale) budgetten minus de gemiddelde korting die voor 2015 zou komen / werd verwacht. De realisatie is gebaseerd op de geproduceerde zorgbaten (PxQ) inzake (contract)afspraken met gemeenten, regio's en hoofdaannemers. Door het nieuw geintroduceerde beginsel woonplaats en continuïteit van zorg zijn in de loop van 2015 veranderingen opgetreden waarheen de te declareren zorg kon.

De rijkssubsidies OCW zijn ten opzichte van de begroting hoger uitgevallen. In de begroting is geen rekening gehouden met de invoering van de 48 weken onderwijs bij de gesloten onderwijsinstellingen alsmede de aanpassingen vanuit het Nationaal Onderwijs Akkoord ontbreekt in de begroting.

De rijkssubsidies OCW bestaan onder meer uit de volgende bijdragen:

	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Lumpsum	25.404.698	25.468.450
Aanvullende bekostiging Schakenbosch		
Gesloten Jeugd Instelling	1.430.670	778.141
Justitiële Jeugd Instelling		
LGF	1.707.674	3.319.600
LGF MBO	138.134	391.551
Materiële instandhouding	3.007.224	2.627.386
Personeel- en arbeidsmarktbeleid	1.526.915	1.558.755
Jonge leerkracht		53.273
Bijzondere bekostiging		21.599
Cultuureducatie	2.795	
Verlofsubsidie	65.595	39.241
Prestatiebox	192.396	249.854
Binnenmilieu		
	33.476.101	**34.507.850**

8 Jaarrekening

Nadere specificatie 16. Baten / Subsidies jeugdzorg - Rijksbijdragen OCW	Realisatie 2015 €	Realisatie 2014 €
Rijkssubsidies OCW - VWS - Justitie		
Ministerie van OCW	33.476.101	34.507.849
Ministerie van VWS	3.407.199	33.465.365
	36.883.300	**67.973.214**
Provinciale subsidies		
Provincie Zuid Holland		20.481.814
Provincie Gelderland		1.120.958
Overige provincies en onderaannemerschap	7.857	1.182.921
	7.857	**22.785.693**
Gemeentelijke subsidies		
Stadsregio Rotterdam	0	14.790.111
Stadsgewest Haaglanden	18.628	3.383.360
Jeugdzorgregio Rijnmond	22.945.161	
	22.963.789	**18.173.471**
Gemeentelijke baten / baten onderaannemerschap		
Overige gemeenten / regio's en onderaannemerschap	39.706.497	
	39.706.497	**0**
Samenwerkingsverbanden onderwijs		
Groeigelden personeel en materieel	497.881	0
Ambulante begeleiding	290.901	0
	788.782	**0**
Overige subsidies		
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.068.330	2.418.003
	2.068.330	**2.418.003**

De post overige overheidsbijdragen en subsidies bestaat onder meer uit:		
Vergoeding gebruik gymzalen	232.464	168.548
Vergoeding gehuurde schoollocaties	135.030	296.160
Subsidie Back to school		202.500
Vergoeding eerste inrichting	280.768	
Herstart		321.028
Op de Rails		276.546
Rebound		289.910
ESF	250.769	328.801
ECSO eindafrekening 2014 (opheffing)	100.000	
Stagefonds	72.306	89.462
Rotterdam - beroepsonderwijs EC	70.942	
Schiedam - subsidie gezinsspecialist	21.471	
Samenwerkingsverband MH&R VO	702.368	337.000
Samenwerkingsverband Koers VO	160.000	50.000
Overige posten	42.213	58.048
	2.068.330	**2.418.003**

8 Jaarrekening

18. Overige bedrijfsbaten

De specificatie is als volgt:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Overige baten	1.759.460	4.068.321	3.616.594
Totaal	**1.759.460**	**4.068.321**	**3.616.594**

Toelichting op de afwijking:

Overige baten	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€
Deze post omvat onder meer:		
Schoolfonds	21.055	26.926
Lunchbijdrage	18.195	22.005
Begeleiding rugzakleerlingen bij derden	493.188	178.569
Correctie belastingheffing OZB e.d.		33.265
Afrekening / verkoop vastgoed	65.915	1.692.662
Te verrekenen BTW / pro rata teruggave		14.224
Boeteteruggave PWC		50.000
Vrijval reserveringen	138.969	265.680
Bijdrage uit AWBZ tbv leerlingen		35.289
Fier	220.830	
Yulius	74.583	
Correctie exploitatiebijdrage gemeenten 2014 en eerder	298.795	
Heffingen 2013 en eerder / WGA ER		397.257
Bijdrage GBW	133.246	208.967
Detacheringen	302.880	157.505
Mee- en tegenvallers		2.459
ID banen		3.219
Ontvangen huren 2013 - 2015	369.438	40.370
Ontvangen energielasten		38.483
Royement waarborg Mozartlaan	1.502.013	
Overige posten	429.214	449.715
	4.068.321	3.616.594

8 Jaarrekening

19. Personeelslasten

De specificatie is als volgt:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Lonen en salarissen	53.519.101	53.411.487	55.416.040
Sociale lasten	8.683.217	8.952.838	9.181.238
Pensioenpremies	5.951.204	5.438.447	6.272.810
Andere personeelslasten:	3.712.052	4.959.378	1.963.798
Subtotaal	71.865.574	72.762.150	72.833.886
Personeel niet in loondienst	1.497.662	3.814.504	2.466.535
Totaal personeelslasten	**73.363.236**	**76.576.654**	**75.300.421**
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:			
Jeugdzorg	726	787	787
Onderwijs	459	407	460
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van FTE's	**1.185**	**1.194**	**1.247**

Toelichting op de afwijking:

De personele kosten zijn in 2015 niet binnen de begroting gebleven. De overschrijding komt uit de sector jeugdzorg. De inhuur ligt daarentegen hoger. In zowel de sector onderwijs als jeugdzorg is de inhuur hoog. De plus- en minuren alsmede (in mindere mate) openstaande vakantiedagen zorgen in 2015 voor een extra last van ongeveer 1,1 miljoen euro. Dit komt vooral door een verkeerde verwerking van de plus- en minuren in 2013 en 2014. Bij onderwijs is de personele formatie afgenomen enerzijds door krimp van het aantal leerlingen op sommige locaties alsmede door het moeizaam vinden van geschikt en deskundig personeel.

De (sociale) premielasten zijn in 2015 lager uitgevallen dan begroot en dat komt deels door lagere premies en deels door minder personeel.

In andere personeelslasten zit onder meer de vergoeding voor het woon-werk, arbo-inzet, opleidingskosten, voorziening langdurig verzuim en kosten voor het sociaal plan.

Voor het jaarverantwoordingsproces 2015 is gebruik gemaakt van externe inzet voor het waarborgen van een goede afhandeling van het boekjaar. Daarnaast zijn op enige locaties meer personeel ingehuurd vanwege tijdelijke vraaggroei naar zorg, ziektevervanging, inhuur voor informatievoorzieningsprojecten en flexibilisering, leerlingenkrimp en het vinden van deskundig personeel in het onderwijs.

8 Jaarrekening

Lasten

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
- materiële vaste activa	3.212.253	2.661.104	2.782.357
Totaal afschrijvingen	**3.212.253**	**2.661.104**	**2.782.357**

Toelichting op de afwijking:

Eind 2015 zijn de investeringen voor de SchreuderCollege Slinge en ParkCollege Dordrecht geactiveerd. Deze renovatie en verbouwing zijn grotendeels bekostigd met bouwkrediet van de gemeente. Door achtergebleven investeringen in de automatisering (procesvertraging) vallen de afschrijvingen lager uit.

	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€
Afschrijving afkoop erfpacht	24.397	24.344
Afschrijving tuinaanleg en bestrating	111.417	116.524
Afschrijving gebouwen	436.007	910.135
Afschrijving verbouwingen/renovaties	1.041.280	832.706
Afschrijving installaties	164.711	116.717
Afschrijving inventaris	267.451	239.817
Afschrijving automatisering	450.082	369.096
Afschrijving vervoermiddelen	61.007	66.890
Afschrijving leermiddelen	104.752	106.128
	2.661.104	**2.782.357**

22. Overige bedrijfslasten

De specificatie is als volgt:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Apparaatlasten	4.059.270	9.766.859	10.882.444
Automatiseringslasten	867.964	981.859	1.094.237
Huisvestingslasten	8.051.113	8.123.154	8.040.240
Verzorgingslasten	8.272.487	9.466.162	9.032.444
Totaal overige bedrijfslasten	**21.250.834**	**28.338.034**	**29.049.365**

8 Jaarrekening

Toelichting op de afwijking:

	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Huisvestingslasten	€	€	€
- Rente	749.116	497.018	665.744
- Huur	3.173.269	3.004.498	3.202.581
- Onderhoudslasten	1.154.473	1.785.145	1.392.367
- Dotatie / vrijval onderhoudsvoorziening	0	0	0
- Belastingen en verzekeringen	369.781	292.992	250.849
- Energielasten	1.498.566	1.193.693	1.470.839
- Schoonmaaklasten	859.293	908.377	806.682
- Overige huisvestingslasten	246.615	441.431	251.177
	8.051.113	**8.123.154**	**8.040.239**

	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Apparaatslasten	€	€	€
- Kantoormiddelen	175.151	87.603	131.063
- Drukwerk	468.339	572.658	636.224
- Kantoorlasten	1.195.854	1.117.947	1.223.481
- Lasten vervoermiddelen / dienstreizen	632.157	683.089	754.936
- Advieslasten	554.947	711.266	1.099.075
- Voorlichting pleegouders	17.788	3.917	37.602
- Dotatie / vrijval overige voorzieningen	0	20.589	2.500.000
- Overige apparaatslasten	1.015.034	6.569.791	4.500.062
	4.059.270	**9.766.860**	**10.882.443**

	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Verzorgingslasten	€	€	€
- Voeding	737.957	977.835	1.052.620
- Zak- en kleedgeld	163.423	155.483	224.539
- Groepsgeld	78.564	109.814	107.863
- Reis-, verblijf- en activiteitslasten	426.680	435.082	439.364
- Vervoerlasten	71.978	45.129	93.840
- Medische lasten, therapie	146.949	99.673	127.841
- Verzorgingslasten Pleegzorg	4.965.818	5.487.085	5.043.510
- Leermiddelen	797.105	843.279	870.979
- Overige verzorgingslasten	884.013	1.312.782	1.071.889
	8.272.487	**9.466.162**	**9.032.445**

8 Jaarrekening

Huisvestingslasten

Bij Bergse Bos en MKT Oostvoorne is een hoger begroot bedrag opgenomen dan de realisatie. Er is geen nieuwe lening aangetrokken derhalve is de begroting te hoog ingeschat.

De huur is ten opzichte van de begroting lager uitgevallen. De daling komt door de sluiting van een locatie waarvoor een vergoeding van de gemeente werd ontvangen. Een andere locatie is in een ander gemeentelijk pand gekomen waarvoor de exploitatiekosten lager liggen dan de vorige gemeentelijke locatie.

De onderhoudskosten zijn hoger uitgevallen dan de begroting. De onderhoudskosten zijn heel divers en bestaan uit vele kleinere nota's. Op een locatie is een gebouw gesloopt die niet in de begroting was voorzien. Verder zijn door het vele onderhoud op een huurlocatie de onderhoudskosten hoger uitgekomen. Door een aantal onvoorziene herstel- en uitbreidingswerkzaamheden voor de installaties op meerdere locaties is de begroting overschreden. Deze wijziging heeft een positief effect op het resultaat boekjaar. Zie verder de toelichting bij de waarderingsgrondslag over de effecten.

Naar aanleiding van het rapport inzake de onderhoudsstaat van de gebouwen en installaties is het meerjarenonderhoudsplan in 2013 herzien. Uit deze herziening is een hogere voorziening nodig om de gebouwen en installaties op een goed en verantwoord niveau in stand te houden. Door een vertraging van het meerjarenonderhoudsplan van onderwijs is de voorziening in geheel vrijgevallen en zijn deze middelen gereserveerd onder het eigen vermogen. Dit heeft een positief effect op het resultaat voor bestemming. Aangezien dit een stelselwijziging is, is het vorige boekjaar op een zelfde manier aangepast waarbij het resultaateffect (voor bestemming) eveneens positief is.

De energiekosten zijn ten opzichte van 2014 niet gestegen. Door gunstige tarieven is de realisatie in 2015 lager uitgevallen. Op een enkele locatie is het verbruik ten opzichte van vorig jaar gestegen.

De schoonmaakkosten zijn ten opzichte van 2014 gestegen en dat komt door het bijstellen van het onderhoudsprogramma naar aanleiding van controles. Daaruit bleek het onderhoudsniveau onvoldoende te zijn. In 2015 zijn de schoonmaakkosten niet significant hoger ten opzichte van de begroting uitgevallen.

Overige huisvestingskosten zijn hoger uitgevallen dan begroot door een subsidieafrekening uit 2014 inzake een lagere vaststelling van de huisvestingskosten van ongeveer 276.000 euro. Zonder deze afrekening was deze post lager uitgekomen.

Apparaatslasten

Met de decentralisatie van de jeugdzorg wil Horizon zich blijven profileren en bekendmaken aan de financiers en andere shareholders. Hiervoor wordt promotiemateriaal gemaakt en geadverteerd.

De kosten vervoermiddelen / dienstreizen zijn vrijwel gelijk aan de begroting. Ten opzichte van 2014 is deze post iets gedaald.

De adviezlasten blijven onverminderd hoog ten opzichte van de begroting. Daarbij was geen rekening gehouden met het inwinnen van adviezen voor aanbestedingen alsmede de oprichtingskosten van een tweetal stichtingen. Tevens is op een locatie advies gevraagd voor het opzetten van een ondernemerschapsmodel in samenhang met de aanwezige en beoogde doelgroep.

Voor de Opvoedpoli heeft een afschrijving plaatsgevonden van de gedane investeringen (3,3 mln euro) uit 2015. Bovendien zijn een tweetal waarborgen (1,5 mln euro) geroyeerd. Met deze twee zaken is in de begroting geen rekening gehouden.

8 Jaarrekening

Toelichting op de afwijking (vervolg)

Automatiseringslasten
Deze post is vrijwel gelijk aan de begroting en is gedaald ten opzichte van 2014.

Verzorgingslasten
De voedingskosten zijn ten opzichte van de begroting hoger uitgevallen door een hoger verbruik.

Door het afbouwen van een locatie zijn de vervoerskosten lager uitgevallen dan 2014 en begroting.

Door een toename in het aantal pleegkinderen alsmede de aanpassing in de vergoedingen aan de pleeggezinnen zijn werkelijke kosten hoger dan begroot.

23. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	Begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Rentebaten	125.000	246.565	230.995
Subtotaal financiële baten	125.000	246.565	230.995
Rentelasten	-14.000	-15.037	-15.307
Subtotaal financiële lasten	-14.000	-15.037	-15.307
Totaal financiële baten en lasten	**111.000**	**231.528**	**215.688**

Toelichting op de afwijking tussen realisatie en begroting:

De rentebaten zijn hoger uitgevallen dan geraamd door een behoedzaam vooraf ingeschatte rentevergoeding en door een enigszins hoger tegoed bij de banken.

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs ontvangt een lagere rente voor haar overtollige middelen, die volgens de regeling Beleggen en belenen bij slechts 1 Nederlandse bank kan worden weggezet. Bovendien zijn de rentevergoedingen door de economische ontwikkelingen en het Europese bankbeleid in een neerwaartse spiraal terechtgekomen. De middelen blijven op hetzelfde spaarmiddel (deposito of spaarrekening) staan als voorheen. De overtollige middelen zijn ten opzichte van 2014 afgenomen. Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs volgt een behoedzaam beleid inzake overtollige middelen.

8 Jaarrekening

25. Wet Normering Topinkomens (WNT)

	2015	2014
Bestuurders en voormalige bestuurders	466.466	513.096
Toezichthouders en voormalige toezichthouders	113.892	65.697
Totaal bezoldiging bestuurders en toezichthouders	**580.358**	**578.793**

De bezoldiging van bestuurders omvat periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, vakantiegeld en sociale lasten, beloningen betaalbaar op termijn, zoals pensioenlasten, uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband en winstdelingen en bonusbetalingen, voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs en alle meerderheidsdeelnemingen van de stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs.

De bezoldiging van de bestuurders en gewezen bestuurders van de instelling over het jaar 2015 is als volgt:

	Naam	Bestuurder dhr. J.J. du Prie	Directielid mevr. K. Schotel	Directielid dhr. N.C. van Tent
1	Vanaf welke datum is de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?	1-1-1997	1-2-2011	1-6-2015
2	Maakt de persoon op dit moment nog steeds deel uit van het bestuur?	ja	ja	ja
3	Zo nee: tot welke datum was de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?			
4	Is deze gewezen bestuurder sindsdien nog in dienst van uw organisatie			
5	Wat is de aard van de (arbeids)overeenkomst?	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	bepaalde tijd
6	Welke salarisregeling is toegepast?	NVZD	cao jeugdzorg	cao jeugdzorg
7	Wat is de deeltijdfactor? (percentage)	100%	100%	100%
8	Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	150.101	142.414	73.783
	a. Waarvan: verkoop verlofuren			
	b. Waarvan: nabetalingen voorgaande jaren			
	c. Waarvan: jubileumuitkering			
9	Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?	7.746	8.511	1.484
10	Belastbare vaste en variabele onlastenvergoedingen	3.619	207	
11	Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies	240	240	140
12	Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.)	11.375	11.311	6.629
13	Winstdelingen en bonusbetalingen			
14	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband			
15	Totaal bezoldiging (8 t/m 14, excl. 8a en b)	173.081	162.682	82.035
16	Bezoldiging 2014	187.331	171.275	0

Toelichting:

De bezoldigingsnorm voor Horizon is schaal H respectievelijk WNT 2015 € 203.728,--.

8 Jaarrekening

Gewezen topfunctionaris

	Naam	Directielid dhr. E.T.C.M. Meijer	Directielid dhr. E.T.C.M. Meijer
1	Vanaf welke datum is de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?	1-7-2013	1-7-2013
2	Maakt de persoon op dit moment nog steeds deel uit van het bestuur?	nee	nee
3	Zo nee: tot welke datum was de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?	1-4-2015	1-3-2015 tot en met 30-6-2015
4	Is deze gewezen bestuurder sindsdien nog in dienst van uw organisatie		
5	Wat is de aard van de (arbeids)overeenkomst?	gewezen bestuurder	extern ingehuurd
6	Welke salarisregeling is toegepast?	cao jeugdzorg	
7	Wat is de deeltijdfactor? (percentage)	100%	
8	Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	44.525	29.025
	a. Waarvan: verkoop verlofuren	3.859	
	b. Waarvan: nabetalingen voorgaande jaren		
	c. Waarvan: jubileumuitkering		
9	Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?	1.241	
10	Belastbare vaste en variabele onlastenvergoedingen		
11	Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies	60	
12	Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.)	2.841	
13	Winstdelingen en bonusbetalingen		
14	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband		
15	Totaal bezoldiging (8 t/m 14, excl. 8a en b)	48.667	29.025
16	Bezoldiging 2014	154.490	0

Toelichting:

De heer E.T.C.M. Meijer is tot en met juni als directielid voor stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs werkzaam geweest. Dit onder meer voor de overdracht van de werkzaamheden.

8 Jaarrekening

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht van de zorginstelling over het jaar 2015 is als volgt:

	Naam	Mevr. D.M.C. Pronk	Mevr. W.M. Kamphorst	Dhr. J. Kweekel
1	Vanaf welke datum was de toezichthouder voor het eerst in de huidige functie van toezichthouder werkzaam binnen de organisatie?	19-9-2012	19-9-2012	19-9-2012
2	Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van de Raad van Toezicht geweest?	ja	n.v.t.	n.v.t.
3	Nevenfunctie(s)	zie jaarverslag paragraaf Verslag vd Raad van Toezjcht	zie jaarverslag paragraaf Verslag vd Raad van Toezjcht	zie jaarverslag paragraaf Verslag vd Raad van Toezjcht
4	Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	26.700	17.438	17.438
5	Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?			
6	Vaste en variabele onlastenvergoedingen			
7	Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies			
8	Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.)			
9	Winstdelingen en bonusbetalingen			
10	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband			
11	Totaal bezoldiging (4 t/m 10)	26.700	17.438	17.438
12	Bezoldiging 2014	14.767	10.186	10.186

	Naam	Dhr. V.G. Smink	Mevr. L.M. Huizer	Dhr. J.W. Jurg
1	Vanaf welke datum was de toezichthouder voor het eerst in de huidige functie van toezichthouder werkzaam binnen de organisatie?	19-9-2012	19-9-2012	19-9-2012
2	Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van de Raad van Toezicht geweest?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
3	Nevenfunctie(s)	zie jaarverslag paragraaf Verslag vd Raad van Toezjcht	zie jaarverslag paragraaf Verslag vd Raad van Toezjcht	zie jaarverslag paragraaf Verslag vd Raad van Toezjcht
4	Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	17.438	17.438	17.438
5	Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?			
6	Vaste en variabele onlastenvergoedingen			
7	Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies			
8	Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.)			
9	Winstdelingen en bonusbetalingen			
10	Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband			
11	Totaal bezoldiging (4 t/m 10)	17.438	17.438	17.438
12	Bezoldiging 2014	10.186	10.186	10.186

Toelichting:

Voor de vergoeding aan de leden van de Raad van Toezicht wordt de regeling van de NVTZ gevolgd voor zover passend binnen de Wet Normering Topinkomens.

8 Jaarrekening

26. Honoraria accountant

	2015 €	2014 €
De honoraria van de accountant over 2015 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	119.790	137.819
2 Overige controlewerkzaamheden	201.049	30.613
3 Fiscale advisering	18.080	7.563
4 Niet-controlediensten	75.292	4.489
Totaal honoraria accountant	414.211	180.484

27. Gebeurtenissen na balansdatum

Eind mei is het traject voor de reorganisatie van projectgezinnen ingezet. Dit advies is voorgelegd aan de OR en de medewerkers zijn over het traject ingelicht.

28. Verbonden partijen (Model E)

Naam	Juridische vorm 2015	Statutaire zetel	Eigen vermogen 31-12-2015	Resultaat jaar 2015	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
			EUR	EUR			
1 Stichting Horizon at Work	Stichting	Rotterdam	n.n.b.	n.n.b.	Nee	0%	Nee
2 Stichting Gereformeerd Burgerweeshuis	Stichting	Rotterdam	n.n.b.	n.n.b.	Nee	0%	Nee
3 Stichting Steunfonds De Dreef	Stichting	Heerde	€ 412.134	€ -31.733	Nee	0%	Nee
4 Opvoedpoli B.V.	B.V.	Amsterdam	n.n.b.	n.n.b.	Nee	0%	Nee
5 Stichting Horizon Holding	Stichting	Rotterdam	n.n.b.	n.n.b.	Nee	0%	Nee
6 Stichting Servicecentrum	Stichting	Rotterdam	n.n.b.	n.n.b.	Nee	0%	Nee
7 Stichting De Nieuwe Kans	Stichting	Rotterdam	n.n.b.	n.n.b.	Nee	0%	Nee
8 Stichting Altra	Stichting	Amsterdam	n.n.b.	n.n.b.	Nee	0%	Nee

Van de verbonden partijen is op dit moment geen bestuursverslag / jaarrekening 2015 beschikbaar / vastgesteld met uitzondering van stichting Steunfonds De Dreef. Hierdoor kan niet worden aangegeven wat het eigen vermogen per ultimo 2015 is alsmede welk resultaat in 2015 is gerealiseerd. Stichting Horizon Holding heeft een verlengd boekjaar en zal voor het verslagjaar 2016 een bestuursverslag / jaarrekening opstellen

Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs, heeft in 2015 de volgende zaken inzake verbonden partijen verwerkt:

1. Stichting Horizon at Work is een volle dochter van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. De stichting Horizon at Work is van te verwaarlozen omvang en is derhalve niet geconsolideerd met de jaarrekening van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs.

2. De stichting Gereformeerd Burgerweeshuis te Rotterdam maakt geen deel uit van de moederstichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. Zij zijn een vriendenstichting van de stichting en hebben een rekeningcourant bij de stichting lopen. Deze is in de jaarrekening als zodanig opgenomen. Daarnaast worden jaarlijks projectbijdragen aangevraagd bij deze stichting. Alle openstaande toegekende, maar nog niet betaalde verzoeken staan onder de debiteuren vermeld.

8 Jaarrekening

Vervolg:

3. Stichting Steunfonds De Dreef maakt geen deel van de moederstichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. De bestuursleden zijn allen lid van de Raad van Toezicht van de moederstichting en hebben derhalve 'power of control' op de onderhavige stichting. Door de te verwaarlozen omvang van Stichting Steunfonds De Dreef is afgezien van consolidatie.

4. In de Opvoedpoli B.V. heeft stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs in 2014 een belang verworven. De stichting heeft het aandelenbelang in 2015 verkocht aan de Stichting Horizon Holding.

5. Stichting Horizon Holding is de moederstichting van stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. Stichting Horizon Holding heeft de zeggenschap over de laatst-genoemde stichting. In stichting Horizon Holding zit de besturenraad onder voorzitterschap van de bestuurder van de topstichting. De bestuurders van de dochterstichtingen, waaronder stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs, nemen deel aan de besturenraad.

6. Stichting Servicecentrum is eind 2015 opgericht en bevat nog geen activiteiten die verbonden zijn aan stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs.

7. Stichting De Nieuwe Kans is een stichting die onder de moederstichting Horizon Holding actief is. Deze stichting heeft in 2015 geen financiële verbintenis met stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs.

8. Stichting Altra is een stichting waarmee in 2015 gesprekken zijn gestart om meerwaarde te creëren middels een gezamenlijke ambitie.

Stichting Altra en stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs (samen met de Opvoedpoli B.V. en stichting De Nieuwe Kans) hebben elkaar in 2015 gezocht en gevonden in de gezamenlijke ambitie om meerwaarde te creëren voor onze cliënten. Beide instellingen willen hun krachten op het gebied van innovatie, onderzoek en kwaliteit bundelen en bouwen een organisatie die de veranderingen incorporeert en daar sterker van wordt. De partners (stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs, stichting Altra, Opvoedpoli B.V. en stichting De Nieuwe Kans) behouden hun eigen identiteit en blijven herkenbare, zelfstandige organisaties, zowel intern als extern. Uitgangspunten en toetsingscriteria voor de samenwerking waren: slagvaardigheid, veiligheid en behoud van eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid binnen een niet-vrijblijvende samenwerking, die meerwaarde creëert voor cliënten en waarin de organisaties hun eigen identiteit kunnen behouden.

Het oprichten van een holding met de huidige organisaties als werkmaatschappijen beantwoordt het meeste aan de uitgangspunten en criteria die genoemd zijn voor de vormgeving van de samenwerking. De werkmaatschappijen behouden hun eigen identiteit en eigen verantwoordelijkheid; er wordt dus geen tijdrovend fusieproces doorlopen om bijvoorbeeld zaken te harmoniseren en eenheid van taal te ontwikkelen. Er kunnen op korte termijn, slagvaardig, gezamenlijke pilots gestart worden, zowel tussen werkmaatschappijen onderling als vanuit de holding gefaciliteerd. De voorbereidingen voor de bestuurlijke fusie zijn getroffen in 2015. De eerste pilots zullen februari/maart 2016 van start gaan.
In de holding komen activiteiten op het gebied van informatie (verzamelen en verspreiden), marketing, innovatie en onderzoek; de holding wordt daarmee, onder aansturing van de bestuurder, met name een informatie- en ontwikkelplatform ten behoeve van de werkmaatschappijen.

8 Jaarrekening

29. Verantwoording subsidies OCW (Model G)

G1a. Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Beknopt gespecificeerd

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond?
	Kenmerk	datum	

G1b. Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Uitgebreid gespecificeerd

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Vrijval niet besteed in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	datum									
			EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	

G2a. Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

Geoormerkt en afgelopen per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar - vrijval	te verrekenen ultimo verslagjaar
	Kenmerk	datum							
			EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Cultuureducatie Parkschool	2011/2/201193	20-5-2011	4.720	4.720	1.924	2.796	-	2.796	-

G2b. Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

Geoormerkt en doorlopend tot in volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
	Kenmerk	datum								
			EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR

8 Jaarrekening

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

Raad van Bestuur

Bestuurder, mevr. K. Schotel - Van der Veer

Bestuurder Holding, dhr. J.J. du Prie

Raad van Toezicht

Voorzitter, mevr. D.M.C. Pronk

Vice-voorzitter, mevr. L.M. Huijzer

Lid, dhr. J. Kweekel

Lid, dhr. J.W. Jurg

Lid, mevr. W.M. Kamphorst

Lid, dhr. V.G. Smink

8 Jaarrekening

Overige gegevens

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft de jaarrekening 2015 vastgesteld in de vergadering van 16 juni 2016.

De raad van toezicht van de Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs heeft de jaarrekening 2015 goedgekeurd in de vergadering van 16 juni 2016 onder voorbehoud van een goedkeurende verklaring.
De goedkeurende verklaring is op 20 juni 2016 verstrekt en daarmee heeft de raad van toezicht van de Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs de jaarrekening 2015 op 20 juni 2016 definitief goedgekeurd.

Statutaire regeling resultaatbestemming

Er zijn geen statutaire reserves.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in Staat van baten en lasten over 2015

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

8 Jaarrekening

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in het jaardocument opgenomen jaarrekening 2015 van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs te Rotterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2015 en de staat van baten en lasten over 2015 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de in Nederland bepalingen van en krachtens de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de in Nederland geldende Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 'Organisatie zonder winststreven'.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, onder andere als bedoeld in artikel 171, lid 4 van de Wet op het primair onderwijs respectievelijk artikel 157, lid 4 van de Wet op de expertisecentra. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van klassenindeling bezoldigingsmaximum

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT en de daaraan ten grondslag liggende regelgeving hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT zoals bepaald en verantwoord door de stichting als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum.

8 Jaarrekening

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de in Nederland geldende Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 'Organisatie zonder winststreven'., de bepalingen van en krachtens de WNT en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voort zijn van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in Referentiekader van onder onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW.

Rotterdam, 20 juni 2016
Was getekend,
drs. J.A. Walhout RA