2017

altra
onderwijs & jeugdhulp

JAARVERSLAG 2017

Samen bouwen aan een toekomst voor ieder kind

WWW.ALTRA.NL

Colofon
Stichting Altra
Adres: Rode Kruisstraat 32,
1025 KN Amsterdam
T 020 555 8 333 E info@altra.nl
www.altra.nl
KvKnr:41211784
Identificatienr NZa: 300/392
AGB-code: 731519

Inhoudsopgave

Voorwoord		**5**
Hoofdstuk 1. Profiel		**7**
1.1	Kernwaarden	9
1.2	Thuis en op school	9
1.3	Over grenzen heenkijken	9
1.4	Stichting iHUB	9
Hoofdstuk 2. Kernprestaties		**13**
Hoofdstuk 3. Jeugdhulp		17
3.1	Geworteld in de samenleving	19
3.2	De keten doorbreken	19
Hoofdstuk 4. Onderwijs		**23**
4.1	Structuur en beleid	24
4.2	Vernieuwingen	24
4.3	Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	25
4.4	Samenwerking	25
4.5	Onderwijsprestaties	26
4.6	Onze scholen	27
Hoofdstuk 5. Kwaliteit		**29**
5.1	Kwaliteit van zorg en onderwijs	30
5.2	Onderzoek	32
5.3	Cliënttevredenheid	32
5.4	Klachten	33
5.5	Personeelsbeleid en kwaliteit van werk	33
Hoofdstuk 6. Maatschappelijk ondernemen		**37**
6.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	38
6.2	Samenwerking met partners	38
6.3	Social return	38
Hoofdstuk 7. Toezicht, bestuur en medezeggenschap		**41**
7.1	De organisatiestructuur/Governance	42
7.2	Raad van Bestuur	43
7.3	Raad van Toezicht	43
7.4	Medezeggenschap	45
Hoofdstuk 8. Financiën		**47**
8.1	Algemeen	48
8.2	Jeugd & Opvoedhulp	48
8.3	Onderwijs	48
8.4	Vergelijking begroting en realisatie 2016	48
Hoofdstuk 9. Continuïteit		**51**
9.1	Jeugdzorg	52
9.2	Speciaal onderwijs	52
9.3	Personele bezetting	54
9.4	Meerjarenbegroting en -balans	56
9.5	Risicomanagement	58
JAARREKENING 2017		**63**

BIJLAGEN

Bijlage 1: Overzicht gemeentelijke bijdragen en subsidies 2017

Bijlage 2: Overzicht verbonden partijen

KANSEN VOOR KINDEREN VERGROTEN

DE LOTEN DIE UITGROEIEN

ONDERWIJS EN ZORG

ONZE AMBITIE:
Kinderen krijgen de juiste ondersteuning om hun volledige potentieel te kunnen waarmaken en succesvol te participeren op school en in de maatschappij.

COMPLEXE SCHEIDINGEN

ONZE AMBITIE:
Jonge moeders ervaren geen stress over woning- en geldzaken, zodat ze zich kunnen richten op de behoeften van hun kind(eren).

ONZE AMBITIE:
Het is vanzelfsprekend dat je voor, tijdens en na een scheiding de focus houdt op het welzijn van je kind(eren)

JONGE MOEDERS

ONZE AMBITIE:
De problemen die generatie op generatie voortduren worden doorbroken.

THUISLOZE GEZINNEN

Visie

Onderwijs en jeugdhulp verbonden

De juiste krachten bundelen om tot een oplossing te komen

Lef!

Vertrouwen

Vakmanschap

Verbinden

Focus op veiligheid, trauma en hechting

SPECIALISTISCHE JEUGDHULP

Integrale aanpak onderwijs, jeugdhulp en GGZ

GESPECIALISEERD ONDERWIJS

DE BASIS VAN ONS WERK. STEVIG EN STABIEL

Onderwijs

Wijk-en jeugdteams

Samen met school, het gezin en de buurt

altra
onderwijs & jeugdhulp

DE GROND WAARIN WIJ WORTELEN.

Voorwoord

Het is drie jaar na de invoering van het passend onderwijs en de decentralisatie van de jeugdzorg. Altra heeft in 2017 hard gewerkt invulling te geven aan de doelstellingen van deze twee transities. Om de hulp en het onderwijs echt op een andere manier vorm te geven, werken we meer en meer samen met onze iHUB-partners, een strategische alliantie van Altra, Horizon, De Opvoedpoli en De Nieuwe Kans.

Onderwijs(zorg)

Meer leerlingen de juiste hulp bieden in het regulier onderwijs, zodat er minder beroep hoeft te worden gedaan op het speciaal onderwijs; dat is de doelstelling van passend onderwijs. Wat heeft Altra in 2017 gedaan om dat ideaal te verwezenlijken?

- We leveren begeleiders passend onderwijs op 92 scholen, ambulante jeugdhulp thuis en op school en zetten ons expertisecentrum Educé in op het regulier onderwijs.
- Daarnaast hebben we bovenschoolse en tussenschoolse voorzieningen, voor wanneer een leerling tijdelijk meer ondersteuning nodig heeft.
- Team Thuiszitters rukt uit als leerlingen de aansluiting met het onderwijs hebben verloren.

Toch blijft voor een beperkte groep leerlingen de intensieve onderwijszorg op het speciaal onderwijs nog steeds nodig. Voor hen werken we voortdurend aan verbetering van ons onderwijs en onze begeleiding, om hen perspectief te bieden op een mooie toekomst.

- Onze basisschool Bets Frijlingschool in Purmerend geeft speciaal onderwijs aan kinderen in de leeftijd van 4 tot 12 jaar.
- Op de acht afdelingen van Altra College bieden we voortgezet speciaal onderwijs van vmbo tot vwo en mbo 2.
- Integrale onderwijs en zorg bieden we op onze acht-tot-achtscholen School2Care en het onlangs opgerichte Purmer College voor praktijkgerichte leerlingen.

Jeugdhulp

Het is onze ambitie om de keten van problemen, die vaak van generatie op generatie worden doorgeven, te doorbreken.
Altra biedt intensieve hulp in de eigen omgeving van het gezin, wanneer er meer of ernstige problemen spelen. Met ondersteuning op maat, samengesteld uit onderdelen van onze specialistische interventies, werken we aan veiligheid voor kinderen binnen het gezin.
Door de jaren heen hebben we expertise opgebouwd, waarmee we kinderen en gezinnen in zeer complexe situaties kunnen helpen. Zoals loten aan een boom uitgroeien, hebben we voor 2017 gekeken wat onze sterkste kanten zijn en hoe we die verder kunnen uitbouwen. Daarmee kunnen we tenslotte van grootste waarde zijn voor gezinnen. We kiezen ervoor om onze hulp voor jonge moeders, complexe scheidingen, onderwijszorgarrangementen en thuisloze gezinnen verder te ontwikkelen.

Om het gezin op alle fronten te kunnen helpen hebben we in 2017 onze samenwerking met De Opvoedpoli geïntensiveerd. Samen ontwikkelen we nieuwe aanpakken, zoals het A team, intensieve hulp en behandeling om uithuisplaatsing te voorkomen of te verkorten. In 2018 gaan we zeker verder op deze weg van samenwerkingen en vernieuwing.

Nicolette Engbers
Bestuurder Altra

Dit jaardocument 2017 van Stichting Altra bestaat uit "het maatschappelijk verslag", of "bestuursverslag", de jaarrekening en de overige gegevens. In dit jaardocument zijn tevens de onderdelen opgenomen die op grond van de verantwoordingseisen van het Ministerie van OCW aan onderwijsinstellingen worden gesteld.

Altra is de organisatie voor jeugdhulp en speciaal onderwijs. Onze droom is dat ieder kind een mooie toekomst voor zich heeft en het beste uit zichzelf kan halen. Om dat te bereiken werken we samen met mensen uit en rondom het gezin, de buurt en met professionals, om samen een oplossing te vinden als een kind problemen ondervindt.

Hoofdstuk 1
Profiel

Profiel van Altra

Samen bouwen aan een toekomst voor ieder kind. Dat is de missie van Altra, een instelling voor speciaal onderwijs en jeugd & opvoedhulp. Het is onze overtuiging dat ieder kind recht heeft op een mooie toekomst. Sommige kinderen vinden echter vele belemmeringen op hun pad. We willen hun kansen vergroten, zodat zij hun volledige potentieel kunnen waarmaken. Maar Altra kan het niet alleen. Daarom bundelen we de juiste krachten om tot een oplossing voor het kind en gezin te komen.

1.1. Kernwaarden

Altra is een stabiele organisatie, die om kan gaan met veranderingen en garant staat voor kwaliteit en continuïteit. De cultuur en de kracht van Altra en haar medewerkers lichten wij toe aan de hand van onze kernwaarden:

- Verbinden. Alleen kom je niet ver. De jeugdigen en de gezinnen zijn onze belangrijkste partners. We zoeken verbinding met hen, kijken samen wat werkt en sturen bij als dat nodig is. Altra is de organisatie die onderwijs en jeugdhulp met elkaar verbonden heeft. En ook met externe partners zoeken we de verbinding. Zo bouwen we een intensieve samenwerking op met De Opvoedpoli, Horizon en de Nieuwe Kans in de alliantie iHUB.
- Vertrouwen. Met oprechte interesse luisteren we, om de ander beter te begrijpen. Ouders en kinderen moeten ons kunnen vertrouwen. En wij vertrouwen en ondersteunen de kracht van ouders, kinderen en jongeren. Onze ondersteuning is erop gericht het mogelijk te maken dat het gezin die verantwoordelijkheid ook kán nemen.
- Vakmanschap. We beschikken over waardevolle kennis en jarenlange ervaring op het gebied van onderwijs en jeugd & opvoedhulp. We blijven ons ontwikkelen in ons vak en staan open voor veranderingen. We zijn alert en ondernemend. Vakmanschap betekent ook transparant zijn over de behaalde resultaten. En onder ogen zien van onze beperkingen. Als wij een kind of gezin niet kunnen helpen, wie kan dat dan wel? Ook daarom zoeken we de samenwerking.
- Lef. Wij durven het voortouw te nemen en zoeken nieuwe wegen om onze missie te volbrengen.

1.2. Thuis en op school

Altra biedt hulp zowel thuis als op school; daar waar die nodig is en het beste werkt. We hebben de onderwijs- en jeugdhulpexpertise met elkaar verbonden. Daardoor kunnen we vanuit één samenhangend plan zowel het kind, zijn ouders als de leerkracht ondersteunen.

- Altra levert een bijdrage aan de wijkteams in diverse gemeenten, die laagdrempelige hulp bieden aan ouders, kinderen en gezinnen. Vaak is deze hulp, geboden vanuit de wijkteams, voldoende om ouders en kinderen weer op weg te helpen.
- Als de problemen zwaarder zijn, biedt Altra specialistische jeugdhulp. Altra werkt mee aan het hele spectrum van lichte ondersteuning op scholen (vanuit de ouder- en kindteams, schoolmaatschappelijk werk en ambulante onderwijsbegeleiding) tot een plek op het speciaal onderwijs.
- We helpen kinderen, jongeren, ouders en scholen bij uiteenlopende opvoed- en opgroeiproblemen. Ook jonge moeders kunnen bij ons terecht voor begeleiding en advies. Veiligheid staat voorop, ook wanneer dringend en acuut hulp nodig is, staat Altra klaar.
- Naast jeugdhulp bieden we speciaal basis- en voortgezet onderwijs aan kinderen die (tijdelijk) niet op een reguliere school onderwijs kunnen volgen. We geloven dat oplossingen het beste werken wanneer jeugdhulp en onderwijs samenwerken. Daarom zetten we onze expertise ook in binnen het reguliere onderwijs, zodat de leerling succesvol zijn schoolloopbaan kan afmaken.

1.3. Over grenzen heen kijken

Altra is op dit moment werkzaam in de regio's Zaanstreek-Waterland, Amsterdam-Amstelland, Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland. We zijn ervan overtuigd dat we gezinnen, kinderen en jongeren veel te bieden hebben. Niet alleen in onze oude, vertrouwde werkgebieden, ook daarbuiten kunnen we van toegevoegde waarde zijn. Daarom kijkt Altra samen met De Opvoedpoli, Horizon en De Nieuwe Kans waar we verschil kunnen maken voor gezinnen. Stapje voor stapje kijken we over onze oude grenzen heen. Door samen te werken in elkaars gebieden en samen nieuwe gebieden te onderzoeken.

1.4. Stichting iHUB

Cliënten, leerlingen en hun ouders nog betere zorg en/of onderwijs bieden, passend bij hun leefwereld en de veranderende samenleving, dat was en is de drijfveer voor Altra, De Opvoedpoli, Horizon en De Nieuwe Kans om een verregaande samenwerking aan te gaan. De wereld om ons heen verandert in een rap tempo en de hulp-, zorg- en onderwijsvragen die ons gesteld worden veranderen mee. De complexiteit van de vraagstukken waarmee wij te maken hebben neemt toe, zorg- en onderwijsinhoudelijk, maar ook organisatorische vraagstukken spelen steeds vaker een rol, want; hoe kunnen we de juiste hulp en het beste onderwijs bieden binnen de mogelijkheden die we in de veranderende context hebben?

Ingegeven door de decentralisatie en het passend onderwijs hebben we te maken met bezuinigingen. Gemeenten en samenwerkingsverbanden hebben minder budget, dit vertaalt zich naar minder inkomsten bij gelijkblijvende of zelfs toenemende prestatie-eisen. Inzicht in de maatschappelijke thema's rondom jeugd is nodig om de positie van onze organisaties daarin te bepalen en om het juiste aanbod te creëren. Vanuit de gemeenten komt er steeds meer druk te liggen op prestaties en aantoonbare maatschappelijke effecten. Ook vragen zij om bewijsbare resultaten gebaseerd op criteria die door de gemeente zelf of per zorgregio bepaald zijn. Productinnovatie en het gebruik van moderne technologieën worden steeds vaker als harde eis gesteld door gemeenten. Flexibiliteit om in te kunnen spelen op de veranderende wensen (en eisen) van onze financiers is essentieel om de samenwerkingsrelatie te verkrijgen en te behouden.

Om binnen deze context onze inhoudelijke opdrachten uit te kunnen blijven voeren, zagen Horizon, Altra, de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans de noodzaak voor een verregaande samenwerking.
Met de samenwerking willen wij met iHUB een aantal doelen realiseren:

- Een effectief en efficiënt integraal aanbod voor jeugdzorg en speciaal onderwijs zodat deze elkaar kunnen versterken in het belang van cliënten, leerlingen en hun ouders. Het in samenspraak met cliënten, leerlingen en hun ouders ontwikkelen en aanbieden van zorg- en/of onderwijsarrangementen op een wijze die aansluit bij de actuele maatschappelijke ontwikkelingen.
- Meer innovatie en productontwikkeling in samenspraak met cliënten, leerlingen en ouders, met als doel hen nog beter dan nu voor te bereiden op zelfstandige deelname aan de maatschappij en invulling te geven aan de vragen en opdrachten van gemeenten en samenwerkingsverbanden.
- Ontwikkelen richting excellent werkgeverschap, resulterend in energieke, gemotiveerde medewerkers, een afnemend verloop en laag ziekteverzuim.
- Ontwikkelen van meer marktgerichtheid met als doel het verbeteren van de commerciële slagkracht resulterend in commercieel succes voor de organisaties.
- Realiseren van noodzakelijke bezuinigingen om financieel gezond te zijn.
- Ontwikkelen van een excellent presterende organisatie, door significante efficiëntie(winst) en effectiviteit in de organisaties, zich mede vertalend in een (ook in de toekomst) concurrerende prijszetting.
- Een organisatie creëren die de risico's aankan die samenhangen met de verwachte externe ontwikkelingen en die de juiste maatregelen neemt ten aanzien van de risico's in de bedrijfsvoering waardoor de continuïteit van de dienstverlening beter geborgd is.
- Het effect van de hiervoor genoemde punten moet resulteren in tastbare voordelen voor de bestaande en/of de toekomstige cliënten/leerlingen en financiers.

De naam iHUB is voortgekomen uit de ambitie om een open, flexibele, op samenwerkingsgerichte netwerkorganisatie te vormen met elkaar. Een zogeheten hub.

- De i staat voor inspiratie; iHUB boeit, raakt en laat mensen in beweging komen voor een samenleving waarin iedereen op een prettige, zelfstandige wijze kan deelnemen.
- Na inspiratie komt innovatie: samen met cliënten, leerlingen, ouders, financiers, wetenschappers, ondernemers en alle andere geïnteresseerden werkt iHUB op het Ontwikkelplein aan de ontwikkeling en vernieuwing van het zorg- en onderwijslandschap.
- Op inspiratie en innovatie volgt impact. iHUB weet wat er speelt in de samenleving, welke behoeften onze cliënten, leerlingen, ouders en samenwerkingspartners hebben en draagt bij aan het vervullen van deze behoeften vanuit onze expertise. We zijn daarbij resultaatgericht en bieden oplossingen die een dusdanige impact hebben dat de kansen en kwaliteit van leven van onze cliënten, leerlingen en hun ouders toenemen. Wij zien het als onze taak om de belangen van De Wij zien het als onze taak om de belangen van cliënten, leerlingen en hun ouders te behartigen in de toenemende complexiteit en bureaucratie. Binnen iHUB willen we meer klantgerichtheid ontwikkelen. Met dit voor ogen is de iHUB visie geformuleerd: "cliënten in de lead: iHUB inspireert ouders en jongeren om te helpen de jeugdhulp en het onderwijs in Nederland anders vorm te geven". Want wie kent beter dan zijzelf hun leefomgeving, hun worsteling, maar ook hun dromen en wat er nodig is om die bereikbaar te maken.
Om de visie te kunnen vertalen naar ons handelen zijn leidende principes geformuleerd. De werkmaatschappijen werken aan het operationaliseren van deze principes binnen hun primaire proces, op hun eigen wijze, waarmee hun identiteit en werkwijze behouden blijft.

De leidende principes zijn:

1. Cliënt in de lead: de cliënt is je grootste informatie- en inspiratiebron.
2. Vermindering van de bureaucratie, meer aandacht voor het primaire proces.
3. Flexibilisering: meer handelingsruimte voor teams en professionals.
4. Open en transparant: co-creatie en informatie delen met derden.
5. Verbetering en vernieuwing: effectief en ten minste kostendekkend.

In 2017 zijn de bedrijfsvoeringsafdelingen van Horizon, Altra, de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans gestart met onderzoeken welke activiteiten gezamenlijk opgepakt kunnen worden om efficiënter te werken en synergievoordelen te behalen. Op het gebied van gezamenlijke inkoop zijn al kostenbesparingen gerealiseerd. De in 2017 gemaakte analyses en plannen zullen in 2018 gaan leiden tot een meer centraal georganiseerde bedrijfsvoering op iHUB niveau.

1.5. iHUB Ontwikkelplein

Naast gezamenlijke bedrijfsvoering organiseren we op het iHUB Ontwikkelplein gezamenlijke ontwikkeling en innovatie. Het Ontwikkelplein is een platform waarop we samen met onze omgeving en stakeholders op zoek gaan naar oplossingen voor maatschappelijke thema's. Samen betekent voor iHUB: iedereen die zich maatschappelijk betrokken voelt en wil bijdragen aan een goede toekomst voor jongeren en ouders.

Online platform

Het ontwikkelplein www.ihubontwikkelplein.nl is een interactief platform. Het is dé plek waar we willen werken aan innovatie en onderzoek als het gaat om jeugdhulp, jeugd-ggz en onderwijs. Tegelijkertijd is het een online platform waar we met vragen uit de maatschappij aan de slag gaan. We vragen uit, denken om, delen kennis en gaan concreet aan de slag samen met jongeren, ouders, professionals en ondernemers.

Wat willen we bereiken?

Binnen het iHUB ontwikkelplein zoeken we oplossingen voor maatschappelijke thema's. Wat iHUB onderscheidt van andere innovatieve platformen:

- We starten altijd vanuit de hulpvraag van jongeren en ouders.

- We gaan van breed naar concreet, van brainstorm naar resultaat. Aan onze pilots is altijd onderzoek gekoppeld.
- We doen dit met zoveel mogelijk mensen, maar in ieder geval altijd met jongeren en ouders.

Doorontwikkeling pilots: van pilot naar experiment

In 2016 werden van drie pilots die werden georganiseerd op het ontwikkelplein goedgekeurde businesscases gemaakt. Deze zijn in 2017 als project uitgevoerd. Vanuit de pilot zorgmijders en probleemgezinnen is gestart met de inzet van ervaringsdeskundigen. Jongeren op locatie Rijnhove zijn hiervoor getraind. De pilot behandelen zonder tralies, het alternatief voor gesloten jeugdzorg, is in 2017 overgegaan in het experiment JouwZorg op Horizonlocaties De Vaart en Midgaard. Meer regie bij ouders en jeugdigen, minder denken vanuit de organisatie en de focus op de klik tussen hulpverlener en cliënt. Dit experiment is verlengd tot het eerste kwartaal 2018.

Team thuiszitters is in 2017 actief aan de slag gegaan met leerlingen die geen onderwijs volgden in de regio Amsterdam. Ruim dertig leerlingen zijn inmiddels geholpen. Ouders en leerlingen zijn positief. In 2017 is ook op het project rondom Radicalisering ingezet vanuit Horizon. Er is meegewerkt aan risico indicatoren voor het landelijk platform JEP. Er is een behandelaanbod ontwikkeld voor radicaliserende kinderen en er wordt ingezet op training van aandachtfunctionarissen op het herkennen van polarisatie en mogelijke radicalisering onder jongeren binnen Horizon.

Nieuwe pilots 2017

In 2017 was de ambitie om zes nieuwe pilots te starten. Uiteindelijk zijn drie nieuwe pilots uitgerold op het ontwikkelplein. In de pilot schuldhulp stond de vraag centraal: Wat kan jeugdhulpverlening bijdragen als het gaat om problemen door schulden? Hier zijn een aantal mogelijke oplossingen voor bedacht, die begin 2018 worden omgezet in een businesscase. In de pilot kindvertegenwoordiging werd gewerkt aan de vraag: Hoe vertegenwoordigen we het kind het best? Wat doen wij er als maatschappij, als school of jeugdhulporganisatie aan om goed naar kinderen te luisteren? Hier zijn concrete ideeën naar voren gekomen, die begin 2018 in een businesscase worden gegoten. In de derde pilot klachten zijn professionals en ouders aan de slag gegaan met de vraag: klachten: de klacht of de klager centraal. Van deze pilot werd in 2017 een businesscase gemaakt. Deze case werd afgewezen door het bestuurscollege. In 2018 wordt het onderwerp verder opgepakt en op een andere manier binnen organisaties ingezet.

Verbinding met eigen medewerkers

In februari 2017 werd er een interne bijeenkomst georganiseerd door het ontwikkelplein om medewerkers van Horizon, Altra, De Nieuwe Kans en De Opvoedpoli te informeren over lopende pilots. In korte workshops werden lopende experimenten uitgelegd. Medewerkers konden live inloten op de nieuw te starten pilots. Medewerkers werden gedurende het jaar geïnformeerd via nieuwsbrief en social media.

Online campagnes op social media: verbinding met de maatschappij

In 2017 zette het ontwikkelplein actief in op de dialoog met de maatschappij door vier online campagnes. Opvallend is dat mensen het ontwikkelplein zien als een onafhankelijk platform, er wordt veel en vaak gereageerd. In mei startte de offline en online campagne Life Animated. In drie steden werd een voorstelling van de film 'Life, Animated' georganiseerd door het ontwikkelplein, gevolgd door een dialoog met ouders, kinderen, professionals en gemeenten over het onderwerp thuiszitten en autisme.

In de online campagne Komkommertijd (juli en augustus 2017) traden ouders van het expertpanel van Horizon op als ervaringsdeskundige door online te adviseren en communiceren over door hen gekozen thema's. Opvallende resultaten: voor ouders door ouders werkt. Hoe concreter het thema, hoe beter de respons, reageren en mengen in gesprekken vanuit de inhoud helpt, ouders reageren buiten kantoortijden en in het weekend op onderwerpen die hen raken. Ouders van het expertpanel waren positief, deze campagne krijgt vervolg in 2018.

In oktober 2017 is gestart met een online onderwijscampagne die inzet op ondersteuning van docenten in het speciaal onderwijs. Met de slogan Leraren in het speciaal onderwijs zijn ijzersterk zet de campagne in op bewustwording van wat leraren in het speciaal onderwijs doen, waarom ondersteuning nodig is. Er is een petitie gestart die in april 2018 wordt aangeboden aan de Tweede Kamer.

De vierde online campagne werd uitgezet in oktober en november 2017 en richtte zich op jeugd-ggz. De Opvoedpoli organiseerde een symposium voor professionals en richtte zich vooral op deze doelgroep. Het ontwikkelplein schreef de paper om in begrijpelijke taal, vanuit het oogpunt van jongeren en ouders. We hielden een enquête onder ouders voorafgaand van het symposium zodat bevindingen van ouders meegenomen konden worden tijdens het symposium. Een opmerkelijk resultaat uit de gehouden enquête in deze campagne is dat ouders weinig vertrouwen hebben in de jonge ggz professional.

Doorontwikkeling innovatie ontwikkelplein

Eind 2017 is er een notitie gepresenteerd aan het bestuur met een evaluatie van het afgelopen jaar en een voorstel om resultaten van pilots nog beter te waarborgen en te implementeren in de vier organisaties. Hierover neemt het bestuur in 2018 een besluit.

Hoofdstuk 2
Kernprestaties

Kernprestaties

In dit hoofdstuk presenteren we de prestaties van Altra in vogelvlucht. Hoeveel leerlingen en cliënten hebben we bijgestaan, hoeveel mensen hadden we daarvoor in dienst en zijn de gestelde doelen behaald?

In de onderstaande tabel zijn de kerncijfers van Altra weergegeven: het aantal cliënten en leerlingen, de personele cijfers en de financiën, met ter vergelijking de cijfers uit 2016. De tabel laat een lichte groei zien van het aantal cliënten en leerlingen. Het personeelsbestand is in totaal iets gedaald, maar het aantal ambulante jeugdhulpverleners is licht gestegen. Het aantal onderwijsmedewerkers is wel gedaald, hetgeen voor een belangrijk deel komt door het terugdringen van het ziekteverzuim.

Cliënten en leerlingen	**31-12-2017**	**31-12-2016**
Aantal unieke cliënten specialistische jeugdhulp	895	860
Aantal unieke cliënten jeugdhulp - overig	419	345
Aantal leerlingen Altra College	928	843
Aantal leerlingen Bets Frijlingschool	66	53
Totaal	**2.308**	**2.101**

Personeel	**31-12-2017**	**31-12-2016**
FTE Direct Onderwijs	268	300
FTE Direct jeugd en opvoedhulp	292	272
FTE Ondersteuning	102	103
Totaal	**662**	**675**

Financiën	**31-12-2017**	**31-12-2016**
Baten Onderwijs (Ministerie OC&W)	€ 17.306.588	€ 17.326.792
Baten jeugdhulp	€ 27.278.506	€ 24.705.585
Overige baten	€ 9.584.270	€ 8.532.162
Totaal	**€ 54.169.364**	**€ 50.564.539**

Altra heeft bij de decentralisatie van de jeugdzorg naar gemeenten de keuze gemaakt om de stabiliteit in het primaire proces zoveel mogelijk te bewaren, ondanks een aanvankelijke daling van het aantal cliënten. Er zijn geen grote reorganisaties of ingrijpende bezuinigingen doorgevoerd in het primaire proces. Hierdoor konden we ons richten op doorontwikkeling van onze hulp en hebben we de externe focus kunnen versterken. Deze strategie heeft succes opgeleverd: door de focus op de specialisaties is de herkenbaarheid van Altra vergroot en is de hulp uitgebreid in omvang.
N.B: De leerlingen die via de Begeleiders Passend Onderwijs worden begeleid, vallen onder de verantwoordelijkheid van de samenwerkingsverbanden en worden niet door Altra geregistreerd. Daarnaast worden veel jeugdhulpcliënten geholpen in (sociale) wijk- en buurtteams. Voor de verantwoording van deze prestaties verwijzen we naar de jaarcijfers van de samenwerkingsverbanden en de gemeentelijke teams.

Kerncijfers speciaal onderwijs

Aantal leerlingen

Afdeling	**1-10-2017**	**1-10-2016**
Centrum	103	65
Zuidoost	125	154
School2Care	43	36
Haarlemmermeer	57	53
Waterland	108	94
Zaanstreek	95	87
Bleichrodt	312	273
Forensische jeugdpsychiatrie	10	14
De Koppeling	31	35
Bets Frijlingschool	61	54
Totaal	**945**	**865**

Altra verzorgde op 1 oktober 2017 voor 945 leerlingen het onderwijs. Dit is een stijging van bijna 10 procent ten opzichte van 2016.

‘Ik zie het niet meer zitten, ze moet weg’, zegt moeder tegen mij als ze mij radeloos belt op zondag. Haar 15 jarige dochter Jazelin is ‘kwijt’.

Hoofdstuk 3
Jeugdhulp

74%
van onze cliënten behaalde (deels) hun doelen

8,1
is het cijfer dat jongeren ons geven

1.619
kinderen/jongeren/ ouders hebben we geholpen met jeugd-hulp (unieke cliënten)

8,4
is het cijfer dat ouders ons geven

3. Jeugdhulp

'Ik zie het niet meer zitten, ze moet weg', zegt moeder tegen mij als ze mij radeloos belt op zondag. Haar 15 jarige dochter Jazelin is 'kwijt'. Het komt vaker voor dat ze tot 's avonds laat over straat struint en moeder is bang dat ze in verkeerde handen valt. Op Facebook zet ze seksueel getinte boodschappen en we denken dat zij dit soort situaties niet goed kan overzien. Moeder, net bevallen, is niet mobiel en kan haar dochter op dit moment niet aan. Ze heeft te weinig gezag om een verdere escalatie van Jazelins gedrag te voorkomen.
Dit is een voorbeeld van een schrijnende situatie, waarin een door ons begeleid gezin in verkeert.

Altra staat veel verschillende gezinnen met complexe problemen bij. Samen met hen gaan we op zoek naar verbetering, dat wat bij hén werkt. Dat vraagt van ons deskundigheid, betrokkenheid en een open blik. Want iedereen is anders. Dankzij onze specialistische expertise en met behulp van samenwerkingspartners zijn we in staat om gezinnen in complexe situaties weer op weg te helpen. Maar wij zijn niet degenen die het meeste werk verzetten. Dat zijn de jongeren, de kinderen en ouders zelf. Zij durven zich open en kwetsbaar op te stellen, op weg naar verandering, in vaak moeilijke omstandigheden. Daar zijn we trots op.

3.1. Geworteld in de samenleving

Onze wortels zijn stevig verankerd in de samenleving. We leveren een bijdrage aan de wijkteams in diverse gemeenten om zo laagdrempelige jeugdhulp aan ouders, kinderen en gezinnen te bieden. We helpen scholen passend onderwijs te bieden, zodat iedere leerling die ondersteuning krijgt die nodig is. Op deze vruchtbare bodem bouwen we aan verdere specialisatie en zoeken we samenwerking.
Kenmerkend voor ons werk is dat we gespecialiseerd onderwijs en specialistische jeugdhulp hebben verbonden. Zo kunnen we kinderen en gezinnen van meerdere kanten helpen. Altra biedt intensieve hulp in de eigen omgeving van het gezin, wanneer er meer of ernstige problemen spelen. We bieden gezinnen ondersteuning op maat, samengesteld uit onderdelen van onze specialistische interventies. We hebben hierbij altijd focus op veiligheid, trauma en hechting.

3.2. Keten doorbreken

Altra heeft door de jaren heen expertise opgebouwd, waarmee we kinderen en gezinnen in zeer complexe situaties kunnen helpen. Onze ambitie is om de keten van problemen die van generatie op generatie worden doorgegeven, te doorbreken. Dat lukt niet als we geïsoleerd kijken naar problemen met opvoeden of een stoornis van een kind. Er zijn zoveel factoren die de weg naar boven telkens weer blokkeren. Daarom zoeken wij naar wegen om de problemen van alle kanten aan te pakken en werken we intensief samen met partners die onze kennis en ervaring kunnen aanvullen. In 2017 hebben we ons inhoudelijk verbonden met De Opvoedpoli.
Zoals loten aan een boom uitgroeien, hebben we voor 2017 gekeken waar we van grootste waarde kunnen zijn voor gezinnen. We kiezen ervoor om onze hulp voor complexe scheidingen, jonge moeders, onderwijszorgarrangementen en thuisloze gezinnen verder te ontwikkelen.

Complexe scheidingen

Ook het afgelopen jaar wisten ketenpartners Altra goed te vinden als specialist op het gebied van complexe scheidingen. Naast Ouderschap Blijft, bemiddeling & contactherstel, heeft Altra haar aanbod uitgebreid. Zo hebben we een methodiek ontwikkeld die speciaal gericht is op scheidende ouders met een verstandelijk beperking. Daarnaast hebben we in samenspraak met de gemeente Amsterdam, jeugdbescherming en raad voor kinderbescherming in 2017 een pilot uitgevoerd, waarin we een langduriger vorm van omgangsbegeleiding bieden aan kinderen en ouders met veiligheidsrisico's. Met deze meer duurzame vorm van omgangsbegeleiding dragen we bij aan een sluitende keten van zorg voor kinderen bij scheiding.
Bij een complexe scheiding is het van belang een goede analyse van de situatie te maken en daarop de juiste hulp in te zetten. Hiertoe is het afgelopen jaar een screenings- en triageinstrument ontwikkeld: de familiescan bij scheiding. Met dit instrument wordt wetenschappelijke kennis op het gebied van scheiding op een heel praktische manier bruikbaar in de dagelijkse praktijk.
Voor familierechtadvocaten is het afgelopen jaar twee maal een cursus jeugdhulp bij complexe scheiding georganiseerd. De cursussen werden zeer goed bezocht en gewaardeerd.

Jonge moeders

Opvoeden is voordoen, luidt het gezegde. Maar vaak genoeg is opvoeden juist nadoen hoe je zelf bent opgevoed. Daarom keren opvoedproblemen vaak van generatie op generatie terug. Met onze hulp en begeleiding aan jonge moeders willen we dat doorbreken. Boven alles stellen wij de band van moeder en kind voorop. We werken samen met de moeder aan hechting, veiligheid en kijken samen wat het kind nodig heeft. Daarvoor is pas ruimte als moeder zich niet doorlopend zorgen hoeft te maken over een dak boven het hoofd of een schuldenlast.
Omdat de stress die financiële problemen veroorzaken ten koste gaat van de energie die een jonge moeder overhoudt voor de zorg voor haar kind, zet Altra twee hulpverleners in die gespecialiseerd zijn in financiële begeleiding van jonge moeders. Focus ligt op het oplossen van de schuldenlast, maar ook op nieuwe vaardigheden en gedragsverandering, zodat een jonge moeder samen met haar kind een duurzame schuldenvrije toekomst tegemoet gaat.
Natuurlijk werken we nauw samen met andere organisaties en het netwerk van de jonge moeder. Samen met de moeder kijken we hoe ze weer aan onderwijs of werk kan deelnemen en hoe haar netwerk haar kan ondersteunen bij de opvoeding. We hebben daarvoor een breed palet van hulpvormen in huis, van gezinshuis, tot ambulante hulp en gerichte interventies op trauma- en hech-

tingsproblemen zoals EMDR en NIKA. Zo werken we stapsgewijs samen naar zelfstandigheid en het doorbreken van patronen.

Onderwijszorg

Om ieder kind en iedere jongere de best mogelijke start te geven, heeft Altra grote ambities op het gebied van onderwijszorg. We willen kinderen en jongeren maatschappelijk perspectief bieden en hun kansen zoveel mogelijk vergroten. De afgelopen tijd heeft Altra grote stappen gezet op het gebied van onderwijszorg. Denk aan de succesvolle start van Team Thuiszitters, een initiatief als Learn2Work, de uitbreiding van School2Care en de uitbouw van ATOS en Salto. Zie ook Hoofdstuk 4.

Gezinnen in opvanglocaties

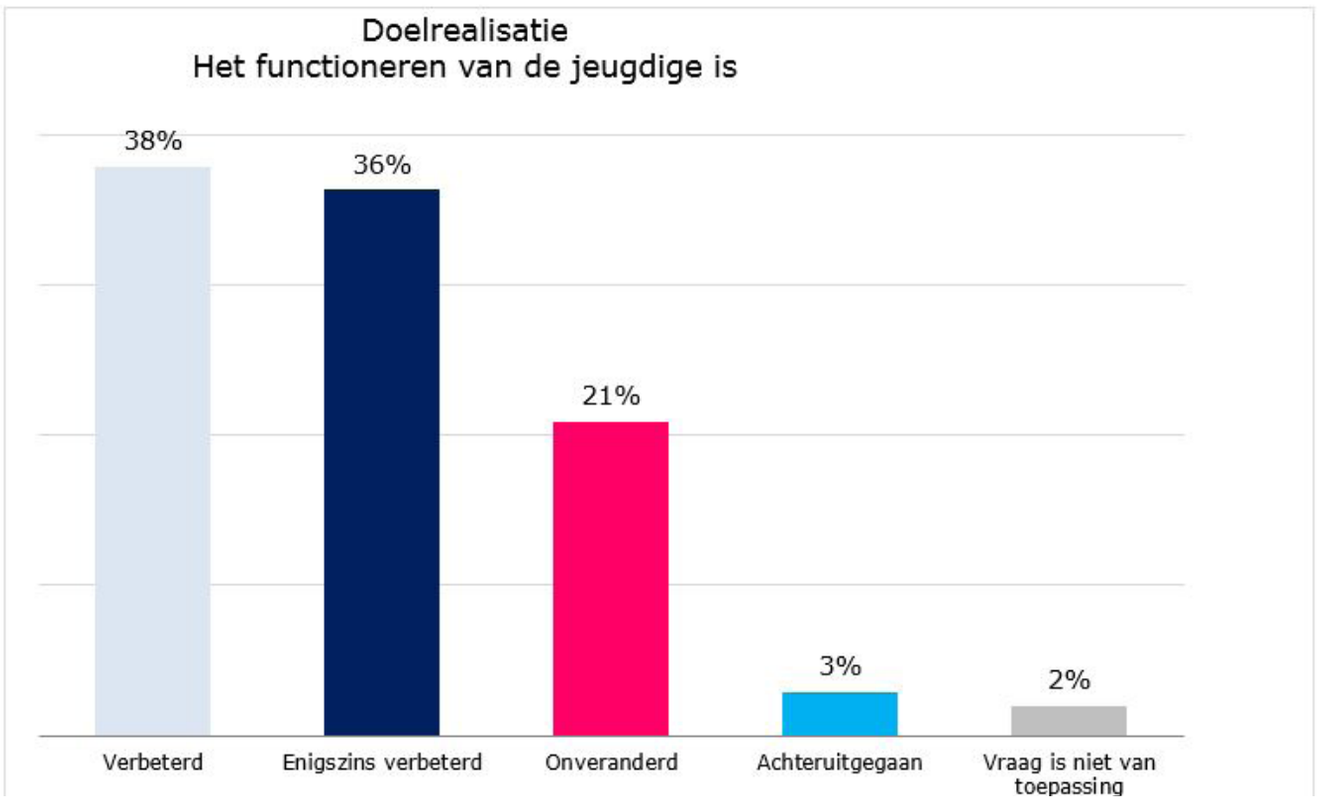
Kinderen uit dak- en thuisloze gezinnen vormen een bijzonder kwetsbare groep. De langdurig stressvolle situatie van thuisloze gezinnen heeft zijn weerslag op de opvoeding en op de ontwikkeling van kinderen. Zowel kinderen als ouders hebben vaak trauma's opgelopen, wat hechtingsproblemen met zich mee brengt. Tegelijkertijd is deze groep vaak teleurgesteld in de hulpverlening en daardoor moeilijk te bereiken. Altra is een intensieve samenwerking aangegaan met onder andere HVO Querido en Blijf, om jeugdzorg toe te voegen aan de opvang die al geboden werd. Het blijkt heel succesvol om samen op locatie aanwezig te zijn en samen hulp te bieden. Deze laagdrempelige werkwijze helpt veel ouders over de streep om de hulp te aanvaarden en zich ervoor in te zetten.

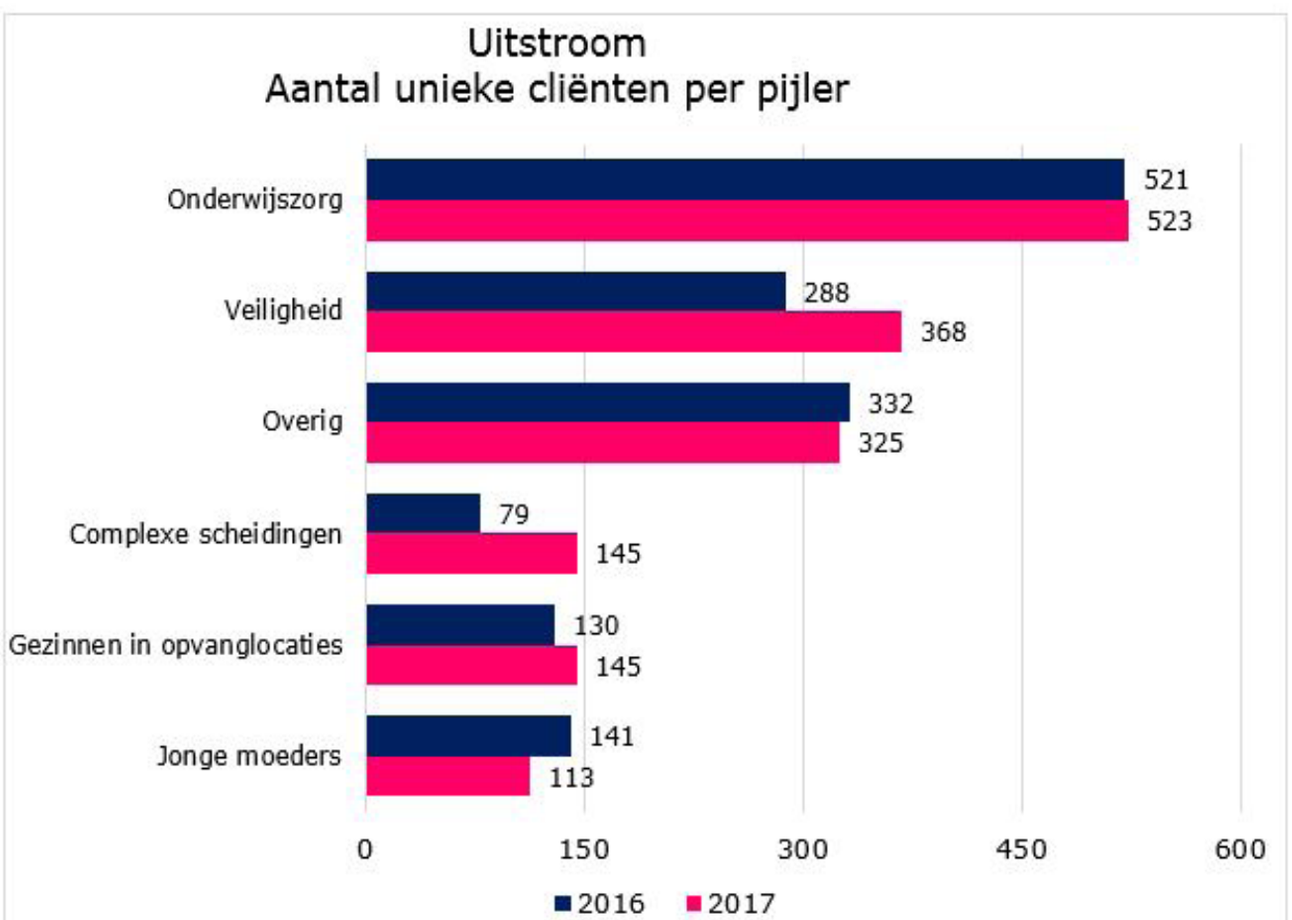
Behaalde successen

Onze grootste successen behalen we samen met gezinnen. Zij werken samen met onze hulpverleners hard aan hun persoonlijke doelen. Dat is niet altijd eenvoudig, het is een hobbelige weg. Maar de kracht die we dagelijks zien is groot. En samen zijn we blij als het beter gaat.

Het afgelopen jaar hebben we hard gewerkt aan verbetering en innovaties. En dat heeft heel wat opgeleverd. Een paar sprekende voorbeelden:

- Altra heeft de tweede prijs van het ING-fonds 'Help Nederland vooruit' gewonnen, met het plan om een brug slaan tussen hulpverlening en de schuldhulpverlening, zodat jonge moeders een schuldenvrije toekomst tegemoet kunnen.
- We hebben diverse innovaties op het gebied van complexe scheidingen ontwikkeld. Zoals de ontwikkeling van virtual realityfilms; een app waarmee breed gekeken kan worden wat speelt binnen het gezin; de realisatie van 'Samen hier', gericht op contactherstel en contactbegeleiding tussen ouder en kind; en de innovatie 'Ouders werken samen' voor scheidende ouders met een verstandelijke beperking van ouders.
- We voldoen wederom aan de eisen die de kwaliteitsnormen voor Speciaal Onderwijs en Jeugdhulp (KSO en ISO) stellen. De auditors die een jaarlijkse audit uitvoeren, hebben ons gecomplimenteerd, omdat wij actief zoeken naar een goede en veilige aanpak/omgeving voor leerlingen en cliënten. Een compliment krijg je niet zomaar, we doen dit in vergelijking met andere organisaties opvallend goed.
- De aanbesteding van Schoolcoaches in de Haarlemmeer is gewonnen door Altra. De schoolcoach biedt schoolondersteuning, hulpverlening aan ouders en jeugdigen en kan toe leiden naar meer specialistische hulp.
- Team Thuiszitters heeft de prijs in ontvangst genomen van Project Speciaal (LECSO). Een succesvolle integrale aanpak voor thuiszitters of leerlingen die nergens meer staan ingeschreven, ondanks eerder ingezette hulpverlening.
- Tussen Altra en De Opvoedpoli zijn de afgelopen periode mooie samenwerkingen en initiatieven tot bloei gekomen. De samenwerking tussen ambulante jeugdhulp en jeugd-ggz levert effectievere zorg op voor kinderen en gezinnen. Daarom intensiveren we de samenwerking en werken we aan de doorontwikkeling van gezamenlijk integraal hulpaanbod.
- Alle aanbestedingen jeugdhulp waar Altra aan heeft meegedaan zijn gegund. Altra is nu actief in de volgende regio's: Amsterdam-Amstelland & Zaanstreek-Waterland, Alkmaar, Gooi en Vechtstreek, Haarlemmermeer, Zuid-Kennemerland & IJmond en Utrecht West.


Doelrealisatie
Het functioneren van de jeugdige is
38%
36%
21%
3%
2%
Verbeterd
Enigszins verbeterd
Onveranderd
Achteruitgegaan
Vraag is niet van toepassing


Uitstroom
Aantal unieke cliënten per pijler
Onderwijszorg
521
523
Veiligheid
288
368
Overig
332
325
Complexe scheidingen
79
145
Gezinnen in opvanglocaties
130
145
Jonge moeders
141
113
0
150
300
450
600
2016
2017

‘Ik probeerde het wel, maar het lukte niet.’ In de schoolbankjes kwam Randy niet tot zijn recht. Het kwam zelfs zover dat hij twee maanden thuis kwam te zitten. Randy met een grote lach: ‘Tot ik in de handen viel van meester Frenk.’

Hoofdstuk 4
Onderwijs

4. Onderwijs

Altra biedt passend en speciaal onderwijs op verschillende niveaus in regio Amsterdam, Zaanstreek, Waterland, en Amstelland en de Meerlanden. Van basisschool tot mbo; van vmbo tot vwo. Op al onze scholen werken we hard om onze leerlingen voor te bereiden op de volgende stap: vervolgonderwijs, een baan, een zelfstandig bestaan.

4.1. Structuur en beleid

Altra zet zich in op allerlei manieren om passend onderwijs voor iedere leerling mogelijk te maken.

- Allereerst ondersteunen we reguliere scholen om het zorgsysteem zo in te richten, dat zoveel mogelijk leerlingen daarvan kunnen profiteren. Op ruim 90 scholen bieden onze begeleiders passend onderwijs die ondersteuning die op die school nodig is.
- Als meer begeleiding nodig is, kunnen leerlingen terecht in een bovenschoolse of tussenvoorzieningen van Altra, zoals het Transferium en STOP. Na deze voorziening bekijken we samen waar ze hun schoolloopbaan het beste kunnen voortzetten.
- Leerlingen die (tijdelijk) structureel meer begeleiding nodig hebben, kunnen met een toelaatbaarheidsverklaring terecht op onze scholen voor speciaal onderwijs. Onze basisschool Bets Frijlingschool in Purmerend geeft speciaal onderwijs aan kinderen in de leeftijd van 4 tot 12 jaar. Op de acht afdelingen van Altra College bieden we voortgezet speciaal onderwijs van vmbo tot vwo en mbo 2. Integrale onderwijs en zorg bieden we op onze acht-tot-achtscholen School2Care en het onlangs opgerichte Purmer College voor praktijkgerichte leerlingen.

4.2. Vernieuwingen

Vakschool

Om onze praktisch ingestelde leerlingen goed vakonderwijs te kunnen bieden met voldoende keuzemogelijkheden, zijn onze twee Amsterdamse vakscholen (Noord en Zuidoost) samen verder gegaan. Met kleine klassen, persoonlijke aandacht en extra ondersteuning van jeugdzorg en ggz, halen de leerlingen van Altra College steeds meer diploma's en vinden goede aansluiting bij vervolgonderwijs of arbeidsmarkt. De overgang van vmbo naar mbo bleek echter vaak een te grote stap voor onze leerlingen. Directeur onderwijs Annette van der Poel: 'Bij Altra College Noord merkten ze dat leerlingen na hun entree diploma na zes weken mbo al weer voor de deur stonden'. De leerlingen uit heel Amsterdam kunnen een startkwalificatie op mbo-2 niveau halen of een arbeidsgerichte opleiding volgen in vier richtingen. Ook bij Altra College Zaanstreek, Waterland en Haarlemmermeer kunnen leerlingen een mbo-opleiding volgen op niveau 1 of 2.

Mbo-opleidingen van Altra College
Waar kun je welk profiel volgen?

OPLEIDING	NIVEAU	WAAR
Horeca & voeding	mbo 1 en 2	Altra College Zuidoost
Verkoop & retail	Mbo 1 en 2	Altra College Zuidoost (1 en 2) Altra College Waterland (1) Altra College Zaanstreek (1) Altra College Haarlemmermeer (1)
Facilitair & dienstverlening	Mbo 1 en 2	Altra College Zuidoost
Tweewielertechniek	Mbo 1	Altra College Zuidoost
Techniek/logistiek/procestechniek	Mbo 1	Altra College Zaanstreek
Bouw/infra	Mbo 1	Altra College Zaanstreek
Arbeidstoeleiding		Altra College Zuidoost Altra College Zaanstreek

School2Care erkend en uitgebreid

School2Care heeft zijn sporen verdiend als school met een vernieuwende aanpak voor jongeren die thuis, op school en in de vrije tijd ernstige problemen hebben. Onlangs is de methodiek van School2Care erkend als goed onderbouwd en opgenomen in de databank effectieve jeugdinterventies. Goede reden om ook in andere regio's volgens deze aanpak te werken: in samenwerking met Horizon, Eduvier en Pluryn/Intermezzo is ook in Rotterdam en Almere een School2Care geopend. Zo voorkomt School2Care ook daar dat deze jongeren verder afglijden. Op school2Care.nl presenteren de drie locaties zichzelf.

Purmer College

Voortbouwend op de werkzame elementen en onderbouwing van School2Care, startten we eind 2017 met een nieuwe aanpak voor leerplichtige jongeren uit Amsterdam tussen de 14 en 18+ met forse problemen op meerdere leefgebieden: Learn2Work. Deze leerlingen leren het beste in de praktijk met daarbij stevige, persoonlijke hulp en begeleiding. Ze krijgen van 8 tot 8 een leerprogramma op onze locatie in combinatie met stage en werk.
Purmer College is een initiatief van Altra, Spirit en Samenwerkingsverband VO Amsterdam - Diemen, aanvankelijk onder de naam Learn2Work. De leerlingen hebben de nieuwe naam Purmer College bedacht.

Team thuiszitters in de prijzen!

Wat is nodig om de leerling weer aan te laten haken bij het onderwijs en wat is nodig om het onderwijs weer aan te laten haken bij de leerling? Team Thuiszitters heeft schooljaar 2016-2017 45 thuiszitters die langdurig waren uitgevallen weer naar (onderwijs) perspectief begeleid. En dat is opgemerkt: de aanpak kreeg de tweede prijs van Project Speciaal van het LECSO.

4.3. Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Om ervoor te zorgen dat alle kinderen een passende plek op school krijgen, hebben scholen regionale samenwerkingsverbanden gevormd. Hierin maken de scholen afspraken over de begeleiding en ondersteuning die ze bieden. Speciaal onderwijs is niet voor iedere leerling toegankelijk. Als het samenwerkingsverband vindt dat een leerling het beste terecht kan op het speciaal onderwijs, geven ze een zogenaamde toelaatbaarheidsverklaring af. De zorgcoördinator van een school kan deze aanvragen.

4.4. Samenwerking

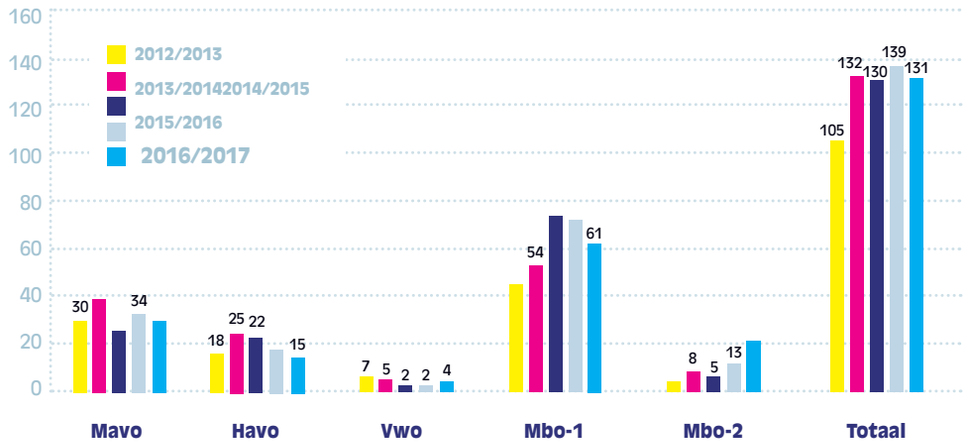
Effectieve hulpverlening en onderwijs is een kwestie van samen doen, dat is de overtuiging van Altra. Samenwerken rondom leerling en gezin en elkaars expertise optimaal benutten. Een groot deel van onze cliënten of hun ouders heeft psychiatrische klachten. Altra werkt daarom samen met de GGZ. Vrijwel alle jeugdhulpcliënten van Altra zitten op school. Altra werkt daarom samen met, op en vanuit de scholen.
Altra werkt voor het onderwijs nauw samen met de Samenwerkingsverbanden, gemeenten en scholen in regio Amsterdam, Amstelland en de Meerlanden, Zaanstreek en Waterland en met vele andere partners.
Samen met onze iHUB-partner Horizon werken we aan verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs, maken we een vuist voor

de verbetering van arbeidsvoorwaarden, strijden we voor erkenning van onze expertise en tegen het lerarentekort waar het speciaal onderwijs mee kampt. Daarnaast neemt Altra deel aan de overlegstructuren van het onderwijs. Ook vormt Altra passende allianties met relevante partijen om maatschappelijke problemen aan te pakken. Zie hiervoor ook Hoofdstuk 6.

4.5. Onderwijsprestaties

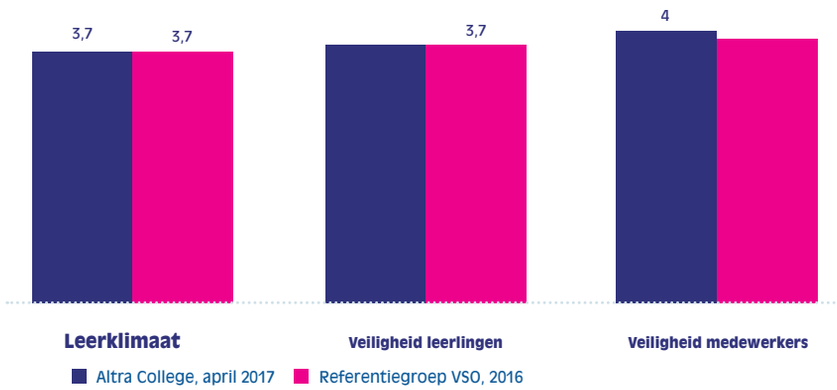
De resultaten van de leerlingen vormen een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van het onderwijs. De leerlingen leggen voor mavo, havo en vwo een staatsexamen af. Voor een mbo-diploma leggen onze leerlingen een praktijkexamen en een proeve van bekwaamheid af en als ze door willen op het mbo, een taal- en rekentoets. Het aantal behaalde diploma's is te zien in onderstaande grafiek.

Examenresultaten Altra College 2012-2017



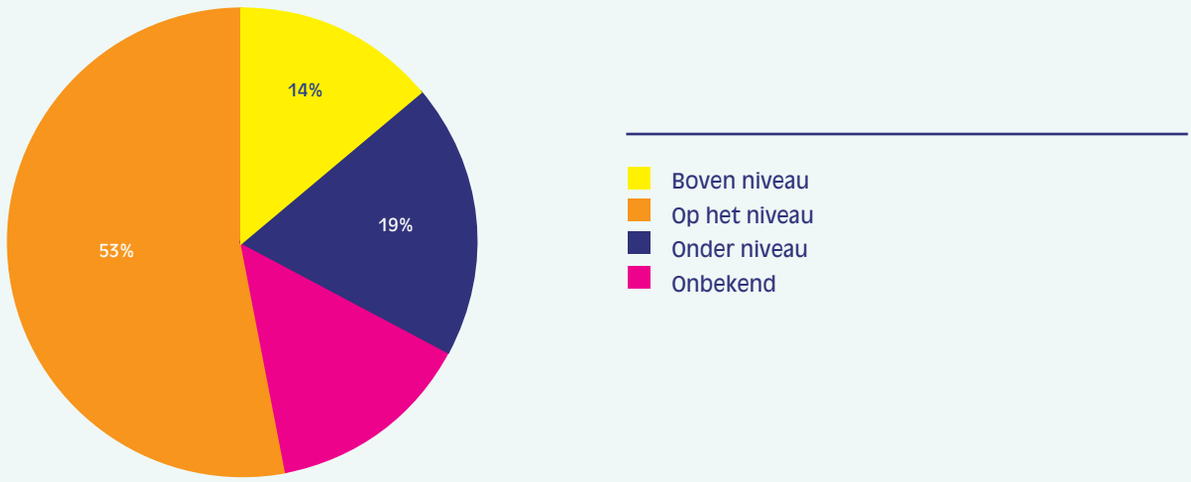
Een veilig leerklimaat is voorwaarde om tot goede resultaten te komen. Leerlingen moeten zich veilig, gezien en gehoord voelen. Onderstaande resultaten komen uit de leerklimaat vragenlijst ontwikkeld voor klassen voor kinderen met gedragsproblemen.

Het leerklimaat

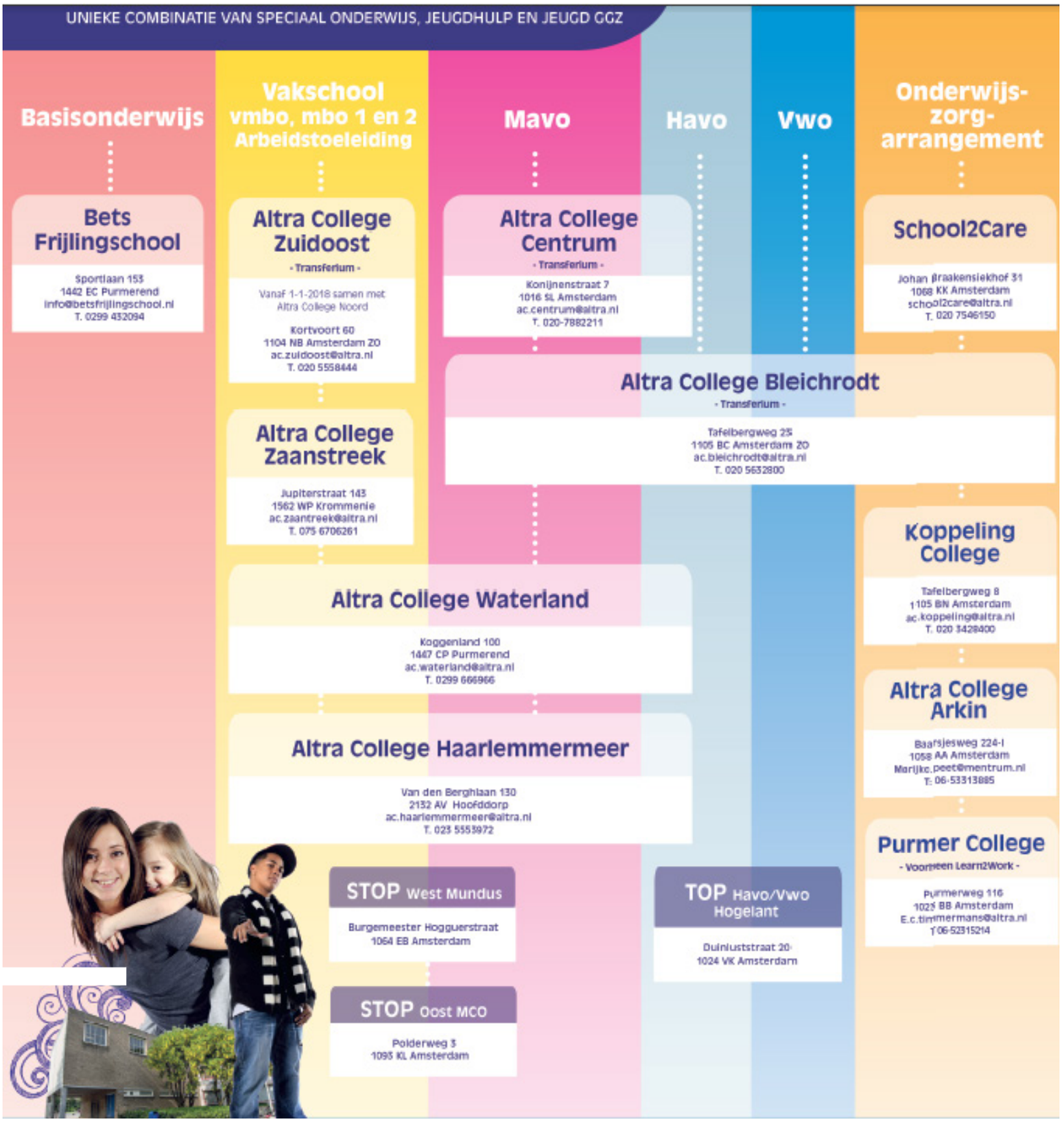


Bestendiging

Niet alleen een diploma telt, wat doen onze leerlingen nadat ze school hebben verlaten? Weten ze daadwerkelijk hun draai in de samenleving te vinden? Een eerste aanwijzing of ze goed terecht zijn gekomen is of een jaar nadat ze Altra College hebben verlaten nog steeds op het uitstroomniveau zitten. Onderstaande cijfers geven dat weer.



4.6 Onze scholen



De Erkenningscommissie Interventies heeft de interventie School2Care beoordeeld en erkend als goed onderbouwd. Een erkenning voor de enorme kwaliteitsslag die School2Care heeft gemaakt.

Hoofdstuk 5
Kwaliteit

5. Kwaliteit

We investeren voortdurend in de kwaliteit van onze zorg en onderwijs. We bieden kinderen, jongeren, gezinnen en scholen zo snel mogelijk kwalitatief goede en doelgerichte hulp. Daarbij zorgen we altijd dat de hulp en het onderwijs goed worden afgestemd op de behoeften en situatie van de cliënt/leerling.

5.1. Kwaliteit van zorg en onderwijs

Certificering

Altra voldoet aan de kwaliteitsnormen voor de zorgsector en speciaal onderwijs. Altra beschikt over een goed functionerend kwaliteitssysteem. Hiermee wordt de kwaliteit van de zorg, het onderwijs en de ondersteunende organisatie systematisch gemonitord en continu verbeterd. Begin januari 2018 is Altra gecertificeerd conform de CIIO Maatstaf 2016. Hiermee voldoet Altra aan de kwaliteitsnorm ISO 9001:2015 en de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2015. Daarnaast is Altra Educé Cedeo-gecertificeerd, waarmee Altra ook de status van een erkend opleidingsinstituut heeft.

Uit de bevindingen van de externe auditors blijkt dat Altra veel dingen goed heeft geregeld:

- De effecten van de Vakschool worden in kaart gebracht met een gedurende meerdere jaren uitgevoerde effectmeting door het Kohnstamminstituut. Deze meting is in lijn met de koersverandering van de organisatie naar normaliseren van de situatie van kind en gezin, en onderwijs zien als basis voor kunnen participeren in de samenleving.
- De medewerkers zijn zich bewust van de context waarin Alta opereert. De omgeving en kansen worden voortdurend verkend en die verkenning wordt omgezet in kaders en plannen.
- De samenwerking in het primaire proces tussen Altra College en Atos was erg opvallend: iedereen vindt elkaar en schakelt snel.
- ·De opbrengsten bij onderwijs zijn in beeld: effecten zijn via MUISwerk inzichtelijk voor de leerkracht en kunnen goed naast de OPP's gelegd worden. Bestendiging van de opbrengsten van het speciaal onderwijs krijgt via onderzoek een verdiepingsslag.
- ·Bij de jeugdzorg was het resultaatgericht hulpverleningsplan als overeenkomst met de klant opvallend.
- ·De visie op (resultaatgericht) leren is zichtbaar in de vorm van Altradagen, inspiratiedagen en plannen voor een uitwisselweek in het onderwijs.
- ·Er wordt hard gewerkt aan doorontwikkeling van die visie, waarbij data, leren en methodieken in het primaire proces met elkaar worden geïntegreerd. De Vakschool en 'Learn2Work' zijn mooie uitkomsten van de gezamenlijke inspanningen.

Als verbeterpunten zijn genoemd:

- Verbeter het gebruik van formats in het primaire proces. Delen worden lang niet altijd ingevuld of gescoord. Ook worden continuïteit en planning van een traject niet altijd goed verwoord.
- Het taalgebruik in OPP's en hulpverleningsplannen kan duidelijker: soms is het nog maar de vraag of klanten altijd begrijpen wat er staat.
- Meer aandacht voor het inwerken van nieuwe medewerkers op de locatie.
- De reflectie –en verbetercyclus kunnen systematischer ingeregeld worden. Systematische beschouwing van relatie tussen de interne klant-ondersteuning als leverancier hoort daar ook bij.

Investeren in kwaliteit

Altra stelt jaarlijks haar P&C-cyclus bij. Op basis van deze cyclus wordt de jaarplanning gemaakt en worden de beleidsplannen opgesteld, uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld. Dit gebeurt aan de hand van Kritische Prestatie-Indicatoren en managementgesprekken tussen bestuur en directies en tussen directies en afdelingsmanagers, waarbij de concrete resultaten ten aanzien van hulp en onderwijs, personele ontwikkelingen en financiële resultaten worden geëvalueerd. Hierbij wordt aangesloten bij de verantwoordingscycli zoals die ten aanzien van de verschillende financiers bestaan.

- We gebruiken een digitaal kwaliteitshandboek met beleid en processen, dat door alle medewerkers kan worden geraadpleegd via het intranet (Kwaliteitswijzer)
- We voeren interne en externe audits uit om de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem te toetsen op resultaat. De audits leveren veel input voor verbetering. De doelstellingen en beschreven processen worden getoetst aan de dagelijkse praktijk. Dat doen we door middel van interviews met individuele medewerkers, cliënten, ouders en leerlingen, observaties in de klas en binnen teams, groepsinterviews met medewerkers, waardestroomanalyses van processen en het bestuderen van documenten en verslagen
- We reflecteren op de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem door dat een aantal keer per jaar tegen het licht te houden. Aan de hand van actuele vragen toetsen we of het kwaliteitsmanagementsysteem ons van de juiste infor-

matie voorziet om die vragen te kunnen beantwoorden
- We gaan steeds meer datagestuurd werken. Data worden systematisch verzameld en met elkaar in verband gebracht. Op basis daarvan kunnen we gezamenlijk leren en verbeteren. We doen dit met data uit bestaande registraties, dossieronderzoek, klassenobservaties en interviews met ouders en jongeren. Specifiek voor het onderwijs onderzoeken we het leer- en werkklimaat zoals ervaren door leerlingen, ouders en medewerkers. Voor de jeugdhulp meten we structureel de klanttevredenheid door middel van exit-vragenlijsten en koppelen de uitkomsten terug naar de hulpverleners om de hulp te verbeteren.

De resultaten van het gevoerde kwaliteitsbeleid zijn onder andere terug te vinden in de mooie waarderings- en doelrealisatiecijfers van onze cliënten, de beoordelingen van de Onderwijsinspectie (alle scholen hebben het basisarrangement), maar ook in het leerlingenaantal en de waardering van onze financiers en samenwerkingspartners, scholen en samenwerkingsverbanden (vo/so), zoals die onder meer tot uitdrukking komt in de samenwerkings- en inkoopovereenkomsten die Altra heeft afgesloten.

- Datagestuurd werken

Altra wil een lerende organisatie zijn waarin gesproken mág en móet worden over kwaliteit. Onderzoek doen hoort daarbij. Onderzoek bij Altra gaat over toepassen, leren en verantwoorden. Professionals gaan op basis van uitkomsten van vragenlijsten in gesprek met hun cliënt. Die en andere informatie kan overkoepelend gebruikt worden om samen van te leren en benut worden om naar de financier en maatschappij rekenschap af te leggen. De afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in het datagestuurd werken. Dat houdt in dat in de praktijk data worden verzameld om op basis hiervan gezamenlijk te kunnen leren en verbeteren; datagestuurd beslissingen nemen. Deze data hebben betrekking op het proces en de resultaten. Een aantal speerpunten van de afgelopen jaren:

1. Benutten van bestaande registraties. Docenten besteden een flink gedeelte van hun tijd aan het registreren van allerlei zaken. Dit soort gegevens worden op individueel niveau (met leerling en ouders) volop benut. Op geaggregeerd niveau leveren deze registraties echter ook belangrijke informatie op. De eerste stap in het datagestuurd werken is daarom het benutten van wat er al is. Denk aan informatie over incidenten, afwezigheid, te laat komers, verwijderingen en bijvoorbeeld toetscijfers. Altra heeft geïnvesteerd in het eenduidig, gemakkelijk en visueel zichtbaar maken van deze cijfers door de aanschaf van diverse dashboards (denk aan Cum Laude en IRIS schoolklimaat). Deze cijfers worden cyclisch besproken in de teams.
2. Onderzoek naar leer- en werkklimaat. In 2017 zijn we begonnen met de voorbereidingen van een vervangende vragenlijst die afgestemd is op de speerpunten van het Altra College. We ontwikkelen deze met B&T en hij zal 1x per jaar worden afgenomen. De eerste afname is gepland in maart 2018. De resultaten worden zo spoedig mogelijk na de afname besproken in de teams waarbij gefocust wordt op het leren van de data.
3. Parallel hieraan zijn ook de jaarplannen van de Altra

Colleges en de auditformats afgestemd op dezelfde speerpunten. In deze formats hebben data een belangrijke plaats gekregen. Op deze manier komen de speerpunten steeds op dezelfde manier in beeld waardoor medewerkers de rode draad kunnen zien en meer vertrouwd raken met de speerpunten. Ook wordt datagestuurd werken hiermee op de agenda gezet.

Sociale opbrengsten van het onderwijs
Altra neemt deel aan de Academische Werkplaats Sociale opbrengsten van het onderwijs, een initiatief van de Inspectie van het Onderwijs en de Universiteit van Amsterdam. Hier wordt met vele andere scholen gewerkt aan de het ontwikkelen van manieren om de 'sociale kwaliteit' en de sociale en maatschappelijke opbrengsten van onderwijs te onderzoeken.

5.2. Onderzoek

Gezamenlijk onderzoek
Onderzoekers en ontwikkelaars van Altra participeren in samenwerkingsverbanden waar zowel individuele instellingen als de sector als geheel van kunnen profiteren. Er wordt gezamenlijk onderzoek opgezet en uitgevoerd (bijvoorbeeld in het NEJA en de Academische Werkplaats Onderwijs-Zorg) en er worden gezamenlijk producten ontwikkeld, waar onderzoek aan ten grondslag ligt (bijvoorbeeld in de verenigingen Ouderschap Blijft en Intensief Ambulante Gezinsbegeleiding), Samen met instellingen en onderzoeksinstituten draagt Altra binnen het SEJN bij aan het opzetten van de Lerende Databank Jeugd. De ambitie van de SEJN partners is om gezamenlijk onderzoek te doen in de sector en daarmee de instellingen individueel en de sector als geheel te kunnen verbeteren. Altra heeft ook een actieve rol in gemeentelijke werkgroepen om samen met de gemeenten en instellingen in de regio's Amsterdam Amstelland en Zaanstreek Waterland te komen tot een harmonisatie van het meten van uitkomsten.

Vakschool
In 2017 is samen met het Kohnstamm instituut bij Altra gestart met een vijfjarig onderzoek naar de Vakschool. Onderzocht wordt of leerlingen in de Vakschool meer motivatie, minder verzuim en een beter toekomstperspectief hebben dan vergelijkbare leerlingen elders.

School2Care
De aanpak van School2Care is in de praktijk ontstaan en doorontwikkeld. Eind 2015 is de werkwijze beschreven in een methodiekhandleiding. In september 2017 heeft de erkenningscommissie Interventies School2Care erkend als 'goed onderbouwd'.
Per januari 2016 heeft het Netwerk Effectieve Jeugdzorg Amsterdam (NEJA), gefinancierd door de gemeente Amsterdam, een subsidie toegekend voor wetenschappelijk onderzoek naar School2Care. Een praktijkonderzoeker van Altra werkt sindsdien als scientist practitioner aan dit onderzoek, in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam en de Academische Werkplaats **Risicojeugd en partners binnen iHUB.**
Vanaf 2017 zijn onder begeleiding van School2Care Amsterdam ook in andere gemeenten School2Care's geopend, in Rotterdam en Almere. Altra ondersteunt deze nieuwe vestigingen door middel van een intensief implementatietraject waarbij eisen worden gesteld aan de manier van werken en ontwikkelen zodat de succesbepalende factoren goed tot hun recht komen en de kwaliteit van School2Care gewaarborgd blijft. Hierbij zijn de kernelementen van de aanpak leidend.

STOP en Transferium
Naar voorbeeld van de stappen die bij School2Care zijn gezet zijn sinds dit schooljaar ook het STOP en Transferium gestart met onderzoek naar de doelgroep, aanpak en effecten van deze onderwijs zorg arrangementen. De uitkomsten uit deze onderzoeken worden periodiek met de teams besproken om te komen tot een datagestuurde lerende beweging.

Onderzoeksstudenten
Altra biedt jaarlijks minimaal 10 onderzoeksstudenten van o.a. de HvA en de UvA een scriptieplaats binnen één van bovengenoemde onderzoeken. De studenten doen ervaring op met het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en leveren een waardevolle bijdrage in de dataverzameling, analyse en terugkoppeling van de uitkomsten. Tevens biedt Altra een niet vooraf vastgesteld aantal scriptieplaatsen buiten bovengenoemde onderzoeken. In die scriptieplaatsen kan het zwaartepunt liggen op zowel onderzoek als op een combinatie van onderzoek en pedagogisch inhoudelijke productontwikkeling.
Er zijn ook medewerkers van Altra die voor hun opleiding onderzoek doen. Om hen (vanuit goed werkgeverschap) te ondersteunen in hun studie bieden we hen ook onderzoeksplekken (ze hoeven dan dus niet aan de UvA of HvA te studeren).

Effectieve reflectie
Van december 2015 tot december 2017 deden enkele Altra collega's van School2Care, samen met collega's van Spirit en Jeugdbescherming regio Amsterdam, mee aan het project 'effectieve reflectie' van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). In het project is een speciale vorm van supervisie aan de hand van beeldmateriaal opgezet. Uit het onderzoek bleek dat deze vorm van supervisie van meerwaarde is voor de praktijk. Altra is momenteel bezig met het verder implementeren van deze vorm van methodische supervisie in zowel de hulpverlening als op de scholen.

5.3. Cliënttevredenheid

Altra werkt methodisch met vragenlijsten. Van alle specialistische jeugdhulpcliënten wordt niet alleen een oordeel gevraagd over de kwaliteit van de hulp, maar wordt ook beoordeeld of de doelen zijn gerealiseerd (zie ook paragraaf 3.2). Uit de meeste reacties van ouders en jongeren blijkt dat ze erg tevreden zijn over de hulp die ze hebben gekregen: De ouders waarderen de hulp met het gemiddelde rapportcijfer 8,4 en de jongeren geven een 8,1.

Samen met de veertien gemeenten en meerdere instellingen in de regio's Amsterdam Amstelland en Zaanstreek Waterland werkt Altra aan de ontwikkeling van een nieuw instrument om tevredenheid van ouders en jeugdigen te meten. Dit instrument zal ook gebruikt worden om de voor de gemeente verplichte jaarlijkse Cliëntervaringsmonitor uit te voeren.

5.4. Klachten

Klachten van cliënten en leerlingen
Altra informeert cliënten, leerlingen en hun ouders via brochures, schoolgidsen en website over de mogelijkheden om een klacht in te dienen, conform de klachtenregeling. Altra heeft een onafhankelijke klachtencommissie die formele klachten van ouders, cliënten en leerlingen behandelt, indien de klachtafhandeling via de direct betrokken hulpverleners/leerkrachten of hun leidinggevenden niet tot het gewenste resultaat leidt. Voor klachtondersteuning kan gebruik worden gemaakt van de onafhankelijke vertrouwenspersonen van het AKJ of van de interne vertrouwenspersonen van Altra (onderwijs).

De klachtencommissie bestond in 2017 uit:
- Dhr. D. Karskens (voorzitter)
- mw. I. Koolhaas Revers-Goveia (lid)
- mw. S. van der Laan (lid).

De klachtencommissie heeft in 2017 acht klachten ontvangen, waarvan één door een medewerker van Altra. Eén van de klachten daarvan is door de klager ingetrokken, na afdoende behandeling ervan door de directie van de betreffende sector. De klachten hadden vooral betrekking op de informatie over de start en het verloop van de hulp en op de verslaglegging (dossier) en informatieverstrekking aan derden. Vijf van de klachten zijn volledig ongegrond beoordeeld door de klachtencommissie en twee van de klachten gedeeltelijk gegrond.

Klachten van medewerkers
De medewerkers van Altra kunnen hun klachten melden in de reguliere werkoverleggen en contacten met hun manager. Met name klachten waar zij tegenaan lopen op het gebied van arbeidsomstandigheden, bejegening, het beleid of de praktijk van Altra of de organisatie, waardoor een knelpunt of ongewenste situatie is ontstaan. Meldingen en afhandeling worden ook gevolgd door de Kwaliteitscoördinator die zorg draagt voor periodieke rapportages over de klachten en wijze van afdoening. Medewerkers kunnen een klacht ook voorleggen aan de klachtencommissie, een mogelijkheid waarvan in 2017 één keer gebruik is gemaakt (zie vorige paragraaf). Altra heeft ook een klokkenluidersregeling die medewerkers de mogelijkheid biedt om onregelmatigheden en misstanden binnen Altra te kunnen melden. Hiervan is in 2017 geen gebruik gemaakt. Altra heeft een vertrouwenspersoon voor medewerkers: Nathalie Boudrie. Zij kan zowel voor het melden van misstanden en onregelmatigheden – in het kader van de klokkenluidersregeling - als voor het bespreken van ongewenste omgangsvormen benaderd worden. Zij brengt jaarlijks advies uit aan het bestuur over aantal en aard van de meldingen.
In 2017 zijn in totaal 8 meldingen (13 in 2016) gedaan bij de vertrouwenspersoon met betrekking tot vijf situaties, waarbij de meeste meldingen betrekking hadden op de veiligheid op één locatie van het Altra College.

Enquêterecht
Altra heeft het enquêterecht, waarmee cliënten van de instelling een verzoek aan de Ondernemingskamer kunnen doen om een onderzoek in te stellen naar eventueel wanbeleid, toebedeeld aan de Adviesraad van Altra (=cliëntenraad).

5.5. Personeelsbeleid en kwaliteit van werk

Het vertrouwen in de toekomst van Altra is gebaseerd op het vakmanschap en de kwaliteiten van onze medewerkers. Vanuit het motto “de professional in the lead” zijn er in de afgelopen jaren ingrijpende wijzigingen doorgevoerd. Hulpverleners, docenten, gedragswetenschappers, medewerkers die ondersteuning bieden en leidinggevenden zijn er samen in geslaagd hun werk opnieuw vorm te geven.

Budgetten in jeugdhulp en onderwijs staan onder druk. Maar we hebben vertrouwen: in de kwaliteit van onze ideeën, diensten en onze medewerkers. Waardoor we er ook op vertrouwen dat ons marktaandeel kunnen behouden. In de jeugdhulp en in het onderwijs is grote behoefte aan zelfstandige professionals. Het persoonlijk leiderschap van iedere medewerker moet worden versterkt. De professional moet zelf meer kunnen en mogen beslissen en de afdelingen krijgen grotere verantwoordelijkheid voor zowel het inhoudelijke, personele en financiële beleid, binnen vastgestelde kaders. Vertrouwen, verbinden, vakmanschap en lef zijn dan ook de kernbegrippen voor het leiderschap en de wijze waarop Altra werkt.

De besturingsfilosofie is gericht op integraal management. Dat wil zeggen dat managers verantwoordelijk zijn voor kwaliteit, kwantiteit en budgetten. We werken vanuit persoonlijk leiderschap en leggen verantwoordelijkheden daar waar ze thuis horen. De inrichting van onze organisatie wordt hier steeds aan getoetst, zodat onze medewerkers maximaal in staat worden gesteld hun persoonlijk leiderschap in professionaliteit vorm te geven. Daarbij zij voorbereidingen getroffen om de managementlaag te wijzigen en het sturingsmodel aan te passen aan nauwe samenwerking met ketenpartners en met name de Opvoedpoli.

Altra wordt in toenemende mate een netwerkorganisatie, waarbij het gezin centraal staat en de verschillende organisatieonderdelen binnen en buiten Altra samenwerken om het gezin te ondersteunen. Het zoeken van samenhang met de Opvoedpoli wordt ook zichtbaar in de ondersteunende processen. Ondersteunende (bedrijfsvoerings-) functies worden geïntegreerd, met name wat betreft de administratieve functies (cliënten, personeel en financiën). Medewerkers werken samen in één gebouw; daarnaast wordt gekeken hoe we de processen en systemen verder kunnen stroomlijnen.

Personeel in loondienst per 31-12

	2017		2016	
	fte	**aantal**	**fte**	**aantal**
Ondersteuning	**102**	**116**	**103**	**116**
Jeugd en opvoedhulp				
Ambulant hulpverleners	261	315	242	292
Gedragswetenschappers	28	36	25	34
Overig direct personeel	3	7	4	7
Subtotaal	**292**	**358**	**272**	**333**
Onderwijs				
Groepsleerkrachten en Begeleiders Passend Onderwijs	240	283	268	311
Zorgcoördinatoren	16	19	19	23
Overig direct personeel	13	15	13	16
Subtotaal	**268**	**317**	**300**	**350**
Totaal	**662**	**791**	**674**	**799**

Stagiaires	**Jeugd en opvoedhulp**		**Onderwijs**	
	2017	**2016**	**2017**	**2016**
	aantal	aantal	aantal	aantal
Aantal in dienst per 31-12	8	15	24	36
Instroom in het hele jaar	14	21	40	38
Uitstroom in het hele jaar	21	20	52	27

Ook op het gebied van ICT, Control en HR worden de krachten gebundeld om de bedrijfsvoering te verbeteren en ook voor werknemers een goede werkgever te zijn, waar je tijdig en juist je salaris ontvangt, waar aandacht voor je is, waar je gebruik maakt van devices met een goed werkende wifi en netwerk. En waar we aantrekkelijk zijn voor nieuwe professionals die graag bij Altra willen werken omdat zij hier (hoog) gespecialiseerd werk kunnen verrichten als docent of als ambulant hulpverlener.

Verzuim in cijfers

De accentverschuivingen in het speciaal onderwijs van Altra van pedagogiek naar didactiek, om de leerlingen goed klaar te stomen voor de toekomst, heeft veel gevergd van de onderwijsmedewerkers. De allround groepsmentor maakt deels plaats voor vakdocenten die op (hoog) niveau lesgeven. Nieuwe lesmethoden, digiborden en een digitaal leerlingvolgsysteem maken het werk anders. Ook de inspectie van het onderwijs stelt hoge eisen. Het ziekteverzuim lag in de achterliggende jaren dan ook boven het landelijk gemiddelde in het voortgezet speciaal onderwijs. Maar doordat Altra in de afgelopen jaren veel heeft geïnvesteerd in het terugdringen van het ziekteverzuim is dit percentage voor de medewerkers met een onderwijsaanstellingen met 4% gedaald ten opzichte van 2016.

Ziekteverzuim	2017	2016
Onderwijsaanstellingen	7,9%	11,9%
Jeugdzorgaanstellingen	6,7%	6,6%

Het verzuim onder de jeugdzorgmedewerkers is vrijwel gelijk gebleven met het voorgaande jaar.

Sociaal beleid

De transitie en transformatie jeugdzorg en passend onderwijs hebben impact op Altra. Het vraagt om wendbaarheid van alle medewerkers. Daarom zetten we in op flexibiliteit en persoonlijk leiderschap. We creëren een omgeving waarin ruimte is voor leren en ontwikkelen. We stimuleren medewerkers om zich breed te ontwikkelen, zetten in op het versterken van eigen kracht en competenties, zodat de medewerkers arbeidsmarktfit zijn. Een belangrijk onderdeel bij Altra is dan ook het faciliteren en stimuleren van uitwisseling, roulatie en interne mobiliteit, ook om de kosten die gepaard gaan met ontslag van medewerkers zo veel mogelijk te beperken.

Beleid inzake beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

Altra probeert uitkeringen na ontslag te voorkomen. Bij dreigend ontslag wordt personeel zo veel mogelijk begeleid naar ander werk. Indien het tot (onvrijwillig) ontslag komt wordt voor de medewerkers vallend onder de CAO PO het reglement van het Participatiefonds in acht genomen.

Hoofdstuk 6
Maatschappelijk ondernemen

6. Maatschappelijk ondernemen

Altra wil maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat betekent zorgvuldig omgaan met de middelen en het geld zoveel mogelijk inzetten voor onderwijs en hulp aan de leerlingen en gezinnen. Dat betekent ook samenwerken rondom leerling en gezin en met alle betrokken partners. En onze kennis, expertise en mensen dan ook in om het verschil te maken in de buurt en in de arbeidsmarkt.

6.1. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Altra wil maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat betekent zorgvuldig omgaan met de middelen en het geld zoveel mogelijk inzetten voor onderwijs en hulp aan de leerlingen en gezinnen. Altra heeft de indirecte kosten fors verder verlaagd door het beperken van de ondersteunende functies en besparingen op de huisvestingslasten, mede door het flexibiliseren en digitaliseren van het werk, zowel in de jeugdzorg als in het onderwijs. Dit laatste leidt bovendien tot een substantiële reductie van papiergebruik.

Altra geeft haar maatschappelijke verantwoordelijkheid ook vorm door nauw samen te werken met gemeenten, politie, scholen en andere maatschappelijke partners om ongewenst gedrag van jongeren te voorkomen (preventie) en (potentiële) uitvallers weer te laten participeren in de maatschappij. Schijnbaar kansloze jongeren worden door Altra intensief begeleid op weg naar de arbeidsmarkt of naar een vervolgopleiding, zodat zij een plek verwerven op de arbeidsmarkt. De nauwe samenwerking met deze partners draagt ook bij aan het opbouwen van het passend onderwijs en het mede vormgeven van de nieuwe jeugdzorgstructuur in de regio, bijvoorbeeld door onze inzet voor de Ouder en Kind teams en de Samen Doen teams.

6.2. Samenwerken met partners

Effectieve hulpverlening en onderwijs is een kwestie van samen doen, dat is de overtuiging van Altra. Samenwerken rondom leerling en gezin en elkaars expertise optimaal benutten. Samenwerking met de gemeenten als verantwoordelijke overheden voor de jeugdhulp en samenwerking binnen de verschillende gemeentelijke sociale teams en met ketenpartners o.a. door soepele en zorgvuldige verwijzing en uitwisseling van informatie. Want samen bouwen we aan een toekomst voor ieder kind.

Ook vormt Altra passende allianties met relevante partijen om maatschappelijke problemen aan te pakken:

Thuiszitters is een voorbeeld van een actueel maatschappelijke onderwerp waar Altra samen met de Opvoedpoli een pilot voor is gestart. Het thuiszittersteam bereikt jongeren die zelf de zorg mijden, problemen op school hebben, niet meer naar school gaan of geen werk hebben. We helpen hen door jeugdhulp, jeugd GGZ en kennis van onderwijs te combineren en richten ons daarbij niet op het smal behandelen van een stoornis, maar op het zo optimaal mogelijk functioneren in het dagelijks leven met school, opleiding, werk, thuis en met vrienden. Het gaat hier om maatwerk, soms praktisch (uit bed halen om naar school te gaan) en soms hoog complexe diagnostiek.

Samen met de Opvoedpoli werken wij aan een integrale aanpak, gericht op gezinnen met complexe opvoedproblematiek. Dit betreft gezinssituaties waarover grote zorgen zijn, waar veel zorginzet heeft plaatsgevonden en te weinig of geen blijvende verbetering is opgetreden. Schotten tussen instellingen, maar ook financieringsstromen worden daarbij doorbroken en nieuwe interventies zoals tijdelijk werken met flexibele (gezins)opvangplekken worden ingezet.

We werken samen om de beste, liefst integrale zorg en onderwijs te bieden. Een groot deel van onze cliënten of hun ouders heeft psychiatrische klachten. Altra werkt daarom samen met de GGZ. Vrijwel alle jeugdhulpcliënten van Altra zitten op school. Altra werkt daarom samen met, op en vanuit de scholen.

Daarnaast neemt Altra deel aan de overlegstructuren van het onderwijs:

Met alle scholen waar Altra actief is wordt frequent overleg gevoerd over de samenwerking

Met alle samenwerkingsverbanden in het onderwijs zijn hechte banden, frequent overleggen we over boven- en tussenschoolse voorzieningen en de invulling van passend onderwijs.

Met de MBO-instellingen is structureel overleg over gezamenlijke projecten op het MBO.

Met diverse onderwijsinstellingen is structureel overleg rond de onderwijsprogramma's en de mogelijkheden tot stage.

Altra is ook vertegenwoordigd in het SIGRA (Stichting Samenwerkende Instellingen Gezondheidszorg Regio Amsterdam) het samenwerkingsverband van organisaties en formele netwerken, actief in de gezondheidszorg en welzijnssector in Groot Amsterdam, Zaanstreek Waterland en Noord-Holland Noord en het OSVO (de vereniging van vertegenwoordigers van schoolbesturen in het Amsterdamse voortgezet (speciaal) onderwijs).

6.3. Social Return

Van nature zit de maatschappelijke betrokkenheid in het DNA van Altra. We zetten onze kennis, expertise en mensen dan ook in om het verschil te maken in de buurt en in de arbeidsmarkt.

Altra Werkt!

Altra Werkt, de opleiding entree arbeid van Altra College, biedt begeleiding aan jongeren die niet in staat zijn om een startkwalificatie te halen. Wij werken met verschillende bedrijven om werkervaring op te doen. Ook binnen Altra worden zij ingezet. Zo wordt de catering van Altra evenementen (nieuwjaarsborrel, afscheidsborrels, teamdagen) verzorgd door leerlingen van Altra Werkt! en Altra College.

Inkoop

Social return is ook voor Altra als opdrachtgever een belangrijke voorwaarde. De betrokkenheid van de leverancier dient dan ook in hun DNA te zitten en wordt hen gevraagd dit met raad en daad te ondersteunen met activiteiten dan wel zich aan te melden bij

de FIRA die juist deze DNA volgens de ISO26000 norm registreert.
Zo proberen we niet alleen onze eigen jeugd door leveranciers-activiteiten te laten begeleiden (schoonmaak, hoveniersdiensten, klussenbus) maar plaatsen we ook onze jeugd binnen onze eigen onze eigen organisatie.
Daarnaast stuurt de inkoop nadrukkelijk op de circulariteit van producten, bijvoorbeeld door inzet van tweedehands materialen. Juist de productie van dergelijke producten biedt social return voor personen met een bepaalde afstand tot de arbeidsmarkt. Zoals bijvoorbeeld kantoormeubilair waarbij Wajong jongeren worden ingezet bij het opnieuw inzetbaar krijgen van afgedankte meubelen.

Leerwerk-trajecten
We zoeken contact met collega zorgverleners voor samenwerking in het begeleiden van de jeugd in leer-werk trajecten als een van de strategische onderdelen van het leertraject. Dergelijke leertrajecten dienen als volwaardig gezien te worden. En, dat kan alleen wanneer alle direct betrokkenen (jongere – school – ouders – sociale omgeving) daarvan doordrongen zijn.

Arbeidsparticipatie
We hebben aandacht voor het inzetten van personen met achterstand op de arbeidsmarkt o.a door het in dienst nemen van medewerkers vanuit de oude ID-regeling, ondanks het wegvallen van de subsidie en door het in dienst nemen van een oud leerling.

Stages
Altra zet regelmatig binnen de teams en t.b.v. onderzoek HBO en WO studenten in en begeleiden hen in meewerk- of afstudeerstage. Zie ook hoofdstuk 5.

Vrijwilligerswerk
Altra vindt het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de buurt. Zo organiseren bijvoorbeeld de leerlingen en collega's van onze MBO-1 opleiding Horeca elke week een diner voor de ouderen uit de buurt en verzorgen zij een 'inloop lunch' voor eenzame ouderen. De leerlingen van School2care zorgen ervoor dat de buurt er netjes uit ziet door afval te verwijderen.

Ondersteuning vrijwilligers met kennis vanuit Altra
Hulpverleners uit het "Ouderschap Blijft" team van Altra trainen in Amsterdam vrijwilligers van Humanitas op het gebied van omgangbegeleiding.

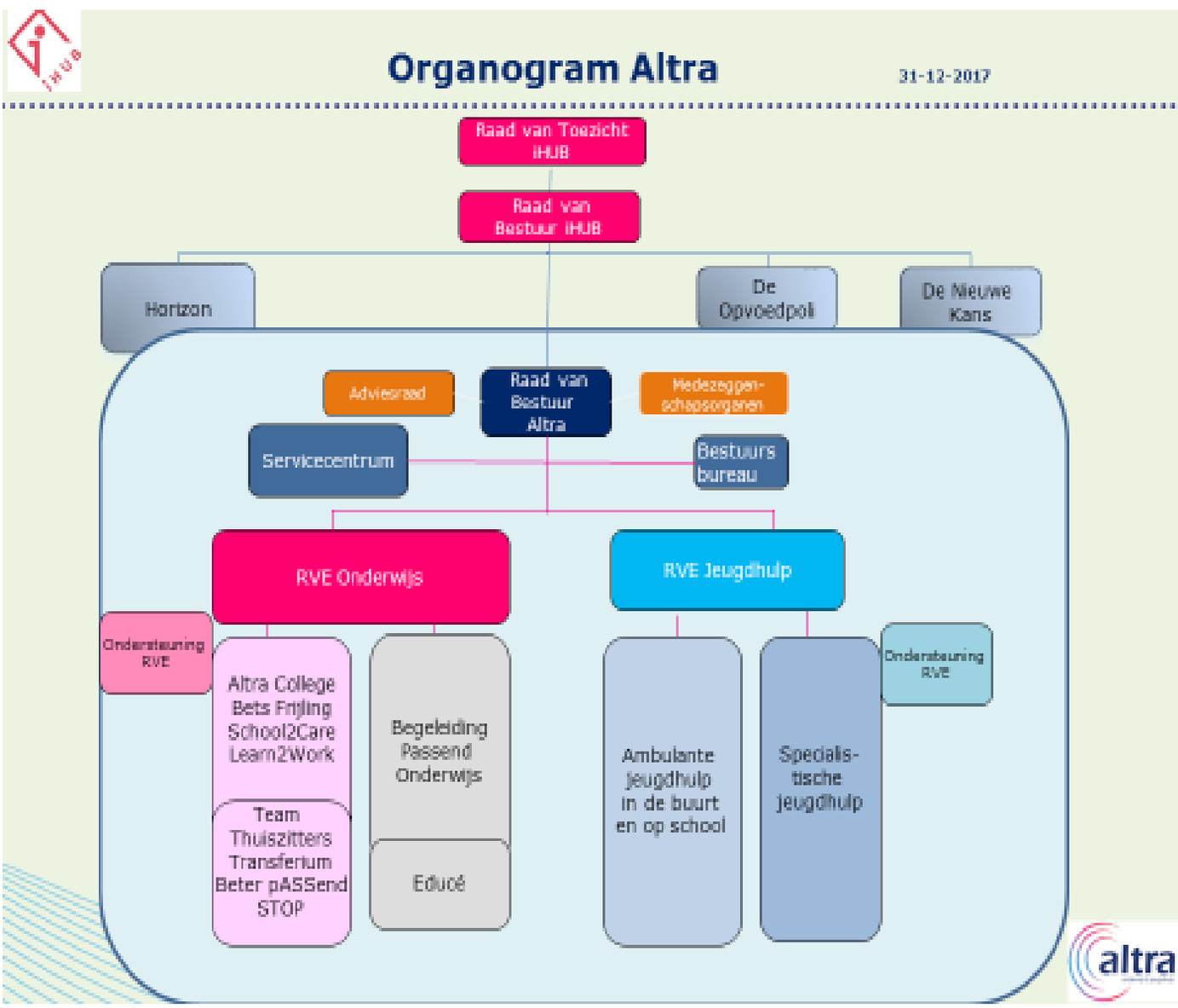
Hoofdstuk 7 Toezicht, bestuur en medezeggen-schap

7. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

Altra maakt sinds september 2016 deel uit van de iHUB holding. De stichting iHUB hanteert de principes van de zorgbrede Governance code en van de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs. De besturing van iHUB is ingericht conform het Raad van Toezicht-model en kent een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De stichting iHUB is een holding met verschillende werkmaatschappijen: Horizon, Altra, De Opvoedpoli en De Nieuwe Kans. De Raad van Toezicht van de stichting iHUB houdt toezicht op iHUB en de vier werkmaatschappijen.

7.1. De organisatiestructuur/Governance

De Raad van Bestuur van Altra bestond in 2017 uit een bestuurder, die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding, en stichting iHUB.
Het overkoepelende bestuurscollege van iHUB is het gremium waar besluiten, die het mandaat van de bestuurder overstijgen, worden genomen. Per 1 januari 2018 is het bestuur van Altra uitgebreid met een bestuurder, verantwoordelijk voor de sector onderwijs. In 2017 zijn de bedrijfsvoeringsafdelingen van Horizon, Altra, de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans gestart met onderzoeken welke activiteiten gezamenlijk opgepakt kunnen worden om efficiënter te werken en synergievoordelen te behalen. Op het gebied van gezamenlijke inkoop zijn al kostenbesparingen gerealiseerd. De in 2017 gemaakte analyses en plannen zullen in 2018 gaan leiden tot een meer uniform en gestandaardiseerde georganiseerde bedrijfsvoering op iHUB niveau.
Altra kent twee resultaatverantwoordelijke eenheden: Onderwijs (1) en Jeugd- en opvoedhulp (2), die elk worden aangestuurd door een directeur. Deze RVE's worden ondersteund door een servicecentrum. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de resultaten van Altra.



7.2. Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Stichting Altra is verantwoordelijk voor de statutair toegekende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daartoe houdt deze zich bezig met het strategisch beleid van Altra, de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen, 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 van Altra is lid van het Bestuurscollege van iHUB.
Het Bestuurscollege, bestaande uit de bestuurders van iHUB en de werkmaatschappijen, adviseert inzake het strategisch beleid en is belast met de dagelijkse besturing van de werkmaatschappijen. De interne werkverdeling en werkwijze van het Bestuurscollege is vastgelegd in het Reglement Raad van Bestuur en Bestuurscollege van de stichting iHUB
De bezoldiging van de bestuurders van Altra ligt onder maximumbeloning zoals genormeerd in de richtlijnen van de NVZD. Ten aanzien van de nieuwe normen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT-2) geldt dat de bezoldiging onder de WNT-normen ligt (voor een gedetailleerde verantwoording wordt verwezen naar de Jaarrekening). De bestuurder treedt periodiek in overleg met de Raad van Toezicht over aantal en inhoud van nevenfuncties om belangenverstrengeling te voorkomen.

De Raad van Bestuur van Altra bestond eind 2017 uit:

- Mw. N.B.G.M. Engbers, bestuurder
- Stichting iHUB (vertegenwoordigd door J.J. du Prie), bestuurder

Per 1 januari 2018 is het bestuur van Altra uitgebreid met mw M.E. van Leeuwen, als bestuurder met de portefeuille onderwijs, een functie die ze ook uitoefent in de zustermaatschappij Horizon.
De bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht en getoetst aan de WNT.

7.3. Raad van Toezicht

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 van de stichting iHUB, toezicht houden op de mate waarin iHUB en de daaraan verbonden werkmaatschappijen erin slagen hun doelen te realiseren en het fungeren als klankbord van de Raad van Bestuur en het Bestuurscollege.
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 Raad van Bestuur en het Bestuurscollege vindt de Raad van Toezicht het van wezenlijk belang om contact te hebben met directie en het management van de werkmaatschappijen en de medewerkers op de vele locaties. Er worden regelmatig werkbezoeken afgelegd, ook zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur of een lid van het Bestuurscollege. Verder zijn er door het jaar heen gezamenlijke hei-dagen en strategiedagen en voert de Raad van Toezicht overleg met de ondernemingsraden, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden en de cliëntenraden van de werkmaatschappijen.
Het functioneren van bestuur en toezicht wordt getoetst aan de Zorgbrede Governance code en de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs, waarbij transparantie voorop staat. De Raad van Toezicht werkt volgens een structurele jaarplanning en conform het Reglement Raad van Toezicht iHUB.

Kwaliteit Raad van Toezicht

Vanaf de oprichting van de holding Stichting iHUB per 1 september 2016 bestaat de Raad van Toezicht uit acht leden, afkomstig uit de Raden van Toezicht van de werkmaatschappijen. De activiteiten van de werkmaatschappijen beslaan de volgende categorieën: Onderwijs (SO en VSO), Ambulante zorg (jeugdhulp en jeugd GGZ) en Specialistische zorg (Residentieel en Jong volwassenen). Om goed contact te hebben met alle organisatie onderdelen en voldoende inkijk te hebben in de dagelijkse praktijk heeft de Raad van Toezicht een aandachtteam per categorie ingesteld. Deze aandachtteams hebben regelmatig overleg met de bestuurders van de betreffende werkmaatschappijen, gaan op werkbezoek en hebben contact met medewerkers en cliënten.
Deze aandachtteams zijn een afvaardiging van de Raad van Toezicht en bestaan naast de drie vaste commissies: remuneratiecommissie, auditcommissie en commissie kwaliteit en veiligheid.
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. Eind december 2017 is onder leiding van een externe begeleider de evaluatie gestart van het eerste gehele jaar van deze Raad van Toezicht en van de gekozen werkwijze in aandachtteams en commissies. Tevens is gekeken naar de samenstelling en de profielen tegen het licht van de ambities van iHUB.

Samenstelling

De Raad van Toezicht van Stichting iHUB bestond in 2017 uit de volgende leden:

Mevr. D.M.C. Pronk, voorzitter
Directeur Presens aan 't IJ
Directeur Gingermood
Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Radiotherapiegroep
- Voorzitter bestuur Stichting Steunfonds De Dreef

Dhr. F.C. Bakker, vicevoorzitter
Voorzitter Raad voor de Rechtspraak
Nevenfuncties:

- Voorzitter raad van toezicht Hogeschool Leiden
- Lid bestuur (gelieerde) stichtingen Het Dorpshuis en Vanouds het jeugdhuis te Bloemendaal
- Lid raad van advies College voor de rechten van de mens

Mevr. T.M.W.A. van den Hurk, lid
Voorzitter raad van bestuur Marga Klompé (tot 1.3.2017)
Nevenfuncties

- Lid raad van toezicht Stichting Amerpoort

- Directeur/eigenaar THC International (Dutch senior care in China)

Mevr. P. Laseur, lid
Rector / bestuurder van het SIVOG (Stichting Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs in het Gooi)

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
- Lid Bestuur Nationaal Programma op Rotterdam Zuid
- Voorzitter Stichting Mentoren op Zuid

Dhr. J.W. Jurg, lid
Hoofd Communicatie en Marketing, Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten
Nevenfuncties:
- Docent Academie voor Wetgeving
- Docent Academie voor Overheidsjuristen
- Docent Beleidsacademie Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Vennoot Jurg & Wekking Training en Advies

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

Dhr. P.H. van der Laan, lid
Bijzonder hoogleraar reclassering Vrije Universiteit
Senior onderzoeker Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (NSCR)
Directeur Amsterdam Law and Behavior Institute (A-LAB) Vrije Universiteit
Nevenfuncties:
- Lid Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming (RSJ)
- Lid Klachten Adviescommissie Inspectie voor de Gezondheid en Jeugd
- Lid Sociaal Wetenschappelijke Raad KNAW
- Lid Maatschappelijke Adviesraad Gevangenenzorg Nederland
- Voorzitter Klankbordgroep Adolescentenstrafrecht
- Lid Klankbordgroep Alcoholmeter
- Diverse begeleidingscommissies onderzoek

Nevenfuncties worden besproken met de Raad van Toezicht en het Bestuurscollege en getoetst op mogelijke belangenverstrengeling. Indien belangenverstrengeling aan de orde is, wordt de nevenfunctie niet aangegaan of beëindigd.

Verslag Raad van Toezicht
De Raad van Toezicht is in 2017 negen keer bijeen geweest in vergaderingen en strategiebijeenkomsten. Er is uitgebreid met de Raad van Bestuur en het Bestuurscollege van gedachten gewisseld over de ontwikkelingen op het gebied van de jeugdhulp, jeugd-ggz en het speciaal onderwijs en over de uitvoering van het vastgestelde (meerjaren)beleid. Naast de reguliere vergaderingen en strategiebijeenkomsten zijn de aandachtteams en commissies een aantal keer bij elkaar gekomen. Belangrijke onderwerpen waren de intensievere samenwerking van Altra en Opvoedpoli en van Horizon Onderwijs en Altra Onderwijs, de herinrichting van de werkmaatschappijen naar aanleiding van de uitkomsten van de aanbestedingen in de jeugdzorg en de selectie en aanstelling van een nieuwe accountant.
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 Raad van Toezicht heeft in 2017 op verschillende momenten gesproken met de medezeggenschapsorganen. Tevens zijn werkbezoeken gebracht aan diverse zorg- en onderwijslocaties van de Opvoedpoli, De Nieuwe Kans, Altra en Horizon.
De Raad van Toezicht heeft de begrotingen en jaarplannen voor 2017 van Altra, Horizon, Opvoedpoli en De Nieuwe Kans, alsmede de jaarrekeningen en bestuursverslagen 2016 goedgekeurd en vastgesteld. In haar vergadering heeft de Raad van Toezicht de klasse voor de WNT vastgesteld op klasse V voor de gehele organisatie. De jaarrekeningen zijn besproken in aanwezigheid van de accountant.
De auditcommissie is zeven keer bijeen geweest en heeft de begrotingen, managementletters, jaarrekeningen en maandrapportages besproken met de bestuurders en waar gewenst ook met de accountant. De auditcommissie is nauw betrokken geweest bij de aanbesteding en selectie van de nieuwe accountant. De auditcommissie heeft de Raad van Toezicht tijdens de Raad van Toezicht vergaderingen geïnformeerd en geadviseerd.
De remuneratiecommissie is eenmaal bijeen geweest en heeft een functionerings- en beoordelingsgesprek gevoerd met de bestuurder.
De kwaliteitscommissie zorg en onderwijs is eenmaal bijeen geweest en heeft met de bestuurder en de kwaliteitscontroller gesproken over de behandeling en het onderwijs binnen de werkmaatschappijen. Tevens zijn 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.
De evaluatie van de Raad van Toezicht, die is gestart in december 2017 is in een aantal bijeenkomsten in 2018 voortgezet. Op 23 mei 2018 is geconcludeerd dat de huidige leden in de huidige samenstelling van profielen en competenties niet het gewenste en meest passende toezicht op iHUB en de werkmaatschappijen vorm kunnen geven. Besloten is dat het samenstellen van een geheel nieuwe raad, passend bij iHUB, de uitkomst is van de evaluatie. Een aantal leden komt in 2018 aan het einde van hun eerste of tweede termijn. Deze leden treden af en/of worden niet herbenoemd. De resterende leden voeren in 2018 een zorgvuldige selectieprocedure om te komen tot een nieuwe Raad van Toezicht.

Bezoldiging Raad van Toezicht
De bezoldiging van de toezichthouders is getoetst aan de WNT en valt binnen de door de Raad van Toezicht vastgestelde klasse V. De bezoldiging bedraagt maximaal 15% resp. 10% van het salaris van de bestuurder voor de voorzitter resp. de leden van de Raad van Toezicht.

7.4. Medezeggenschap

Cliënten, leerlingen, ouders en medewerkers oefenen invloed uit op het beleid via de medezeggenschapsorganen (OR en GMR), via cliëntparticipatie en via de cliënttevredenheidsonderzoeken.

Cliënt-, leerling- en ouderparticipatie
Bij Altra is via regionale cycli van cliëntparticipatie invulling gegeven aan het recht van cliënten om invloed op het beleid uit te oefenen. Op de scholen kunnen ouders en leerlingen hun invloed uitoefenen via de medezeggenschapsorganen, de ouderadviesraad en de leerlingenraad. De cliëntenraad in klassieke zin sluit minder goed aan bij de nieuwe jeugdhulpstructuur: de hulpverlening wordt steeds ambulanter en is over zeer veel verschillende locaties (wijkteams/ buurtteams/scholen). Altra is daarom ook betrokken bij 2 stedelijke projecten om cliëntparticipatie na de transitie vorm te geven: er is een Cliënt Ervarings Onderzoek uitgevoerd om te onderzoeken hoe de cliënten in de Amsterdamse jeugdzorg de transitie ervaren. Daarnaast is op stedelijk niveau het Jeugdplatform Amsterdam opgericht waarin jongeren en ouders samen in gesprek gaan over goede zorg en zich samen inzetten voor de belangen van alle Amsterdammers die te maken hebben met zorg voor jeugd of passend onderwijs in Amsterdam.

Altra heeft een Adviesraad (cliëntenraad) en bestaat uit ten minste 3 en maximaal 13 leden, afhankelijk van het aantal belangstellenden. Met de Adviesraad zijn afspraken gemaakt om naast de vaste jaarlijkse onderwerpen als beleidsplannen en jaarverantwoording te kiezen voor een thematische aanpak.

Naast de adviesraad kent de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (Altra College en Bets Frijlingschool) ook een oudervertegenwoordiging, eind 2017 bestaande uit twee ouders. Daarnaast kennen alle locaties van het Altra College een leerlingenraad die de schoolleiding adviseert over het school- en leerlingenbeleid.

Samenwerking tussen GMR en OR
Onderwijs en Jeugdhulp werken bij Altra nauw samen. Ook in de medezeggenschap wordt de samenwerking versterkt, met behoud van ieders verantwoordelijkheid uit de Wet Medezeggenschap op Scholen en de Wet op de Ondernemingsraden. De Overlegvergaderingen worden zoveel mogelijk gezamenlijk gevoerd met het lid van de Raad van bestuur en de gemandateerde directieleden. Samen met het bestuur wordt participatieve medezeggenschap vormgegeven. Belangrijk kenmerk daarvan is dat de GMR en de OR in een vroeg stadium betrokken zijn en worden bij de besluitvorming, door in de voorbereiding te participeren in werkgroepen en tijdig over toekomstige ontwikkelingen geïnformeerd worden. De OR en GMR worden beide ondersteund door een ambtelijk secretaris die naast ondersteunende taken ook een verbindende functie heeft, zodat de medezeggenschap efficiënter en eenduidiger verloopt.

Ondernemingsraad
De jeugdzorgmedewerkers van Altra zijn vertegenwoordigd in de Ondernemingsraad (OR). De OR heeft verschillende werkgroepen over specifieke deelonderwerpen (personeel, organisatie en een arbo-werkgroep).

In 2017 heeft de OR geadviseerd over belangrijke onderwerpen. Besluiten die gevolgen hadden voor de organisatie, en in een aantal gevallen ook voor medewerkers. Over alle besluiten is de OR steeds in gesprek gegaan met de bestuurder en is hij goed geïnformeerd. Over de adviezen is via intranet gecommuniceerd met de medewerkers.

Ontvangen en behandelde Adviesaanvragen:
- Opdracht kwartiermaker onderwijs
- Oprichting Fonds Opvoedpoli en omzetting aandelen Opvoedpoli
- Herinrichting iHUB
- Benoeming onderwijsbestuurder
- Reorganisatie management

Ontvangen en behandelde Instemmingsverzoeken:
- Wijziging Reiskostenregeling
- ORT-regeling

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
De onderwijsmedewerkers van Altra zijn vertegenwoordigd in de Gemeenschappelijke MedezeggenschapsRaad (GMR). De GMR bestaat uit de Medezeggenschapsraad van het Altra College en de Medezeggenschapsraad van de Bets Frijlingschool. De GMR bespreekt de onderwerpen van beide MR-en en die Altra-breed zijn en heeft ook de hiervoor bij de OR genoemde adviesaanvragen en instemmingsverzoeken behandeld, naast de gebruikelijke MR-onderwerpen uit de jaarcyclus (Schoolplan, Meerjarenbegroting, Schoolgids, vakantierooster enz.). Desgewenst wordt overleg gevoerd met de directeur onderwijs respectievelijk de directeur van de Bets Frijlingschool en met de nieuwe bestuurder onderwijs.

Leden van de GMR hebben zitting in diverse ondersteuningsplanraden (OPR). Elk samenwerkingsverband van scholen in een bepaalde regio heeft de wettelijke verplichting om een ondersteuningsplan op te stellen. Dit plan wordt behandeld in de OPR, die hiermee moet instemmen.

Atra heeft zichzelf op het gebied van ICT, inkoop en huisvesting taakstellingen opgelegd. Hiermee bereiden we ons voor om een voldoende sterke financiële positie te behouden.

Hoofdstuk 8
Financiën

8. Financiën

Ondanks druk op de budgetten is Altra financieel gezond, en heeft 2017 met een positief resultaat afgesloten. Altra heeft gekozen om te blijven investeren in jeugdhulp en onderwijs en het blijkt dat de vraag aantrekt. Dit wordt ook zichtbaar in de financiële resultaten.

8.1. Algemeen

Het jaar 2017 is afgesloten met een positief resultaat van € 707.151 (2016: € 3.545.675 negatief). Dit resultaat is te verdelen over de sectoren Jeugd & Opvoedhulp: positief resultaat van € 459.379 (2016: € 2.283.302 negatief) en Onderwijs: positief resultaat van € 247.773 (2016: € 1.262.372 negatief).

Voor de toekomstige ontwikkelingen wordt verwezen naar hoofdstuk 9 'Continuïteit'.

Altra heeft besloten om, vanwege de druk op budgetten en de voor 2018 verwachte omzetstijging in de specialistische jeugdsector, zonder reorganisatie de personele lasten bij de sector jeugd minimaal te laten krimpen. Wel is er gedwongen afscheid genomen van ondersteunend personeel (o.a. receptie) en had Altra zichzelf op het gebied van ICT, inkoop en huisvesting taakstellingen opgelegd. Hiermee bereiden we ons voor om een voldoende sterke financiële positie te behouden.

Liquiditeit en treasury

De liquiditeitspositie, uitgedrukt in de verhouding tussen de vlottende activa en de vlottende passiva, bedraagt ultimo 2017 1,61 (2016; 1,54). Deze verbetering van de liquiditeit is resultante van het positieve resultaat 2017.

De overdracht van het pand Marcantilaan 7 is gerealiseerd. In 2017 hebben geen beleggingen plaatsgevonden en zijn geen overtollige middelen op een andere risicovolle wijze vastgezet.

De liquiditeitspositie wordt bewaakt door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen.
Vorderingen betreffen grotendeels vorderingen op gemeenten en Ministerie OCW met een laag kredietrisico.

Solvabiliteit

Het positieve resultaat over 2017 wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Het eigen vermogen ultimo 2017 bedraagt € 7.534.010 (2016: € 6.826.858). De solvabiliteitsratio ultimo 2017 is 0,30 (2016: 0,29). Het weerstandsvermogen ultimo 2017 bedraagt 14% (2016: 14%).

Treasurybeleid

Treasury omvat alle activiteiten die zich richten op het besturen, beheersen, verantwoorden en toezichthouden op het uitzetten en aantrekken van financiële middelen van Altra. Stichting Altra heeft haar treasurybeleid vastgelegd in een treasurystatuut. Dit statuut beschrijft de plaats en inrichting van de treasuryfunctie, alsmede de doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden van de functionarissen die belast zijn met de treasury-activiteiten in de brede zin. In 2017 heeft Altra geen middelen aangetrokken en of belegd/beleend behalve de 2 jarige lening aan stichting iHUB betreffende het noodfonds GGZ. Beschikbare middelen staan op lopende en/of spaarrekeningen bij de Rabobank.

8.2. Jeugd & Opvoedhulp

Sinds 2015 zijn de gemeenten verantwoordelijk voor de financiering van de Jeugdzorg. Altra levert zorg in ruim 30 gemeenten. De grootste omzet €20.175.577 is van de regio Amsterdam Amstelland. Dit is inclusief de omzet uit de producten Ouder- en kindteams en Samen Doen (samen € 10.805.985) en exclusief detacheringen. De productie Jeugd is in totaal ten opzichte van 2016 gestegen met 10%. Groei zit met name in de crisis producten (Families First en Spoedhulp), in de scheidingsproducten en bij onderwijsproducten (Atos).

Voor een nadere toelichting op de ontwikkelingen binnen de sector Jeugd & Opvoedhulp 2017 wordt verwezen naar Hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.

8.3. Onderwijs

De baten zijn in 2017 circa € 184.958 gedaald ten opzicht van 2016. Dit wordt onder andere veroorzaakt door een daling van de baten in opdracht van derden met € 180.171. Vergelijking tussen begroting en realisatie zijn conform RJ 660 opgenomen bij de toelichting op de jaarrekening. De lasten zijn in 2017 gedaald met circa €1.676.887 ten opzichte van 2016. De afname zit met name in de personeelslasten (€1.484.991) en huisvesting (€ 259.499) De omzet in 2017 is ad. € 26.104.351 (2016: € 26.289.309).

Voor een nadere toelichting op de ontwikkelingen binnen de sector Onderwijs 2017 wordt verwezen naar Hoofdstuk 4 van dit jaarverslag.

8.4. Vergelijking begroting en realisatie 2017

In de tabel hiernaast is de vergelijking tussen de begroting en de realisatie over het verslagjaar weergegeven. De belangrijkste ontwikkelingen worden toegelicht.

Rijksbijdrage OCW

De Rijksbijdragen zijn min of meer constant gebleven. De baten met betrekking tot de reguliere telling zijn gelijk; minder leerlingen tegenover een hogere vergoeding (indexering). De baten met betrekking tot groeitelling zijn hoger (meer leerlingen). In 2016 was er een incidentele hogere opbrengst in verband met afwikkeling van de sluiting van Amsterbaken.

Overige Overheidsbijdragen en -subsidies

De omzet jeugdzorg is ten opzichte van de begroting licht gestegen. Sinds tweede helft 2016 is een stijging van de vraag waarneembaar.

		2017 euro	2017 euro	begroting 2017 euro	2016 euro
	Baten				
3.1	Rijksbijdragen	17.306.588		16.836.212	17.326.792
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	27.278.506		25.570.470	24.705.585
3.4	Baten werk in opdracht van derden	7.917.571		7.582.827	8.050.660
3.5	Overige baten	1.666.700		425.734	481.502
	Totaal baten		54.169.364	50.415.243	50.564.540
	Lasten				
4.1	Personeelslasten	45.667.891		42.514.500	45.884.592
4.2	Afschrijvingen	1.039.617		1.012.053	928.783
4.3	Huisvestingslasten	2.775.850		2.909.372	2.893.851
4.4	Overige lasten	4.090.063		4.355.873	4.390.805
	Totaal lasten		53.573.421	50.791.798	54.098.031
	Saldo baten en lasten		595.943	-376.555	-3.533.491
5	Financiële baten en lasten		-111.209	50.000	12.184
	Resultaat		707.151	-426.555	-3.545.675

Baten werk in opdracht van derden
De daling van de baten in opdracht van derden wordt voornamelijk veroorzaakt door de afname van het aantal FTE begeleiders Passend Onderwijs in de regio Amstelland en de Meerlanden.

Overige baten
De overige baten zijn flink hoger dan in 2016. Voor een groot deel is dit te danken aan de gevolgen van samenwerking binnen iHUB en overige samenwerking (gedeelde kosten telefonie, huuropbrengsten, detacheringen, projectgelden).

Personele lasten
De personele lasten zijn bij de sector jeugdzorg hoger dan begroot (ook hoger dan 2016). Er is bewust gekozen voor het voorzichtig omgaan met de personele bezetting als gevolg van de slecht in te schatten ontwikkelingen van de instroom. Verwacht werd dat deze na de zomer weer licht zou aantrekken, wat ook gebeurd is.

Bij de sector onderwijs zijn de personele kosten hoger dan begroot als gevolg van een hogere personele bezetting (o.a. door meer omzet BPO dan begroot en leerlinggroei). In de personele kosten zitten ook afvloeiingskosten als gevolg van traject kwaliteitsverbetering.

Het bedrag dat Altra heeft uitgegeven aan inhuur derden is € 223.066 lager dan in 2016. Het totaal bedrag aan inhuur derden was in 2017 € 1.059.943. Alleen CAO Jeugdzorg kende in 2017 een structurele loonsverhoging: 1,65% per 1 juli 2017. Op basis van CAO Primair Onderwijs is per 1 juli 2017 een eenmalige uitkering € 500 betaald.

Afschrijvingen
De afschrijvingslasten zijn hoger als gevolg van hogere afschrijvingen door een schattingswijziging van beamers/digiborden; door terughoudend te zijn met vervangingsinvesteringen is de begroting desondanks slechts beperkt overschreden.

Huisvestingslasten
Ondanks een lager begrotingsbedrag en niet begrote eenmalige kosten rond het afstoten van Marcantilaan zijn de huisvestingslasten lager dan de begroting en dan 2016. De grootste kostendaling betreft een eenmalige vrijval uit de voorziening meerjarenonderhoud. Daarnaast is het gelukt de overige onderhoudskosten terug te dringen.

Overige lasten
In totaal dalen de overige lasten met ruim € 300.000. De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van begroting 2017 en de lasten 2016:

- Daling van telefoniekosten als gevolg van een verandering van provider in 2016.
- Daling van inhuur ICT door betere prijsafspraken en het niet uitvoeren van ICT-projecten.
- Stijging van pleegzorgkosten als gevolg van het gestegen aantal plekken.
- De resterende daling betreft meerdere kleinere afwijkingen.

Hoofdstuk 9
Continuïteit

9. Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Dit hoofdstuk is erop gericht de financiële gevolgen van de toekomstige ontwikkelingen, de inhoud en het proces van risicomanagement te beschrijven. Ontwikkelingen vanuit de holding en in beide sectoren worden hierna beschreven. De nadruk bij de financiële onderbouwing zal liggen op de sector onderwijs vanuit de regelgeving OCW.

Het maatschappelijke veld ten aanzien van de jeugdzorg en het speciaal onderwijs is zeer in beweging. De jeugdzorg is onderhevig aan regionale aanbestedingen met grote differentiatie in aanpak en voorwaarden. Ook de tarieven beginnen meer en meer uiteen te lopen, waarbij een duidelijke neerwaartse trend zichtbaar is.

Het onderwijs en ook het speciale onderwijs kampt met personele tekorten. Het vinden van gekwalificeerd personeel is lastig en de risico's op een neerwaartse spiraal door werkdruk en arbeidsverzuim ligt op de loer. De vastgestelde bijdrage per leerling is niet voldoende om een kwalitatief toereikend aanbod te geven binnen het speciaal onderwijs.

9.1 Jeugdzorg

Bij de waardering van activa en passiva is uitgegaan van de veronderstelling dat de activiteiten worden gecontinueerd in 2018 en de jaren erna op basis van de huidige bekende informatie. Als gevolg van de marktwerking zijn keuzes gemaakt o.a. door een duidelijke positie in te nemen als ambulante specialistische jeugdzorg aanbieder.

Altra heeft een duidelijke positie als specialistische ambulante jeugdzorgaanbieder in de regio Amsterdam en omstreken. Daarnaast wordt fors deelgenomen in diverse wijkteams met inzet van ambulant hulpverleners en deelname in bijbehorende samenwerkingsconstructies. Altra heeft afgelopen jaren 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 Altra. Voor 2017 waren de belangrijkste activiteiten onder andere de doorontwikkeling van School2Care, ontwikkeling van diverse producten complexe scheidingen, de inzet van ambulant hulpverleners op de (V)SO , SBO, Pro scholen en zorgscholen. Na een aanvankelijke afname van vraag naar specialistische jeugdhulp in de periode 2015-2016 is vanaf het derde kwartaal 2016 een stijgende lijn te zien, die ook in 2017 gecontinueerd is. Voor 2018 en verder zijn opnieuw keuzes gemaakt om te zorgen dat er sprake is van continuïteit. Dit betekent o.a. dat de organisatie wordt ingericht op de nieuwe contractafspraken welke onder andere met de regio Amsterdam zijn gemaakt over resultaatbekostiging.

Voor 2018 ligt er een positieve begroting (een resultaat van € 329.200). De totale kosten voor jeugdzorg zoals opgenomen in de begroting 2018, exclusief bijdrage aan het servicecentrum en bestuur, bedragen circa € 21 miljoen. De begrote opbrengsten voor jeugdzorg 2018 bedragen ruim € 25 miljoen en zijn verdeeld over de volgende componenten:

- Contracten die stichting Altra met de verschillende regio's heeft gesloten voor de (maximaal) te leveren menskracht in 2017 voor diverse wijkteams (circa € 10 miljoen);
- Contracten die stichting Altra met de verschillende gemeenten heeft gesloten voor de (maximaal) te leveren zorgproductie in 2018 voor specialistische jeugdhulp (circa € 13 miljoen);
- Overige detacheringen onder andere als schoolcoaches en School Maatschappelijk werk (circa 2 miljoen).

Aan de hand van de maandrapportages en prognoses zal tijdig het gesprek met gemeenten gevoerd worden over contractuitputting en worden afspraken gemaakt over de consequenties daarvan.

Er zijn maatregelen getroffen om in 2018 een sluitende begroting te maken. Afgelopen jaren is door Altra fors geïnvesteerd in het veranderen en omvormen van de organisatie zodat deze toekomstbestendig is. De maatregelen voor 2018 zijn met name gericht op het terugdringen van de overhead, zowel direct als indirect. Er is een kaderstellend kostprijskader opgesteld.

- Voor 2018 is het zorgvuldig herinrichten van de OKT teams de belangrijkste prioriteit. Alsook de verdere integratie van de bedrijfsvoering binnen iHUB (allereerst met de Opvoedpoli bv) en het borgen van de nieuwe werkwijze met de regio Amsterdam.
- Om hierin nog beter te kunnen acteren en inhoudelijk een sterk integraal aanbod neer te kunnen leggen, is Altra in 2016 een niet vrijblijvend samenwerkingsverband aangegaan met Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs, De Opvoedpoli bv en De Nieuwe Kans. Dat brengt versterking van de robuustheid van de onderneming(en). Met deze samenwerkingsrelatie is geanticipeerd op genoemde nieuwe inkoopstrategie per januari 2018.
- De liquiditeits- en solvabiliteitspositie van Altra ultimo 2017 is ten opzichte van 2016 verbeterd. Altra kan daarmee in de komende periode aan de betalingsverplichtingen blijven voldoen.

Komende jaren ligt de nadruk op het verder transformeren van het zorgaanbod naar nieuwe methodieken en organisatievormen welke nog beter aansluiten bij de gewenste integrale benadering en het actief neerleggen van de verantwoordelijkheid bij het gezin.

9.2 Speciaal onderwijs

Altra had na de invoering van Passend Onderwijs in schooljaar 2015-2016 over het geheel gezien te maken met een redelijk sta-

biel leerlingenaantal. Vanaf 2017 is het leerlingaantal flink gaan stijgen. Op 1 februari 2018 was sprake van een groei van 17% ten opzichte van 1 oktober 2015. Het grootste deel van de inkomsten van Altra is gerelateerd aan de leerlingaantallen. Daarnaast wordt in de sector Onderwijs een significant deel van de omzet (2017: € 5.300.000) gerealiseerd door de Ambulante Dienst met de inzet van Begeleiders Passend Onderwijs.

Leerlingaantal
In onderstaande tabel zijn de leerlingaantallen van de Altra locaties opgenomen. Het is moeilijk in te schatten of de eerder genoemde groei in de komende jaren verder zal doorzetten.

TELGEGEVENS ALTRA

	Realisatie						Prognose					
	1-okt-15	1-feb-16	1-okt-16	1-feb-17	1-okt-17	1-feb-18	1-okt-18	1-feb-19	1-okt-19	1-feb-20	1-okt-20	1-feb-21
Altra College	790	839	811	871	884	950	950	970	950	970	950	970
Bets Frijlingschool	75	78	54	59	61	64	70	70	70	70	70	70
Totaal	865	917	865	930	945	1014	1020	1040	1020	1040	1020	1040

Vooralsnog gaan we ervan uit dat we bijna aan het eind van de groei zijn en dat het leerlingaantal daarna min of meer stabiel blijft.

Hieronder volgt een korte omschrijving van de verschillende afdelingen.

Reguliere vestigingen Amsterdam: Zuidoost / Centrum / Bleichrodt
Deze locaties moeten in samenhang worden gezien. Altra College heeft in Amsterdam het concept 'school nabij thuis' losgelaten en zich ontwikkeld in de richting van een 'gewone' school. Dit betekent dat er nu vestigingen zijn voor mavo / havo / vwo (Bleichrodt); mavo / havo (Centrum) en een vakcollege (vmbo-onderbouw en mbo-1 en -2, en arbeidstoeleiding) in Zuidoost. Op Bleichrodt wordt ook onderwijs aangeboden aan leerlingen die in behandeling zijn bij de Bascule en Arkin (GGZ).
Een bijkomend effect van het loslaten van het concept 'school nabij thuis' is dat de locaties groter worden met een efficiëntere aansturing en een lagere overhead.

School2Care / FJP
School2Care is een school met een vernieuwende aanpak voor jongeren die thuis, op school en in de vrije tijd ernstige problemen hebben. Jongeren krijgen een heel intensief programma (12 uur, van acht tot acht) waarin onderwijs, leefgroep werk en behandeling zijn geïntegreerd.

Purmer College
Het Purmer College is onlangs van start gegaan. Het hanteert dezelfde aanpak als School2Care voor jongeren met een uitstroomprofiel arbeid.

De Koppeling
Op deze locatie voor gesloten jeugdzorg is sprake van plaatsbekostiging. Fluctuaties in leerlingaantal hebben geen gevolgen voor de bekostiging.

Waterland en Haarlemmermeer
Altra College Waterland en Altra College Haarlemmermeer hebben een brede onderbouw vmbo en een onderbouw havo en een bovenbouw mbo 1 en mavo.

Zaanstreek
Altra College Zaanstreek heeft een brede onderbouw vmbo. De bovenbouw is ingericht als Vakcollege voor de regio Zaanstreek Waterland.

Bets Frijlingschool
De Bets Frijlingschool heeft na een periode van forse krimp weer een groeiend leerlingaantal. De school is in positie gezet als expertisecentrum voor het hele (S)BO in het samenwerkingsverband.

Ambulante Dienst: Begeleiders Passend Onderwijs
De rugzakfinanciering is met de invoering van Passend Onderwijs komen te vervallen. Daarvoor in de plaats zijn afspraken gekomen met Samenwerkingsverbanden over de inzet van medewerkers op de scholen. Dit wordt gefinancierd uit het ondersteuningsbudget. Daarnaast wordt door deze afdeling een groeiend deel van haar diensten verricht op basis van afspraken met individuele scholen.
Voor de Samenwerkingsverbanden Amsterdam en Zaanstreek zijn meerjarige overeenkomsten afgesloten. Samenwerkingsverband Waterland heeft er voor gekozen de Begeleiders Passend Onderwijs zelf in dienst te nemen; wel kopen ze voor een substantieel bedrag extra expertise in.
In Samenwerkingsverband Amstelland en De Meerlanden is sinds het huidige schooljaar 2017-2018 de centrale inkoop via het samenwerkingsverband afgelopen. Ongeveer 40% van de scholen heeft de BPO-inkoop gecontinueerd, andere scholen hebben de BPO-er zelf in dienst genomen.

Bovenschoolse voorzieningen / onderwijszorgarrangementen
De onderwijstak van Altra heeft een belangrijke functie voor leerlingen die dreigen uit te vallen in het reguliere onderwijs. Op alle vestigingen is een intensieve samenwerking met jeugdhulp en GGZ. Vanaf schooljaar 2018-2019 wordt dit door Amsterdam structureel geregeld door de SJSO (specialistische jeugdhulp in het speciaal onderwijs). Daarnaast zijn er speciale voorzieningen waar leerlingen terecht kunnen.

In Amsterdam is dat in de Beter Passend Klas, het Transferium, het STOP en sinds eind 2017 de pilotklas Hogelant, een mengvorm van STOP en Transferium. In Zaanstreek is dat in een diagnostische klas, en in de Haarlemmermeer in Plus Works.
Op de Bets Frijlingschool is een behandelklas, waarbij nauw wordt samengewerkt met de Bascule (GGZ).
In het kader van het Amsterdamse Thuiszitterspact bieden we met een geïntegreerd team van specialistisch onderwijs/jeugdzorg/ggz hulp aan thuiszitters om ze weer naar school te krijgen.

Samenwerkingsverbanden
Altra is vertegenwoordigd als algemeen lid in de vijf samenwerkingsverbanden in de regio. Bovendien hebben we zitting in het dagelijks bestuur van het SWV Amsterdam Diemen VO, in de agendacommissie van het SWV Zaanstreek VO en in de kwaliteitscommissie van het SWV Amstelland en De Meerlanden VO.

Algemeen
De toelichting op het personeelsverloop wordt in drie onderdelen toegelicht:

Onderwijspersoneel
Dit betreft personeel dat direct en uitsluitend betrokken is bij het geven van onderwijs en volledig gerelateerd is aan de bekostiging OCW (OP en OOP).

Jeugdzorgpersoneel
Dit betreft personeel dat direct en uitsluitend betrokken is bij verlenen van Jeugdhulp en volledig gerelateerd is aan de Jeugdzorgbekostiging door de gemeenten.

Servicecentrum en bestuur
Altra kent een Servicecentrum dat ondersteunende werkzaamheden verricht voor beide sectoren. Verder heeft Altra één bestuurder met ondersteuning en is Altra verbonden in de alliantie iHUB, waarvoor een fee wordt betaald. De fee in 2017 was 1% van de geraamde omzet per werkmaatschappij waren de gemaakte kosten verdeeld over de vier samenwerkingspartners op basis van een goedgekeurde verdeelsleutel. Al deze kosten worden toegerekend op basis van verdeelsleutels aan beide sectoren.

Onderwijs

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het fte-verloop van de sector onderwijs weergegeven:

Sector onderwijs (schooljaar)	2017/18	2018/19	2018/19	2019/20	2020/21
OP	199	201	201	201	201
OOP	34	34	34	34	34
Management en onderteuning	43	43	43	43	43
Totaal	**275**	**278**	**278**	**278**	**278**

Sector onderwijs (boekjaar)	2017/18	2018/19	2018/19	2019/20	2020/21
OP	200	201	201	201	201
OOP	34	34	34	34	34
Management en onderteuning	43	43	43	43	43
Totaal	**276**	**278**	**278**	**278**	**278**

Jeugdzorg

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het fte-verloop van de sector jeugdzorg weergegeven:

Sector Jeugdzorg	2017	2018	2019	2020	2021
Hulpverleners	282	305	215	215	215
Management en ondersteuning	38	20	18	18	18
Totaal	**320**	325	233	233	233

Servicecentrum en bestuur

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het fte-verloop van de ondersteunende afdelingen weergegeven:

Servicecentrum en bestuur	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal	28	24	24	24	24

In zowel de sector Jeugdzorg als de sector Onderwijs bestaat externe druk op de tarieven en de daarin begrepen overheadcomponent. De krimp in ondersteunend personeel is los van de inkoopgesprekken doorgevoerd in 2017. Besparing is gerealiseerd door te snijden in materiële kosten, o.a. door het afstoten van vastgoed, maar ook door te snijden in indirect personeel, het outsourcen van de salarisadministratie en integratie backoffice-diensten binnen iHUB. Voor 2018 wordt verder gegaan met het in balans houden van de overhead in relatie tot het primaire proces. iHUB breed is dit een thema.

9.4 Meerjarenbegroting en –balans

Algemeen

Altra heeft voor 2017 een negatieve begroting gehad. De realisatie is uitgekomen op € 707.151 positief. 2016 was het laatste jaar dat er sprake was van een negatief resultaat. Voor 2018 en verder is door middel van eerder benoemde maatregelen de begroting dermate omgevormd dat deze ruimte geeft voor vernieuwing en innovatie.

In onderstaande tabel is de **meerjarenbegroting** voor geheel Altra weergegeven.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
BATEN				
RVE Onderwijs	28.522.624	26.501.125	26.764.125	26.771.125
RVE Jeugdhulp	25.646.740	25.201.230	17.320.230	17.715.230
TOTAAL BATEN	**54.169.364**	**51.702.355**	**44.084.335**	**44.486.355**
LASTEN				
Personele lasten	45.667.891	43.170.582	36.580.015	36.923.675
Afschrijvingen	1.039.617	975.126	975.126	975.126
Huisvestingslasten	2.775.850	2.943.568	2.750.000	2.750.000
Overige lasten	4.090.063	4.135.937	2.005.840	2.058.100
TOTAAL LASTEN	**53.573.412**	**51.225.213**	**43.320.981**	**42.706.901**
Saldo reg. bedrijfsvoering	**595.943**	**477.142**	**1.763.374**	**1.779.454**
Financiële baten en lasten	-111.209			
Innovatie(projecten)		147.942	881.687	889.727
TOTAAL	**707.151**	**329.200**	**881.687**	**889.727**

In onderstaande tabel is de **meerjarenbalans** voor geheel Altra weergegeven.

	ultimo 2017	Ultimo 2018	Ultimo 2019	Ultimo 2020
ACTIVA				
VASTE ACTIVA				
Immaterële VA				
Materiële VA	4.020.612	4.020.612	4.020.612	4.020.612
Financiële VA	750.000	750.000	0	0
TOTAAL VASTE ACTIVA	**4.770.612**	**4.770.612**	**4.020.612**	**4.020.612**
VLOTTENDE ACTIVA				
voorraden				
vorderingen	10.428.117	7.002.009	7.585.946	7.586.673
Effecten				
Liquide middelen	9.665.803	9.977.000	10.859.000	11.748.000
TOTAAL VLOTT. ACTIVA	**20.093.920**	**16.979.009**	**18.444.946**	**19.334.673**
TOTAAL ACTIVA	**24.864.531**	**21.749.621**	**22.465.558**	**23.355.285**
PASSIVA				
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve (priv.)	5.195.282	5.355.744	5.702.148	6.056.453
Algemene reserve (publ.	2.338.728	2.507.466	3.042.749	3.578.171
Bestemmingsreserves				
Overige reserves / fondsen				
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	7.534.010	7.863.210	8.744.897	9.634.624
Voorzieningen	4.551.114	4.040.405	4.040.405	4.040.405
Langl. schulden	229.150	165.750	0	0
Kortl. schulden	12.480.256	9.680.256	9.680.256	9.680.256
TOTAAL PASSIVA	**24.864.531**	**21.749.621**	**22.465.558**	**23.355.285**

Vaste Activa
Altra College is gehuisvest in nieuwe goed onderhouden gebouwen. Er staan voor de periode 2017-2020 geen bouw- of verbouwprojecten gepland die investeringen met zich meebrengen die niet door de gemeenten worden vergoed.
Investeringen in ICT en overige inventaris in deze periode betreffen met name vervangingsinvesteringen.

Eigen Vermogen
De begrote positieve resultaten zijn in de meerjarenbalans toegevoegd aan de algemene reserve.

Voorzieningen
De post voorzieningen betreft drie personeelsvoorzieningen (Jubilea, Langdurig ziekteverzuim, en reorganisatie en voorziening voor WW-uitkering voormalig medewerkers via Participatiefonds) en een voorziening voor groot onderhoud.
De Voorziening voor Jubilea is gelijk gehouden in de meerjarenbalans. De voorziening WW valt vrij in 2017. De voorziening Reorganisatie MT is nieuw in 2017.

Aan de voorziening groot onderhoud zal extra worden gedoteerd als gevolg van aanpassing van de systematiek. Er wordt per pand 'gespaard' conform de lopende onderhoudstermijn.

9.5 Risicomanagement

Een goede beheersing van risico's en inspelen op de ontwikkelingen (dus ook kansen) 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 kader stellend voor Stichting Altra. 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, de sturingsgesprekken, het escalatieproces en de procesmatige aanpak van contract tot verantwoording. Door een nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen wordt er doorlopend gewerkt aan verbetering van de planning- en controlecycli. De rapportages zijn in 2017 verder aangepast bij een gewijzigde managementinformatiebehoefte, waardoor effectieve sturing mogelijk blijft. Zo is er een kwartaalrapportage voor de Raad van Toezicht ontwikkeld, en is op bepaalde risicovolle onderdelen separate rapportagelijnen gezet, zoals liquiditeit en debiteurenbeheer.

Een 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 stichting Altra bestaan verder uit een samenstelling van instrumenten, waarvan een aantal hiervoor al genoemd zijn. Dit betreft o.a. de in- en externe audits, de ISO-certificering en prestatie-indicatoren. Daarnaast kent Altra voor alle medewerkers een vaste meldprocedure voor situaties die de veiligheid van medewerkers, cliënten of leerlingen bedreigen. Het gaat om calamiteiten, ongevallen, bijna ongevallen, gevaarlijke werksituaties, agressie-incidenten, gevallen van overlijden of suïcide en ernstige fouten in de dienstverlening. De incidenten worden jaarlijks geanalyseerd door een interne veiligheidscommissie. Het MT bepaalt vervolgens of en zo ja, welke aanvullende afdelingsoverstijgende verbetermaatregelen nodig zijn en zorgt voor implementatie en evaluatie ervan.

Op dit moment wordt gewerkt aan de gevolgen van de Algemene Verordening Gegevensverwerking, welke op 25 mei 2018 in werking treedt.

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 transformatie gaat door, sterker nog, we zien eindelijk echte veranderingen ontstaan. Ook de financiële krimp door de druk op de tarieven is zichtbaar in de begroting. Echter door uitbreiding van de portefeuille en de regio's waar Altra actief is, wordt dit effect gedempt.

Altra 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. De diverse voorstellen, plannen en ontwikkelingen worden via het managementteam en het bestuurscollege beheerd en periodiek met de directeuren gedeeld en besproken. Bij het vertalen naar acties en maatregelen wordt gewerkt met een projectmatige aanpak. In de begroting is zowel in de reserve als in de budgetten rekening gehouden met mogelijke investeringen en frictie.

Operationele risico's
Of wij erin slagen om de transitie en vooral de transformatie van de jeugdzorg vorm te geven en daarbij stichting Altra te positioneren als specialist, is mede afhankelijk van de mate waarin wij erin slagen om ons aanbod te innoveren met behoud en/of verbetering van effectiviteit en efficiëntie. Als ook de mate waarin deze ideeën worden omarmd door de opdrachtgevers en andere keteninstellingen. Stichting Altra is een organisatie waar ruimte is voor innovatieve ideeën over het zorg- en onderwijsaanbod. In 2017 is veel nadruk gelegd op de verdere intensivering in het primaire proces tussen Altra en de Opvoedpoli. Een aantal succesvolle pilots zijn verder uitgerold en S2C wordt ook binnen Horizon gebruikt als zorgvorm om residentiële opvang te voorkomen. De eerder genoemde samenwerking met Horizon, de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans is onderdeel van de strategie van stichting Altra

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. Altra heeft daarom haar IT afdeling in het afgelopen jaar verder geoptimaliseerd. In 2017 is doorgegaan met het verbeteren van de dienstverlening naar medewerkers en locaties, zowel ten aanzien van applicaties, hardware en verbindingen/netwerk. Voorbereidende stappen zijn gezet voor de integratie met de iHUB-partners.

Financiële risico's

Altra werd voorheen gesubsidieerd door de landelijke en provinciale overheden en is sinds 1 januari 2015 afhankelijk van inkoop Jeugdzorg door de gemeenten. De overheveling van het budget van provincies naar gemeenten is gepaard gegaan met een bezuiniging. De verwachting dat wij hiervan de effecten in 2017-2019 zouden ervaren, is bewaarheid geworden. Enerzijds door de aanbestedingen en anderzijds door de forse tariefsaanpassingen, loopt de contractuele omzet voor Altra komende jaren fors terug. De keerzijde is echter dat wij ook afgelopen jaren zien dat de vraag onverminderd doorzet en er meer en meer op losse contractbasis zorg wordt ingekocht. Het businessmodel verandert.

Bij het transformeren of het stopzetten of afstoten van activiteiten ontstaan er mogelijkerwijs frictiekosten, vanwege het afvloeien van personeel en gebouwen. 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. Treasury heeft in 2017 de volle aandacht gekregen door de terugloop in liquide middelen in 2016.

Frauderisico's

Frauderisico's worden omschreven als risico's die door opzettelijk handelen leiden tot financiële gevolgen. Binnen stichting Altra wordt op diverse manieren dit risico gemitigeerd. De maatregelen richten zich met name op de financiële administratie en de controle op volledigheid en juistheid. Dit betreft onder andere functiescheiding, periodieke afsluiting en escalatiemaatregelen.
Bij de locaties is het risico op fraude met name aanwezig bij de mogelijke financiële geldstromen -zoals de bank en de kas. Hier wordt een streng administratief controleproces op uitgevoerd, waarbij niet alleen alle transacties via de leidinggevende lopen, maar er ook door finance & control extra controle wordt uitgevoerd en gewerkt wordt met maandafsluitingen.

Vennootschapsbelasting

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.

Indien een instelling vennootschapsbelastingplichtig is, is het 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, alsook het verrekenen van fiscale verliezen.
De landelijke overleggen op dit punt geven nog onvoldoende informatie en duiding over op welke wijze de huidige wet en regelgeving verder moet worden geïnterpreteerd.
Altra onderzoekt met een externe deskundige wat de huidige insteek zou kunnen zijn. Om voornoemde reden heeft Altra geen rekening gehouden met een eventuele vennootschapsbelastingplicht in de jaarrekening.

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

1. De onder- en/of overproductie van geleverde en te leveren zorg. Altra heeft maatregelen genomen om dit risico te monitoren en bij te stellen indien nodig. Hiervoor is structureel overleg met directeur Jeugdhulp, concerncontroller, bestuurder en verkoopmanager. Maandelijks en indien gewenst vaker worden de ontwikkelingen in zorgproductie geanalyseerd en besproken.
2. De verandering in het zorglandschap heeft er voor gezorgd dat debiteurenbeheer aanzienlijk is toegenomen. Dit vergt het opzetten en naleven van goede procedures en afspraken voor het courant houden van de debiteur, alsmede het beperken van de vorderingsduur.
3. 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. Belangrijk is om vooraf bij het tot stand komen van de contracten heldere afspraken te maken over het wat en het hoe.
4. 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. Vóór 2015 werd de bijbehorende groeibekostiging door OCW betaald. Met de invoering van Passend Onderwijs zijn de samenwerkingsverbanden hiervoor verantwoordelijk. Zoals te zien in het staatje in paragraaf 9.2 is de februaritelling ook bij ons structureel hoger dan de oktobertelling. De groeibekostiging die hiermee gemoeid is wordt door alle samenwerkingsverbanden anders bepaald. Wettelijk zijn de

samenwerkingsverbanden verplicht de personele ondersteuningsbekostiging over te dragen. Over de overdracht van personele en materiële basisbekostiging en materiële ondersteuningsbekostiging is wettelijk niets vastgelegd. De PO-Raad en de VO-Raad hebben geadviseerd deze wel over te dragen, maar dat advies wordt lang niet altijd opgevolgd. We hebben jaarlijks te maken met zo'n tien samenwerkingsverbanden. Door de omissie in de wet zijn we bij de groeitellingen van 1 februari 2015, 2016 en 2017 in totaal ruim 250.000 euro aan baten misgelopen (circa 8% van het maximale groeibudget).

5. Externe veranderingen in de zorg- en het 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.

Jaarrekening

Jaarrekening 2017

INHOUDSOPGAVE

JAARREKENING

1.	Balans per 31 december 2017	66
2.	Staat van baten en lasten over 2017	67
3.	Kasstroomoverzicht over 2017	68
4.	Toelichting bij de jaarrekening 2017	69
5.	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	79
6.	Toelichting op de balans per 31 december 2017	80
7.	Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017	86
8.	Gesegmenteerde balans Jeugd & Opvoedhulp per 31 december 2017	93
9.	Gesegmenteerde staat van baten en lasten Jeugd & Opvoedhulp over 2017	95
10.	Gesegmenteerde balans Onderwijs per 31 december 2017	97
11.	Gesegmenteerde staat van baten en lasten Onderwijs over 2017	99
12.	Model G	101
13.	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	102

OVERIGE GEGEVENS

14.	Controleverklaring	103

BIJLAGEN

Bijlage 1: Overzicht gemeentelijke bijdragen en subsidies 2017
Bijlage 2: Overzicht verbonden partijen

Balans per 31 december 2017

na resultaatbestemming

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
	Vaste activa				
1.2	Materiële vaste activa	4.020.612		5.980.609	
1.3	Financiële vaste activa	750.000		0	
			4.770.612		5.980.609
	Vlottende activa				
1.5	Vorderingen	10.428.117		9.158.238	
1.7	Liquide middelen	9.665.803		8.164.602	
			20.093.919		17.322.840
			24.864.531		23.303.450
2.1	Eigen vermogen		7.534.010		6.826.858
2.3	Voorzieningen		4.551.114		4.792.780
2.4	Langlopende schulden		299.150		432.550
2.5	Kortlopende schulden		12.480.256		11.251.260
			24.864.531		23.303.450

Staat van baten en lasten over 2017

		2017 euro	2017 euro	begroting 2017 euro	2016 euro	
	Baten					
3.1	Rijksbijdragen	17.306.588		16.836.212	17.326.792	
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	27.278.506		25.570.470	24.705.585	
3.4	Baten werk in opdracht van derden	7.917.571		7.582.827	8.050.660	
3.5	Overige baten	1.666.700		425.734	481.502	
	Totaal baten		54.169.364	50.415.243	50.564.540	
	Lasten					
4.1	Personeelslasten	45.667.891		42.514.500	45.884.592	1)
4.2	Afschrijvingen	1.039.617		1.012.053	928.783	
4.3	Huisvestingslasten	2.775.850		2.909.372	2.893.851	1)
4.4	Overige lasten	4.090.063		4.355.873	4.390.805	
	Totaal lasten		53.573.421	50.791.798	54.098.031	
	Saldo baten en lasten		595.943	-376.555	-3.533.491	
5	Financiële baten en lasten		-111.209	50.000	12.184	
	Resultaat		707.151	-426.555	-3.545.675	

Resultaatbestemming

Het resultaat is als volg verdeeld:

	2017 euro	2016 euro
Algemene reserve	723.232	-3.535.983
Bestemmingsreserves	-16.081	-9.692
	707.151	-3.545.675

Toelichting
Het resultaat van het segment Jeugd en Opvoedhulp over het boekjaar 2017 bedraagt € 459.379 winst.
Er is € 16.081 ten laste van de Bestemmingsreserve opleidingen gebracht en € 475.460 is toegevoegd aan de Algemene reserve.
Het resultaat van de sector Onderwijs over het boekjaar 2016 bedraagt € 247.773 winst. Dit is volledig toegevoegd aan de Algemene reserve.
Voor 2017 was een resultaat begroot van 426.555 negatief. Het behaalde resultaat is € 1.133.706 positiever: de meerkosten die nodig waren om de hogere omzet te kunnen realiseren waren lager dan de omzetstijging.

De rijksbijdragen zijn € 470.376 hoger dan begroot doordat de indexering niet was begroot.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies: de productie Jeugd is in totaal ten opzichte van 2016 gestegen met 10%. Groei zit met name in de crisis producten (Families First en Spoedhulp), in de scheidingsproducten en bij onderwijsproducten (Atos). Ten opzichte van de begroting is ook een stijging gerealiseerd.

De baten werk in opdracht van derden zijn € 334.744 hoger dan begroot. Dit is voornamelijk veroorzaakt door een aantal niet begrote projecten die zijn bekostigd door de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs.

De overige baten zijn flink hoger dan begroot en dan in 2016. Voor een groot deel is dit te danken aan de gevolgen van samenwerking binnen iHUB en overige samenwerking (gedeelde kosten, huuropbrengsten, detacheringen, projectgelden). Deze baten waren op het moment dat de begroting werd opgesteld nog niet bekend.

De personeelslasten zijn ten opzichte van 2016 nagenoeg gelijk gebleven. De personeelslasten zijn hoger dan de begroting. Dit is te wijten aan een hogere inzet dan begroot om een hogere productie en dus meer omzet (dan begroot) te kunnen realiseren.

De afschrijvingen zijn € 110.834 hoger dan in 2016. Dit is voornamelijk het gevolg van vervroegde afschrijvingen van verbouwingen in kernlocaties en hogere afschrijvingen van digiborden door een

Ondanks eenmalige kosten samenhangend met de verkoop van Marcantilaan, zijn de huisvestingslasten lager dan begroot en in 2016. Dit is voor een groot deel te danken aan een vrijval vanuit de voorziening groot onderhoud.

De overige lasten zijn lager dan begroot en lager dan in 2016. Twee kostenposten waarop in 2017 aanzienlijk is bespaard zijn telefonie en inhuur ICT-personeel.

De financiële lasten zijn lager dan in 2016 door aflossing van langlopende leningen. De baten zijn hoger dan in 2016 door niet begrote rentebetalingen door Opvoedpoli en iHUB en een eenmalig voorschot inzake de compensatieregeling van Rabobank voor de in 2014 afgekochte rente-SWAP.

Kasstroomoverzicht over 2017

	2017		2016	
	euro	**euro**	euro	euro
Saldo exploitatierekening		595.943		-3.533.491
Aanpassingen voor:				
• Afschrijvingen	994.408		898.908	
• Boekresultaten afstoting vaste activa	55.208		29.876	
• Mutatie vorderingen	-1.269.877		-2.246.844	
• Mutatie kortlopende schulden	1.517.532		-1.582.995	
• Mutaties eigen vermogen (voor boeking res.)	0		0	
• Mutaties voorzieningen	-241.667		1.148.545	
		1.055.605		-1.752.509
• Ontvangen interest	116.656		31.325	
• Betaalde interest	-5.447		-29.580	
		111.209		1.745
a) Kasstroom uit operationele activiteiten		1.762.756		-5.284.255
• Investeringen materiële vaste activa	-889.619		86.421	
• Desinvesteringen materiële vaste activa	1.800.000		0	
• Investeringen financiële vaste activa	-750.000		0	
• Desinvesteringen financiële vaste activa	0		0	
b) Kasstroom uit investeringsactiviteiten		160.381		86.421
• Mutatie kredietinstellingen	-288.537		-81.463	
• Aflossingen op langlopende leningen	-133.400		-421.937	
c) Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-421.937		-503.400
Mutatie liquide middelen a) + b) + c)		**1.501.200**		**-5.701.233**
Beginstand liquide middelen 1-1 boekjaar		8.164.602		13.865.834
Eindstand liquide middelen 31-12 boekjaar		9.665.803		8.164.601

Toelichting
De liquide middelen zijn met € 1.501.201 gestegen, met name als gevolg van positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ 1.762.756) inclusief het positieve saldo van de exploitatierekening (€ 595.943).

De kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 1.055.605. Tegenover de stijging van de kortlopende vorderingen (€ 1.269.877) - als gevolg van hoger onderhanden werk (€ 899.843) en vorderingen op overige overheden (€ 652.776) - staat een stijging van de kortlopende schulden van € 1.517.532 door een groei van de crediteurenstand (€ 627.241), de schuld inzake vakantiegeld en -dagen (€ 339.896) en vooruitgefactureerde en -ontvangen subsidies (€ 98.645).

Kasstroom uit investeringsactiviteiten: tegenover de positieve geldstroom als gevolg van de verkoop van het pand Marcantilaan staan investeringen ten bedrag van € 889.619 en een lening van €750.000 verstrekt aan stichting iHUB ten behoeve van het herstelfonds GGZ.

Kasstroom uit financieringsactiviteiten: in 2017 is de een-na-laatste lening bij RABO afgelost, met een mutatie kredietinstellingen van € 288.537 als gevolg.

Toelichting bij de jaarrekening 2017
ALGEMENE TOELICHTING & GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1 Algemeen

1.1 Gegevens rechtspersoon
Stichting Altra is statutair gevestig te Amsterdam en heeft haar feitelijk (hoofd) vestiging op Rode Kruisstraat 32 te Amsterdam (kvk nummer 41211784). Stichting Altra is een volle dochter van stichting iHUB. De bestuurder van stichting Altra neemt deel in de besturenraad die wordt voorgezeten door de bestuurder van stichting iHUB.

1.2 Activiteiten
De organisatie Altra is een stichting; de activiteiten bestaan uit het verlenen van jeugd- en opvoedhulp en het geven van speciaal onderwijs.

1.3 Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening
De jaarrekening is ingericht conform de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en in het bijzonder in overeenstemming met richtlijn RJ 660 Onderwijsinstellingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

1.4 Continuïteit
Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

1.5 Vergelijking met voorgaand jaar
De waarderingen ten opzichte van vorig jaar zijn niet veranderd, behalve de
- De voorziening Jubileum; deze twee jubileumvoorzieningen betreffen een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft vanaf 2017 de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. Tot en met 2016 betrof dit de nominale waarde.
- De voorziening Groot onderhoud; het aantal jaren waarvoor de voorziening is gevormd is verhoogd van 10 naar 15 jaar. Hierdoor bevat de voorziening per eind 2017 meer werkzaamheden met een lange cyclus dan voorheen. In 2017 is de zienswijze t.a.v. schildercycli bijgesteld. Deze aanpassing heeft geleid tot een vrijval in 2017.
- Materiële vaste activa: in 2017 is een schattingswijziging voor de afschrijving van digiborden verwerkt. Deze worden vanaf 2017 in 6 i.p.v. 10 jaar afgeschreven.

1.6 Vergelijking met de begroting
De in de jaarrekening opgenomen begrotingscijfers zijn gebaseerd op de Raad van Bestuur vastgestelde en de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting 2017.

1.7 Verbonden rechtspersonen
Als verbonden partij worden aangemerkt:
- alle rechtspersonen waarover stichting Altra overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan uitoefenen;
- alle rechtspersonen die overwegende zeggenschap in stichting Altra kunnen uitoefenen.

Een overzicht van de verbonden partijen is opgenomen in bijlage 2 van de jaarrekening.

Toelichting bij de jaarrekening 2017
ALGEMENE TOELICHTING & GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

Er hebben in 2017 geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

2.1 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.

2.1.1 Grondslagen voor toerekening van kosten en opbrengsten
De Altra-organisatie bestaat uit de sectoren Jeugd & Opvoedhulp en Onderwijs. Deze twee sectoren kennen gescheiden financieringsstromen die los van elkaar moeten worden verantwoord. Juridisch is sprake van één entiteit. De administraties zijn geïntegreerd. Ten behoeve van de afwijkende verantwoordingseisen van de twee sectoren worden in de jaarrekening twee gesegmenteerde staten van baten en lasten opgenomen. Hiervoor zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd: Activa en passiva worden indien direct aanwijsbaar toegerekend aan een van beide sectoren. Indien niet direct aanwijsbaar worden deze verantwoord bij de sector Jeugd & Opvoedhulp. Hieraan gerelateerde baten en lasten worden toegerekend aan de sector waarop deze betrekking hebben. De kosten die betrekking hebben op de sector Onderwijs zijn geheel ten laste van de exploitaties van de Bets Frijlingschool en het Altra College geboekt.

De kosten van het bestuur en servicecentrum zijn geregistreerd bij de sector Jeugd & Opvoedhulp. Een deel wordt doorbelast op basis van afgesproken verdeelsleutels, eventueel aangepast aan de werkelijk gemaakte kosten.

2.1.2 Materiële vaste activa
De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa, aangehouden voor eigen gebruik, worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Investeringssubsidies worden zichtbaar in mindering gebracht op de materiële vaste activa. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde verbruik.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur rekening houdend met de restwaarde. Op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

gebouwen	3%
verbouwingen	5% en 10% en 20%
installaties	6,7% en 10%
computerapparatuur en software	16,7%, 20%, 33% en 50%

inventaris	10% en 20%
vervoersmiddelen	20%

Vanaf 2006 wordt met afschrijven van panden in eigendom gestopt als de boekwaarde gelijk is aan de helft van de WOZ-waarde. De boekwaarde van de panden die al tot een lager bedrag dan de helft van de WOZ-waarde waren afgeschreven zijn niet opgewaardeerd. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, installaties ed. wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Voor materiële vaste activa is op balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. In 2017 is geconstateerd dat de levensduur van digiborden te hoog was ingeschat. De schattingswijziging is in 2017 verwerkt. In 2017 is ICT-apparatuur met een boekwaarde van €5.465 vervroegd afgeschreven, dit betreft laptops die kapot waren.

2.2 Financiële instrumenten

Een financieel actief of een financiële verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.
Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie er toe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.
Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

Reële waarde

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

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

Saldering

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

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

Financiële instrumenten omvatten bij Altra vorderingen, liquide middelen en langlopende en kortlopende schulden.

Stichting Altra hanteert een treasurystatuut dat rekening houdt met de Regeling Beleggen en Belenen van het ministerie van OCW. Stichting Altra handelt niet in financiële derivaten. De renteswap is beëindigd per 1 april 2016.

2.2.1. Risico's
De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan valutarisico, rente- en kasstroomrisico, reële-waarderisico, marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de onderneming een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken.

Renterisico
Het renterisico is beperkt door een vaste rente voor een deel van de periode van de opgenomen lening. Bij deze lening 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
Altra loopt kredietrisico over overige vorderingen en liquide middelen. De vorderingen betreffen grotendeels vorderingen op gemeenten met een erg laag kredietrisico. Van de overige vorderingen is €45.220 aangemerkt als dubieus (> 1% van de omzet). De voorziening hiervoor is verwerkt in de jaarrekening. Bij de inkoopgesprekken worden mogelijkheden tot bevoorschotting meegenomen. Bij de grootste klant is er sprake van een structureel voorschot van 2,8 miljoen euro. Een deel van deze vorderingen ligt bij eigen werknemers van Altra. Om te voorkomen dat medewerkers onterecht te veel uitbetaald krijgen en moeten terugbetalen zijn de procedures van mutaties met terugwerkende kracht aangescherpt. Maandelijks volgt het managementteam de debiteurenstand.

Financieringsrisico
Stichting Altra heeft geen significante concentraties van financieringsrisico's. Door de aanwezige liquiditeiten zijn er op eerste hand geen kortlopende kredietfaciliteiten 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.

Liquiditeitsrisico
Altra bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde leningconvenanten te blijven.

Het bestuur ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om gedurende een periode van 3 maanden de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld, zoals natuurrampen.

2.2.2 Vorderingen en overlopende activa
De vorderingen en overlopende activa worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

2.2.3 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 Altra worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

2.2.4 Overige financiële instrumenten
Financiële verplichtingen die geen deel uitmaken van een handelsportefeuille worden tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd op basis van de effectieve rentemethode.
De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

2.2.5 Eigen vermogen
Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de bestemmingsreserves, de bestemmingsfondsen. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds. 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

2.2.6 Voorzieningen
Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer sprake is van:
- Een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- Waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- Het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is

Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

2.2.6.1 Reorganisatievoorzieningen
Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als al is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

In de voorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de "*toelichting op de balans*".

2.2.6.2 Overige voorzieningen

<u>Voorziening Jubilea Onderwijs en Jeugdhulp</u>
Deze twee jubileumvoorzieningen betreffen 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 groot onderhoud
Voor de verwachte kosten inzake planmatig onderhoud van panden, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. De toevoegingen aan de voorziening worden bepaald op basis van het geschatte bedrag van groot onderhoud en de periode die telkens verloopt tussen de werkzaamheden van groot onderhoud, een en ander zoals blijkend uit het meerjarenonderhoudsplan. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten.

Voorziening WW (Onderwijs)
Er is een voorziening gevormd vanwege een WW-claim en bovenwettelijke uitkering inzake afvloeiing van een medewerker in 2011. Ultimo 2017 is de voorziening vrijgevallen.

Voorziening transitiekosten
Er wordt een voorziening getroffen om de overheadskosten te laten dalen. Voor de medewerkers waarvoor afvloeiingstrajecten zijn opgestart die ultimo 2016 nog niet zijn afgewikkeld is een voorziening gevormd ter hoogte van de verwachte salariskosten voor de periode waarin zij boventallig zijn, herplaatsingskosten en transitievergoedingen. De trajecten zijn in 2017 afgewikkeld. Het restant van de voorziening is vrijgevallen.

Voorziening duurzame inzetbaarheid
Een voorziening duurzame inzetbaarheid moet worden 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 vijf jaar worden gespaard). De voorziening moet het maximale risico omvatten van de gespaarde uren. Stichting Altra heeft voor de laatste groep van 57 jaar en ouder een inventarisatie gedaan. Er zijn geen afspraken vastgelegd met individuele medewerkers. De voorziening is derhalve nul euro.

Voorziening langdurig verzuim Onderwijs en Jeugdhulp
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. Criteria t.b.v. de voorziening langdurig zieken zijn:

- Indien duidelijk is dat de weg naar 2e spoor wordt ingeslagen (niet ingeval van terugkeer naar eigen werk); betreft loonkosten, kosten VSO/transitievergoeding, opleidingskosten, advocaatkosten, outplacementkosten, re-integratiekosten;
- Als duidelijk is/wordt dat er een WIA uitkering zal worden aangevraagd; betreft loonkosten en kosten transitievergoeding;
- Casemanager blijft in principe de manager/schooldirecteur (van de locatie waar de medewerker is uitgevallen).

2.2.7 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.

3 Grondslagen voor de resultaatbepaling
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 ze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd worden aan dit boekjaar toegerekend.

3.1 Overheidssubsidies
Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de 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.

3.2 Subsidies / baten jeugdzorg
Onder subsidies 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 zijn gerealiseerd en op grond van de geldende voorschriften of richtlijnen gedeclareerd kunnen worden bij de subsidiegever.

3.3 Mutaties onderhanden trajecten jeugdzorg
Onder mutaties onderhanden trajecten jeugdzorg wordt het verschil verantwoord van de post Onderhanden trajecten jeugdzorg per balansdatum boekjaar en per balansdatum vorig boekjaar, bepaald volgens de waarderingsgrondslag zoals hiervoor beschreven voor deze balanspost. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

3.4 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.

3.5 Diensten
Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de staat van baten en lasten verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die

(mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

3.6 Personeelsbeloningen / pensioenen

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

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

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

Voor arbeidsongeschiktheidsrisico's die zijn verzekerd wordt een voorziening getroffen voor het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremie dat rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de vennootschap. Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon wordt geen voorziening opgenomen.

De verplichting uit hoofde van beloningen tijdens dienstverband wordt gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

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

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

Toelichting bij de jaarrekening 2017
ALGEMENE TOELICHTING & GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Altra betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten zijn ondergebracht bij ABP en Pensioenfonds Zorg & Welzijn. In 2017 was de dekkingsgraad respectievelijk 101,4% en 98,6%.

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

4 Grondslag voor segmentering
In de jaarrekening wordt overeenkomstig RJ 660 en de voor de stichting Altra 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.

5 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.

6 Waarderingsgrondslagen WNT
Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft stichting Altra zich gehouden aan de Beleidsregels toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

7 Belastingen
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 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. Daarbij is de inzet steeds geweest te bezien of en in hoeverre vennootschapsbelastingheffing (desondanks) kon worden afgewend of beperkt. Over de eventuele uitkomsten van dit overleg, is thans nog niets inhoudelijks bekend.
Om voornoemde reden heeft stichting Altra geen rekening gehouden met een eventuele vennootschapsbelastingplicht in deze jaarrekening.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Claims
Ultimo 2018 ligt er 1 materiële en immateriële schadeclaim van een werknemer na een arbeidsongeval.

Huur- en leaseverplichtingen
Altra is ultimo 2017 de volgende huurverplichtingen aangegaan:

Omschrijving	Plaats	Jaarbedrag	Einddatum
27 contracten	Diversen	€ 209.288,52	Onbepaalde tijd
11 contracten	Diversen	€ 256.587,72	Bepaalde tijd, eerstvolgende expiratiedatum < jaar
3 contracten	Amsterdam	€ 90.258,72	Bepaalde tijd, eerstvolgende expiratiedatum tussen 1 en 5 jaar
0 contracten	N.v.t.	€ 0,00	Bepaalde tijd, eerstvolgende expiratiedatum > 5 jaar
Totaal		**€ 556.134,96**	

Meerjarige financiële verplichtingen

Korte omschrijving	Leverancier	Aanvangs-datum	Eind-datum	Jaarvolume
SamenwerkingsOVK ROC beroepsopleiding n2	St. Regio College Zaanstreek Waterland	1-sep-17	31-jul-19	€ 3.500,00
Koffieautomaten - MANTEL	Douwe Egberts	1-aug-16	1-aug-19	€ 75.000,00
SamenwerkingsOVK OVO Zaanstreek	Stichting OVO-Zaanstad	1-aug-16	1-aug-19	€ 379.000,00
Lic SMART Notebook S/W 150 stk	Limid B.V.	1-nov-16	31-okt-19	€ 1.391,50
Lic Microsoft SA3jaar	COMPAREX Nederland B.V.	1-jan-17	31-dec-19	€ 28.681,43
Certificatie managementsysteem	CIIO B.V.	4-feb-17	4-feb-20	€ 8.795,00
Lic S/W Corel/Adobe creative cloud	APS-IT-diensten	1-jun-17	30-mei-20	€ 4.503,27
VDSL 100/100mb eurofib Lakenblekerstraat	YouP Telecom B.V.	13-sep-17	13-sep-20	€ 5.496,00
Klussenbus - MANTEL	IJbouw	1-okt-17	1-okt-20	€ 175.000,00
Schoonmaak - MANTEL	CSU	1-nov-17	30-sep-21	€ 350.000,00

Stichting Altra is op balansdatum een investeringsverplichting van € 2.665.202,- aangegaan voor de verbouwing van Altra College locatie Kortvoort. Gemeente Amsterdam is akkoord met deze verbouwing en heeft de benodigde financiële middelen toegezegd.

In het kader van lopende huurcontracten zijn voor €55.217,52 bankgaranties afgegeven.

Ten gunste van	Bedrag
Woningstichting Rochdale	€16.000,00
Woningstichting Rochdale	€ 3.700,00
Woningstichting Rochdale	€ 6.000,00
Dreesweg CV	€13.880,52
Ydam B.V	€15.637,00
Totaal	**€ 55.217,52**

In het kader van de verhuur van ruimte op locatie Hofgeest per 1 december 2017 aan stichting 's Heerenloo heeft Altra een bankgarantie ontvangen van €12.354. Dit betreft een 5 jaar contract voor een bedrag exclusief servicekosten van €36.000,- per jaar.

Hypotheek- en pandrecht is afgegeven op de volgende registergoederen:

- Hofgeest 341 te Amsterdam
- Rode Kruisstraat 32 te Amsterdam

Beheerafspraken hypotheekleningen Rabobank:
De omzetratio dient te allen tijde minimaal 10% te zijn en wordt als volgt berekend: Eigen vermogen gedeeld door totale bedrijfsopbrengsten. In 2017 is de omzetratio 14%.

Toelichting op de balans per 31 december 2017

na resultaatbestemming

1.2 Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	euro	euro
Gebouwen en terreinen	2.916.314	3.035.797
Gebouwen beschikbaar voor verkoop	0	1.810.000
Inventaris en apparatuur	971.268	1.319.282
Andere vaste bedrijfsmiddelen	38.326	48.324
In uitvoering en vooruitbetalingen	94.704	-232.794
	4.020.612	5.980.609

	2017	2016
	euro	euro
Boekwaarde segment Jeugd en Opvoedhulp	3.234.732	5.279.076
Boekwaarde segment Onderwijs	785.880	701.533
	4.020.612	5.980.609

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.1a Gebouwen beschikbaar voor verkoop Marcantilaan	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.3 Andere vaste bedr. middelen	1.2.4 In uitvoering en vooruit-betalingen	Totaal
	euro	**euro**	**euro**	**euro**	**euro**	**euro**
Stand per 1 januari 2017						
Aanschafprijs	7.810.278	4.001.732	4.363.995	49.940	-232.794	15.993.151
Cumulatieve afschrijvingen	4.774.481	2.191.732	3.044.713	1.616	0	10.012.542
Boekwaarde 1 januari 2017	3.035.797	1.810.000	1.319.282	48.324	-232.794	5.980.609
Mutaties in de boekwaarde						
Bij: Investeringen						
Aanschafprijs investeringen	221.265	0	340.856	0	2.656.063	3.218.184
Investeringssubsidies	0	0	0	0	2.328.565	2.328.565
	221.265	0	340.856	0	327.498	889.619
Af: Desinvesteringen						
Aanschafprijs desinvesteringen	57.410	4.001.732	0	0	0	4.059.142
Cum. afschr. desinvesteringen	12.202	2.191.732	0	0	0	2.203.934
	45.208	1.810.000	0	0	0	1.855.208
Af: Afschrijvingen						
reguliere afschrijvingen	295.540	0	688.870	9.998	0	994.408
	295.540	0	688.870	9.998	0	994.408
Saldo	-119.483	-1.810.000	-348.014	-9.998	327.498	-1.959.997
Stand per 31 december 2017						
Aanschafprijs	7.974.133	0	4.704.851	49.940	94.704	12.823.628
Cumulatieve afschrijvingen	5.057.819	0	3.733.583	11.614	0	8.803.016
Boekwaarde 31 december 2017	2.916.314	0	971.268	38.326	94.704	4.020.612

Toelichting

In 2017 is een schattingswijziging verwerkt om de afschrijvingsduur van digiborden beter te laten aansluiten op de levensduur.

Jeugd en Opvoedhulp: het pand Marcantilaan 7 is verkocht op 8 maart 2017. De verkoopwaarde is vrijwel gelijk aan de boekwaarde per ultimo 2016.

Onderwijs: in 2016 is een bedrag van € 382.840 en in 2017 een bedrag van € 2.222.907 ontvangen van Gemeente Amsterdam voor uitbreiding van Altra College Kortvoort. Van Gemeente Amsterdam zijn ook bedragen ontvangen voor de verhuizing van de Purmerweg € 47.500), 1e inrichting/OLP Braakensiekhof(€ 45.024) en aardgastoevoer Tafelbergweg (12.284) ontvangen. Het restantbedrag van de verhuizing Louis Couperusstraat (ontvangst € 850) is afgerekend. Het totaal (€ 2.328.565) is gepresenteerd onder investeringssubsidies.

Toelichting op de balans per 31 december 2017

na resultaatbestemming

1.3 Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

		2017	2016
		euro	euro
1.3.1	Groepsmaatschappijen	750.000	0

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	2017	2016
	euro	euro
Stand per 1 januari	0	0
Bij: investeringen en verstrekte leningen	750.000	0
Af: desinvesteringen en aflossingen	0	0
Waardeveranderingen	0	0
Aandeel in resultaat deelnemingen	0	0
Stand per 31 december	750.000	0

Toelichting

In 2017 is er een lening van €750.000 verstrekt aan stichting iHUB ten behoeve van het herstelfonds GGZ. Looptijd van de lening is twee jaar (augustus 2019).

1.5 Vorderingen

De specificatie is als volgt:

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
1.5.1	Debiteuren		3.696.695		4.262.707
1.5.2	OCW		1.117.419		857.994
1.5.6	Overige overheden				
1.5.6a	Personeel	21.175		21.630	
1.5.6b	Ambulante begeleiding	0		54.236	
1.5.6c	Risicofonds	162.983		183.723	
1.5.6d	DMO	15.592		0	
1.5.6e	SWV's bovenschoolse voorz.	681.316		878.391	
1.5.6z	Overige	1.618.716		709.025	
			2.499.783		1.847.007
1.5.7	Overige vorderingen				
1.5.7a	Vooruitbetaalde kosten	182.259		5.705	
1.5.7b	Verstrekte voorschotten	17.092		167.649	
1.5.7c	Onderhanden werk	2.951.056		2.051.213	
1.5.7z	Overige	5.389		11.183	
			3.155.795		2.235.751
1.5.9	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid		-41.574		-45.220
			10.428.117		9.158.240

Toelichting

In de vorderingen op debiteuren zijn geen bedragen opgenomen met een looptijd langer dan een jaar. De overige vorderingen hebben naar verwachting een looptijd korter dan een jaar.

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

De post debiteuren is ten opzicht van 2016 nagenoeg gelijk gebleven.

Onderhanden werk is conform de Percentage of Completion-methode uit de RJ 221.301, die stelt dat de opbrengsten en kosten worden verwerkt naar rato van de geleverde prestaties. Hierbij is rekening gehouden met de gerealiseerde gemiddelde doorlooptijden per module over 2016. Vorig jaar was enkel het onderhanden werk van de Gemeente Amsterdam meegenomen, nu omvat deze post het onderhanden werk bij al onze contractpartners.

De stijging van de overige vorderingen van Overige overheden met € 909.691 wordt grotendeels veroorzaakt door nog te factureren zorgproductie (€ 488.128), nog te ontvangen BPO-activiteiten (€ 195.701) en door vooruit gefactureerde diensten (€ 111.630).

De voorziening dubieuze debiteuren is opgebouwd door de openstaande debiteuren individueel te beoordelen op balansdatum.

Toelichting op de balans per 31 december 2017

na resultaatbestemming

1.7 Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
1.7.1	Kasmiddelen	1.748		984	
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	9.664.055		8.163.618	
			9.665.803		8.164.602

Toelichting

Liquide middelen worden terughoudend aangehouden op spaarrekeningen bij de Rabobank. De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking afgezien van de afgegeven bankgaranties van € 55.217,52.

Een deel van de liquide middelen (€ 554.208) is toegewezen aan de sector Onderwijs.

De kasmiddelen zijn licht gestegen doordat een kas is geopend voor Purmer College.

2.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

		2017	2016
		euro	euro
2.1.1	Algemene reserve	7.534.010	6.810.778
2.1.3	Bestemmingsreserve	0	16.081
		7.534.010	6.826.858

	2017	2016
	euro	euro
Eigen vermogen segment Jeugd en Opvoedhulp	5.195.282	4.735.902
Eigen vermogen segment Onderwijs	2.338.729	2.090.956
	7.534.010	6.826.858

Het verloop is als volgt weer te geven:

			Stand per 1 januari 2017	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Stand per 31 december 2017
			euro	**euro**	**euro**	**euro**
	Algemene reserve					
2.1.1	Algemene reserve	J en O	4.719.822	475.460	0	5.195.282
	Algemene reserve	Onderwijs	2.090.956	247.773	0	2.338.729
	Totaal		6.810.778	723.232	0	7.534.010
2.1.3	**Bestemingsreserve**					
	Bestemmingsreserve opleidingen	J en O	16.081	-16.081	0	0
			6.826.859	707.151	0	7.534.010

Toelichting

Het resultaat is verwerkt ten gunste van de Algemene reserves en ten laste van de Bestemmingsreserve van Altra. Hierdoor stijgt het Eigen Vermogen met € 707.151 naar een saldo van € 7.534.010. Hiervan is een bedrag van € 2.338.729 toegewezen aan het Onderwijs.

De bestemmingsreserve opleidingen wordt uitsluitend gemuteerd voor opleidingskosten m.b.t. speerpunten van de Ondernemersraad. In 2017 is het restsaldo uitgegeven t.b.v. herregistratie inclusief opleidingen van gedragswetenschappers.

Toelichting op de balans per 31 december 2017

na resultaatbestemming

2.3 Voorzieningen

			Stand per 1 januari 2017	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval / overige mutaties	Stand per 31 december 2017
			euro	**euro**	**euro**	**euro**	**euro**
2.3.1	Personeelsvoorzieningen						
2.3.1a	Langdurig zieken	J en O	271.364	270.364	122.844	130.884	288.000
2.3.1b	Langdurig zieken	Onderwijs	421.603	123.040	363.361	0	181.282
2.3.1c	Jubilea	J en O	398.679	112.087	38.971	0	471.795
2.3.1d	Jubilea	Onderwijs	183.484	51.623	22.433	0	212.674
2.3.1e	Voorziening transitie 2017	J en O	440.141	0	335.449	104.692	0
2.3.1f	Voorziening WW	Onderwijs	271.325	0	0	271.325	0
2.3.1g	Voorziening management 2018	J en O	0	510.709	0	0	510.709
			1.986.596	1.067.823	883.059	506.901	1.664.460
2.3.3	Overige voorzieningen						
2.3.3a	Groot onderhoud	J en O	545.789	89.700	39.634	169.364	426.491
2.3.3b	Groot onderhoud	Onderwijs	2.260.395	569.200	81.772	287.660	2.460.163
			2.806.184	658.900	121.406	457.024	2.886.654
	Totaal		4.792.780	1.726.723	1.004.465	963.925	4.551.114
2.3.1	Personeelsvoorzieningen per segment						
	Totaal segment:	J en O	1.110.184	893.160	497.264	235.576	1.270.504
	Totaal segment:	Onderwijs	876.412	174.663	385.795	271.325	393.956
			1.986.596	1.067.823	883.059	506.901	1.664.460

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

	Stand per 31 december 2017	Stand per 31 december 2016
	euro	**euro**
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	€ 2.263.001	€ 2.054.006
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	€ 3.952.572	€ 3.243.861
Hiervan >5 jaar	€ 1.847.561	€ 1.454.659

Toelichting

Personeelsvoorzieningen

Voorziening langdurig verzuim (jeugd en onderwijs)
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. Criteria t.b.v. de voorziening langdurig zieken zijn:
• Vanaf een half jaar ziekte indien duidelijk is dat de weg naar 2e spoor wordt ingeslagen (niet in geval van terugkeer naar eigen werk); betreft loonkosten, kosten VSO/transitievergoeding, opleidingskosten, advocaatkosten, outplacementkosten, re-integratie kosten;
• Als duidelijk is/wordt dat er een WIA- en IVA-uitkering zal worden aangevraagd; betreft loonkosten en kosten transitievergoeding.

Voorziening jubilea (jeugd en onderwijs)
De voorzieningen Jubilea betreffen voorzieningen 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 management (jeugd)
De voorziening management betreft de reorganisatie van het management van Jeugdzorg. De voorziening is gevormd ter hoogte van de verwachte salariskosten voor de periode waarin de betrokken medewerkers geen werkzaamheden meer verrichten, afvloeiingskosten en transitievergoedingen.

Vervallen personeelsvoorzieningen

Voorziening transitie 2017 (algemeen):
De voorziening is getroffen om de overheadskosten te laten dalen. De afvloeiingstrajecten van alle betrokken medewerkers zijn ultimo 2017 afgewikkeld.

Voorziening WW (onderwijs)
In 2013 is een voorziening gevormd vanwege een WW-claim en bovenwettelijke uitkering van het Participatiefonds inzake afvloeiing van een medewerker in 2011. Pas onlangs is duidelijk geworden dat de uitkeringskosten voor rekening komen van het Participatiefonds en is de voorziening vrijgevallen.

Toelichting op de balans per 31 december 2017

na resultaatbestemming

Vervolg toelichting voorzieningen

Overige voorzieningen

Voorziening groot onderhoud (jeugd en onderwijs)
Voor de verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties e.d. is een voorziening gevormd. De toevoeging aan de voorziening worden bepaald op basis van het geschatte bedrag van groot onderhoud en de periode die telkens verloopt tussen de werkzaamheden van het groot onderhoud, een en ander zoals blijkend uit het meerjarenonderhoudsplan. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten.

De voorziening is berekend voor een tijdspanne van 15 jaar; dit was in 2016 10 jaar. Het aanpassen van de werkwijze ten aanzien van schildercycli heeft in 2017 geleid tot een vrijval. De totale toename van de voorziening is tot € 80.470 beperkt gebleven.

2.4 Langlopende schulden

Het verloop is als volgt weer te geven:

		2017	2016
		euro	euro
	Stand per 1 januari	854.487	1.357.887
	Bij nieuw leningen	0	0
	Af: aflossingen	421.937	503.400
	Stand per 31 december	432.550	854.487
	Af: aflossingsverplichting komend boekjaar:		
2.5.1	Kredietinstellingen	133.400	421.937
2.4.3	Kredietinstellingen	299.150	432.550

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

	lening langlopend	kortlopend deel (< 1 jaar)	langlopend deel (> 1 jaar)	waarvan > 5 jaar
	euro	**euro**	**euro**	**euro**
Leningenoverzicht				
Lening RABO 1187.967.718	0	0	0	0
Lening RABO 1187.967.726	432.550	133.400	299.150	0
Totaal	432.550	133.400	299.150	0

Toelichting

De langlopende schuld betreft een hypothecaire lening op de locaties Rode Kruis 32 en Hofgeest 341. Voor verdere informatie inzake de hypotheekvoorwaarden wordt verwezen naar de paragraaf "niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen". De tweede lening is ultimo 2016 volledig afgelost.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopend schulden.

Aflossing vindt plaats per kwartaal in gelijke termijnen.

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

Toelichting op de balans per 31 december 2017

na resultaatbestemming

2.5 Kortlopende schulden

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
2.5.1	Kredietinstellingen		133.400		421.937
2.5.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen subsidies		896.932		798.288 [1]
2.5.3	Crediteuren		1.831.147		1.203.905
2.5.7a	Loonheffingen	1.553.389		1.647.879	
2.5.7b	Omzetbelasting	27.260		22.083	
2.5.7c	Premies sociale verzekeringen	725.551		796.729	
2.5.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.306.201		2.466.691
2.5.8	Schulden terzake van pensioenen		416.417		200.485
2.5.10a	Groepsmaatschappijen	44.367		0	
2.5.10e	Vakantiegeld en -dagen	2.647.343		2.307.448	
2.5.10f	Accountants- en administratiekosten	74.188		52.030	
2.5.10h	Vooruitontvangen gelden	139.516		52.541	
2.5.10i	SWV's pers. ondersteun. bekostiging	368.675		199.213	
2.5.10j	SWV's pers. basisbekostiging	192.485		114.700	
2.5.10k	Voorschot Amsterdam	2.800.000		2.800.000	
2.5.10l	Voorschot Amstelveen	1.424		104.727	
2.5.10z	Overige	628.161		529.297	[1]
2.5.10	Overlopende passiva		6.896.160		6.159.955
			12.480.256		11.251.261

[1] Voor de vergelijkbaarheid is de presentatie 2016 aangepast.

Toelichting

Onder de kortlopende schulden zijn geen bedragen begrepen met een resterende looptijd langer dan een jaar.

Het kortlopende deel van de langlopende leningen is gedaald naar € 133.400. Het saldo van de op een na laatste lening bij RABO-bank is middels reguliere aflossingen in 2017 volledig afgelost.

Vooruitgefactureerde en -ontvangen subsidies stijgt eenmalig in 2017 vanwege een afkoop voor de vernieuwde werkwijze in de jeugdhulp in de regio Amsterdam-Amstelland & Zaanstreek-Waterland, de afkoop is deels vooruitgefactureerd.

Enkele betaalbatches zijn vlak na de jaarwisseling uitgevoerd waardoor de crediteurenpositie per jaareinde 2017 hoger is dan in 2016.

De schuld terzake pensioenen is verdubbeld. Dit is het gevolg van de late betaaldatum van de novemberpremie, waardoor op 31 december de premie van twee maanden bevat.

De reservering voor vakantiedagen en -geld loopt op met € 339.896 naar een bedrag van € 2.647.343. De stijging zit voornamelijk bij Jeugdzorg.

Het voorschot van gemeente Amsterdam van €2.800.000 is in 2017 niet teruggevorderd.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

3.1 Rijksbijdragen

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
3.1.1a	Lumpsum PO	14.100.212		13.838.504	
3.1.1c	Overige Rijksbijdragen PO	3.122.233		3.403.752	
3.1.1	Rijksbijdrage OCW (PO)		17.222.445		17.242.256
3.1.2	Overige subsidies OCW		84.142		84.536
			17.306.588		17.326.792

Toelichting

De Rijksbijdragen zijn min of meer constant gebleven. De baten met betrekking tot de reguliere telling zijn gelijk; minder leerlingen tegenover een hogere vergoeding (indexering). De baten met betrekking tot groeitelling zijn hoger (meer leerlingen). In 2016 was er een hogere opbrengst in verband met afwikkeling van de sluiting van Amsterbaken.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies		458.185		551.876
3.2.2a	SRA	0		0	
3.2.2b	Jeugdwet	15.987.971		14.231.808	
3.2.2c	OKT en Samen Doen	10.805.985		9.900.606	
3.2.2d	Overige	26.365		21.295	
3.2.2	Overige overheidsbijdragen		26.820.321		24.153.709
			27.278.506		24.705.585

Toelichting

Sinds 2015 zijn de gemeenten verantwoordelijk voor de financiering van de Jeugdzorg. Altra levert zorg in ruim 30 gemeenten. De grootste omzet €20.175.577,32 is van de regio Amsterdam Amstelland. Dit is inclusief de omzet uit de producten Ouder- en kindteams en Samen Doen (samen € 10.805.985) en exclusief detacheringen. De productie Jeugd is in totaal ten opzichte van 2016 gestegen met 10%. Groei zit met name in de crisis producten (Families First en Spoedhulp), in de scheidingsproducten en bij onderwijsproducten

Een volledige lijst van in 2017 verantwoorde subsidies is opgenomen in bijlage 1.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
3.4.3	Overige		7.917.571		8.050.660

Toelichting

De daling van de baten in opdracht van derden wordt voornamelijk veroorzaakt door de afname van het aantal FTE begeleiders Passend Onderwijs in de regio Amstelland en de Meerlanden.

3.5 Overige baten

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
3.5.1	Verhuur	453.452		170.901	
3.5.2	Detachering personeel	667.864		241.929	
3.5.3	Schenking	0		11.563	
3.5.5	Ouderbijdragen	21.388		12.107	
3.5.6b	Verkoop onroerend goed opbrengst	-10.000		0	
3.5.6	Overige	533.997		45.003	
			1.666.700		481.502

Toelichting

De overige baten zijn flink hoger dan in 2016. Voor een groot deel is dit te danken aan de gevolgen van samenwerking binnen iHUB en overige samenwerking (gedeelde kosten telefonie, huuropbrengsten, detacheringen, projectgelden).

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

4.1 Personeelslasten

		2017		2016		
		euro	**euro**	euro	euro	
4.1.1a	Bruto lonen en salarissen	34.172.784		33.761.908		
4.1.1b	Sociale lasten	6.007.585		6.075.800		
4.1.1c	Pensioenpremies	3.760.278		3.483.408		
4.1.1	Lonen en salarissen		43.940.646		43.321.116	
4.1.2a	Dotaties personele voorzieningen	-282.928		332.883		
4.1.2b	Personeel niet in loondienst	1.059.943		1.283.009		
4.1.2c	Overig	1.825.614		2.099.500		1)
4.1.2	Overige personele lasten		2.602.629		3.715.392	
4.1.3	Af:ontvangen ziektegelden		875.385		1.151.916	
			45.667.891		45.884.592	

			2017		2016
	Aantal FTE ultimo boekjaar:	**31-12-2017**	**gemiddeld**	**31-12-2016**	**gemiddeld**
	Jeugd & Opvoedhulp	292	282	271	278
	Onderwijs	268	284	300	291
	Bestuur, ond. diensten, overig indirect	102	102	103	104
	Totaal	662	668	674	673

Toelichting

De gemiddelde FTE's dalen licht in 2017 en de loonkosten stijgen marginaal (1%) ten opzichte van 2016.

Het bedrag dat Altra heeft uitgegeven aan inhuur derden is € 223.066 lager dan in 2016. Het totaal bedrag aan inhuur derden was in 2017 € 1.059.943. Alleen CAO Jeugdzorg kende in 2017 een structurele loonsverhoging: 1,65% per 1 juli 2017. Op basis van CAO Primair Onderwijs is per 1 juli 2017 een eenmalige uitkering € 500 betaald.

4.2 Afschrijvingen

		2017	2016
		euro	euro
4.2.2	Materiële vaste activa	1.039.617	928.783

Toelichting

Er is in 2017 afgeschreven op materiële vaste activa zoals gebouwen, hard- en software, vervoermiddelen en leermiddelen. De afschrijvingen bedroegen in 2017 € 1.039.617. Dit bedrag bestond voor € 994.408 uit reguliere afschrijvingen en voor € 45.208 uit vervroegde afschrijvingen.

4.3 Huisvestingslasten

		2017		2016		
		euro	**euro**	euro	euro	
4.3.1	Huur	455.102		464.876		
4.3.2	Verzekeringen	4.090		4.029		
4.3.3	Onderhoud	668.946		1.103.139		1)
4.3.4	Energie en water	507.205		529.068		
4.3.5	Schoonmaakkosten	533.808		550.756		
4.3.6	Heffingen	130.087		107.902		
4.3.7	Overige	476.613		134.081		
			2.775.850		2.893.851	

Toelichting

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2016 licht gedaald (4%). Grootste kostenposten is onderhoud van gebouwen (€ 668.946). Deze post is eenmalig lager als gevolg van een vrijval uit de voorziening voor meerjarenonderhoud. De gestegen heffingen worden deels gecompenseerd hogere OZB-vergoedingen. De stijging van van de overige huisvestingslasten is te wijten aan eenmalige kosten samenhangend met de afwikkeling van de verkoop van Marcantilaan.

1) De presentatie 2016 is aangepast om vergelijkbaarheid te vergroten.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

4.4 Overige lasten

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
4.4.1a	RvT, medezeggenschap	5.375		39.006	
4.4.1b	Accountant, audits, commissies	175.186		199.957	
4.4.1c	Advies	628.419		613.607	
4.4.1d	Administratieve diensten derden (SA)	146.429		152.889	
4.4.1e	Contributies, bijdragen, abonnementen	84.697		138.561	
4.4.1f	Drukwerk, printen, communicatie	102.505		141.808	
4.4.1g	ICT: inhuur en servicecontracten	656.965		850.559	
4.4.1h	ICT: licenties en overige	442.324		430.464	
4.4.1i	ICT: telefonie en infra	304.138		416.325	
4.4.1j	Verzekeringen organisatie	81.457		102.663	
4.4.1k	Kantoorkosten, bankkosten, etc.	70.277		79.885	
4.4.1	Administratie- en beheerslasten		2.697.771		3.165.723
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen		344.744		406.472
4.4.4a	Pleegzorgvergoedingen	373.758		218.027	
4.4.4b	Kosten activiteiten	161.792		175.760	
4.4.4c	Samenwerking: LL op ext. scholen AC	357.254		277.779	
4.4.4d	Overige	154.744		147.043	
4.4.4			1.047.548		818.610
			4.090.063		4.390.805

Toelichting

De post overige lasten is gedaald met 7% (€ 300.742). De opvallendste dalingen zijn: kosten RvT die in 2017 via iHUB lopen, inhuur ICT en telefonie. In 2017 zijn er meer kosten gemaakt voor samenwerking op externe scholen.

5 Financiële baten en lasten

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
5.1	Rentebaten		116.656		3.622
5.5	Rentelasten		5.447		15.806
			-111.209		12.184

Toelichting

Er is een daling van de rentelasten van € 10.359. Dit betreft voornamelijk langlopende leningen, waarvan er per ultimo 2017 nog één resteert met een waarde van € 432.550. De rentebaten stijgen met € 113.034 als gevolg van rentebetalingen door Opvoedpoli en iHUB en een eenmalig voorschot inzake de compensatieregeling van Rabobank voor de in 2014 afgekochte rente-SWAP.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

WNT-verantwoording 2017 Stichting Altra

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden.

De WNT is van toepassing op Stichting Altra.

Het voor Stichting Altra toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2017 € 181.000,--, het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 12 punten.

Zie verder de tabellen op de volgende bladzijden.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT
Naast de hierna vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen[1].

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

bedragen x € 1	**J.J. du Prie**	**N. Engbers**
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang[5] en einde functievervulling in 2017	01/01 31/12	01/01 – 31/12
Deeltijdfactor in fte[6]	0,28	1,0
Gewezen topfunctionaris?[7]	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?[8]	nee	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen[9]	€ 17.055	€ 153.467
Beloningen betaalbaar op termijn[9]	€ 0	€ 11.889
Subtotaal	*€ 17.055*	*€ 165.356*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum[10]	€ 17.055	€ 181.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag[11]	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	**€ 17.055**	**€ 165.356**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016[12]		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/09– 31/12	01/01 – 31/12
Deeltijdfactor 2016 in fte	0,28	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 148.573
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 11.561
Totale bezoldiging 2016	**€ 0**	**€ 160.134**

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking[1] in de periode kalendermaand 1 t/m 12

bedragen x € 1	**J.J. du Prie**	
Functiegegevens	Bestuurder	
Kalenderjaar[3]	**2017**	**2016**
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/01 – 31/08	01/09 – 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar[4]	8	4
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar[5]	€ 176	€ 175
Maxima op basis van de normbedragen per maand[6]	€ 160.000	€ 96.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12[7]	€256.000	
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?[8]	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 35.707	€ 0
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12[9]	€ 35.707	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag[10]	N.v.t.	
Totale bezoldiging, exclusief BTW	**€ 35.707**	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan[11]	N.v.t.	

De heer du Prie is 100% in dienst bij Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs en kwalificeert derhalve bij Stichting Altra als leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking. De bezoldiging verantwoord in de WNT verantwoording bij Stichting Altra bedraagt de doorbelaste kosten door Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs aan Stichting Altra voor de functievervulling van de leidinggevende topfunctionaris bij Stichting Altra. De doorbelaste kosten betreffen loonkosten inclusief werkgeversdeel sociale lasten en eventuele kosten leaseauto of vervoer en is gebaseerd op de tijdsbesteding van 28,19%.

De vergelijkende cijfers zijn aangepast ten opzichte van de in jaarrekening 2016 opgenomen WNT verantwoording. In de WNT verantwoording in de jaarrekening 2016 was de totale bezoldiging van de de heer du Prie opgenomen (conform WNT bezoldiging 100% in dienst bij stichting Horizon). In de aangepaste vergelijkende cijfers WNT bezoldiging 2016 is de werkwijze gevolgd zoals hiervoor beschreven, dus de doorbelaste kosten aan Stichting Altra voor de functievervulling van leidinggevende topfunctionaris bij Stichting Altra op basis van tijdsbesteding van 28,19%.

In de WNT verantwoording heeft tevens foutherstel over 2016 plaatsgevonden voor de bezoldiging van N. Engbers. In de WNT verantwoording 2016 was de beloning betaalbaar op termijn te hoog verantwoord voor een bedrag ad €10.063 doordat ten onrechte geen rekening was gehouden met de werknemerspremie. De WNT bezoldiging is aangepast van €170.253 naar €160.190. Met ingang van 1 september 2016 maakt stichting Altra deel uit van Ihub. Dit leidt per 1 september 2016 tot een hogere klassenindeling (klasse V). Voor geheel 2016 leidt dit tot een 'gemengd' bezoldigingsmaximum van €156.333 (1/1 -31/8 €145.000 en 1/9-31/12 €179.000) voor N. Engbers. Toets van de aanpassing van

de vergelijkende cijfers aan het hiervoor genoemde bezoldigingsmaximum heeft geleid tot een onverschuldigde betaling ad €56. De onverschuldigde betaling is voor de definitieve opmaak van deze jaarrekening terugontvangen op grond waarvan – conform de geldende regelgeving – dit bedrag in mindering is gebracht op de WNT bezoldiging 2016. De WNT bezoldiging 2016 bedraagt derhalve €160.134.

Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	D.M.C. Pronk	F.C. Bakker	Th. Van den Hurk
Functiegegevens[2]	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging[3]	€ 6.903	€ 4.626	€ 4.626
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum[4]	€ 27.150	€ 18.100	€ 18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag[5]	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	**€ 6.903**	**€ 4.626**	**€ 4.626**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/09 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 4.000	€ 2.667
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0
Totale bezoldiging 2016	**€ 0**	**€ 4.000**	**€ 2.667**

Toezichthoudende topfunctionarissen – vervolg

bedragen x € 1	P. Laseur	J. Kweekel	J.W. Jurg
Functiegegevens[2]	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging[3]	€ 6.136	€ 4.632	€ 4.626
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum[4]	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag[5]	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	**€ 6.136**	**€ 4.632**	**€ 4.626**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 – 31/12	01/09 – 31/12	01/09 – 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 2.666	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0
Totale bezoldiging 2016	**€ 2.666**	**€ 0**	**€ 0**

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

Toezichthoudende topfunctionarissen – vervolg

bedragen x € 1	P. van der Laan	V.G. Smink
Functiegegevens[2]	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging[3]	€6.136	€ 4.597
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum[4]	€ 18.100	€ 18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag[5]	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	**€ 6.136**	**€ 4.597**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 –31/12	01/09 – 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 2.666	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0
Totale bezoldiging 2016	**€ 2.666**	**€ 0**

Topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder

NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
M.E. van Leeuwen	Bestuurder

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

Honoraria Accountant
De volgende honoraria van EY en KPMG Accountants zijn ten laste gebracht van Altra, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

	2017	2016
	euro	euro
Controle jaarrekening	91.476	129.470
Andere controle opdrachten	67.281	55.200
Fiscale adviesdiensten	-	-
Andere niet-controle diensten	-	-
Totaal Honoraria accountant	158.757	184.670

De post andere controle opdrachten bevat in 2017 € 33.401 nagekomen afrekeningen 2016 van KPMG.
Er werden in 2017 verder geen adviesdiensten afgenomen bij KPMG noch EY.

Vaststelling en goedkeuring jaarverslag
Het bestuur van de Stichting Altra heeft het jaarverslag 2017 vastgesteld in de vergadering van 16 mei 2018.
De Raad van Toezicht heeft het jaarverslag 2016 goedgekeurd in de vergadering van 23 mei 2018.

Gebeurtenissen naar balansdatum
Na balansdatum hebben geen gebeurtenissen zoals faillissementen van belangrijke debiteuren, dividendbesluiten, mogelijke continuïteitsvraagstukken, besluiten tot aan- of verkopen van bedrijfsonderdelen zich voorgedaan.

Gesegmenteerde balans per 31 december 2017

Segment 1: Jeugd en Opvoedhulp

na resultaatbestemming

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
ACTIVA					
1.2	**Materiële vaste activa**				
1.2.1	Gebouwen en terreinen	2.847.373		4.757.617	
1.2.2	Inventaris en apparatuur	349.076		473.135	
1.2.3	Andere bedrijfsmiddelen	38.326		48.324	
			3.234.775		5.279.076
1.3	**Financiële vaste activa**				
1.3.1	Groepsmaatschappijen		750.000		0
1.5	**Vorderingen**				
1.5.1	Debiteuren	2.614.599		4.262.707	
1.5.6	Overige overheden				
1.5.6a	Personeel	397		6.848	
1.5.6z	Overige	616.384		30.042	
		616.781		36.890	
1.5.7	Overige vorderingen				
1.5.7a	Vooruitbetaalde kosten	182.259		5.705	
1.5.7b	Verstrekte voorschotten	17.092		167.649	
1.5.7c	Onderhanden werk	2.951.056		2.051.213	
1.5.7z	Overige	239		11.183	
		3.150.645		2.235.751	
1.5.9	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	-41.574		-45.220	
			6.340.451		6.490.128
1.7	**Liquide middelen**				
1.7.1	Kasmiddelen	93		147	
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	9.111.501		4.176.938	
			9.111.594		4.177.085
TOTAAL ACTIVA			19.436.820		15.946.290

Gesegmenteerde balans per 31 december 2017

Segment 1: Jeugd en Opvoedhulp

na resultaatbestemming

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
PASSIVA					
2.1	**Eigen vermogen**				
2.1.1	Algemene reserve	5.195.282		4.719.822	
2.1.3	Bestemmingsreserve	0		16.081	
			5.195.282		4.735.902
2.3	**Voorzieningen**				
2.3.1	Personeelsvoorzieningen	1.270.503		1.110.184	
2.3.3	Overige voorzieningen	426.492		545.790	
			1.696.995		1.655.973
2.4	**Langlopende schulden**				
2.4.3	Kredietinstellingen		299.150		432.550
2.5	**Kortlopende schulden**				
2.5.1	Kredietinstellingen	133.400		421.937	
2.5.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen	858.348		176.153	
2.5.3	Crediteuren	1.831.147		1.203.905	
2.5.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen				
2.5.7a	Loonheffingen	987.885		1.064.328	
2.5.7b	Omzetbelasting	27.260		22.083	
2.5.7c	Premies sociale verzekeringen	452.930		480.155	
		1.468.076		1.566.565	
2.5.8	Schulden terzake van pensioenen	10.390		-4.929	
2.5.10	Overlopende passiva				
2.5.10a	Groepsmaatschappijen	44.367		0	
2.5.10e	Vakantiegeld en -dagen	2.007.141		1.637.825	
2.5.10f	Accountants- en administratiekosten	74.188		52.030	
2.5.10g	Rente	0		0	
2.5.10h	Vooruitontvangen gelden	121.410		52.541	
2.5.10k	Voorschot Amsterdam	2.800.000		2.800.000	
2.5.10l	Voorschot Amstelveen	1.424		104.727	
2.5.10m	Voorschot Amstelveen	0		0	
2.5.10z	Overige	230.854		589.692	
		5.279.384		5.236.814	
			9.580.744		8.600.446
	Rekening-courant met Onderwijs		2.664.649		521.419
TOTAAL PASSIVA			19.436.820		15.946.290

Gesegmenteerde staat van baten en lasten over 2017 **Segment 1: Jeugd en Opvoedhulp**

		2017		2016		
BATEN		**euro**	**euro**	euro	euro	
3.2	**Overige overheidsbijdragen en -subsidies**					
3.2.2b	Jeugdwet	15.987.971		14.231.808		
3.2.2c	OKT en Samen Doen	10.805.985		9.900.606		
3.2.2d	Overige	1.463		1.625		
			26.795.419		24.134.039	
3.4	**Baten werk in opdracht van derden**					
3.4.3a	Verkochte en medegefinancierde programma's		47.082		0	
3.5	**Overige baten**					
3.5.1	Verhuur	392.992		133.989		
3.5.2	Detachering personeel	434.298		0		
3.5.3	Schenking	0		11.563		
3.5.6b	Verkoop onroerend goed opbrengst	-10.000		0		
3.5.6	Overige	405.224		-4.360		
			1.222.513		141.192	
			28.065.013		24.275.231	
LASTEN						
4.1	**Personeelslasten**					
4.1.1a	Bruto lonen en salarissen	18.216.678		17.192.683		
4.1.1b	Sociale lasten	2.929.169		2.840.296		
4.1.1c	Pensioenpremies	1.613.345		1.583.482		
4.1.1	Lonen en salarissen	22.759.192		21.616.461		
4.1.2a	Dotaties personele voorzieningen	733.741		200.134		
4.1.2b	Personeel niet in loondienst	566.466		855.072		
4.1.2c	Overig	783.238		930.375		[1]
4.1.2	Overige personele lasten	2.083.446		1.985.581		
4.1.3	Af:ontvangen ziektegelden	399.147		426.843		
			24.443.490		23.175.200	
4.2	**Afschrijvingen**					
4.2.2	Materiële vaste activa		426.792		453.442	
4.3	**Huisvestingslasten**					
4.3.1	Huur	330.248		345.292		
4.3.2	Verzekeringen	1.775		1.959		
4.3.3	Onderhoud	71.491		224.269		[1]
4.3.4	Energie en water	122.720		128.000		
4.3.5	Schoonmaakkosten	67.950		88.650		
4.3.6	Heffingen	27.803		18.916		
4.3.7	Overige	377.462		50.865		
			999.448		857.950	
4.4	**Overige lasten**					
4.4.1a	RvT, medezeggenschap	4.623		31.690		
4.4.1b	Accountant, audits, commissies	84.043		102.805		
4.4.1c	Advies	311.370		293.561		
4.4.1d	Administratieve diensten derden (SA)	70.112		52.903		
4.4.1e	Contributies, bijdragen, abonnementen	64.664		99.940		
4.4.1f	Drukwerk, printen, communicatie	51.270		64.382		
4.4.1g	ICT: inhuur en servicecontracten	332.140		495.785		
4.4.1h	ICT: licenties en overige	243.802		249.648		
4.4.1i	ICT: telefonie en infra	150.210		250.335		
4.4.1j	Verzekeringen organisatie	40.729		49.910		
4.4.1k	Kantoorkosten, bankkosten, etc.	15.521		22.574		
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	1.368.483		1.713.535		
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	167		956		
4.4.4a	Pleegzorgvergoedingen	373.758		218.027		
4.4.4b	Kosten activiteiten	56.530		88.406		
4.4.4c	Samenwerking: LL op ext. scholen AC	77				
4.4.4d	Overige	38.004		46.956		
4.4.4	Overige lasten	468.369		353.389		
			1.837.019		2.067.880	
			27.706.749		26.554.471	
SALDO BATEN EN LASTEN			358.264		-2.279.240	

[1] De presentatie is aangepast om vergelijkbaarheid te vergroten.

Gesegmenteerde staat van baten en lasten over 2017 **Segment 1: Jeugd en Opvoedhulp**

5	**Financiële baten en lasten**				
5.1	Rentebaten	104.655		3.622	
5.5	Rentelasten	3.540		7.684	
			-101.115		4.062
RESULTAAT			459.379		-2.283.302

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2017	2016
	euro	euro
Algemene reserve	475.460	-2.273.610
Bestemmingsreserve	-16.081	-9.692
	459.379	-2.283.302

Gesegmenteerde balans per 31 december 2017

Segment 2: Onderwijs

na resultaatbestemming

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
ACTIVA					
1.2	**Materiële vaste activa**				
1.2.1	Gebouwen en terreinen	68.940		88.179	
1.2.2	Inventaris en apparatuur	622.192		846.148	
1.2.3	Andere bedrijfsmiddelen	0		0	
1.2.4	In uitvoering en vooruitbetalingen	94.706		-232.793	
			785.837		701.533
1.5	**Vorderingen**				
1.5.1	Debiteuren	1.082.096		0	
1.5.2	OCW	1.117.419		857.994	
1.5.6	Overige overheden				
1.5.6a	Personeel	20.778		14.783	
1.5.6b	Ambulante begeleiding	0		54.236	
1.5.6c	Risicofonds	162.983		183.723	
1.5.6d	DMO	15.592		0	
1.5.6e	SWV's bovenschoolse voorz.	681.316		878.391	
1.5.6z	Overige	1.002.332		678.983	
		1.883.001		1.810.115	
1.5.7	Overige vorderingen				
1.5.7z	Overige	5.150		0	
			4.087.666		2.668.110
1.7	**Liquide middelen**				
1.7.1	Kasmiddelen	1.655		837	
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	552.554		3.986.680	
			554.208		3.987.517
TOTAAL ACTIVA			5.427.711		7.357.159

Gesegmenteerde balans per 31 december 2017

Segment 2: Onderwijs

na resultaatbestemming

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
PASSIVA					
2.1	**Eigen vermogen**				
2.1.1	Algemene reserve		2.338.729		2.090.956
2.3	**Voorzieningen**				
2.3.1	Personeelsvoorzieningen	393.956		876.412	
2.3.3	Overige voorzieningen	2.460.163		2.260.395	
			2.854.119		3.136.807
2.5	**Kortlopende schulden**				
2.5.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen	38.585		410.897	
2.5.3	Crediteuren	0		0	
2.5.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen				
2.5.7a	Loonheffingen	565.504		583.551	
2.5.7c	Premies sociale verzekeringen	272.621		316.574	
		838.124		900.126	
2.5.8	Schulden terzake van pensioenen	406.027		205.414	
2.5.10	Overlopende passiva				
2.5.10e	Vakantiegeld en -dagen	640.202		669.623	
2.5.10h	Vooruitontvangen middelen	18.107		0	
2.5.10i	SWV's pers. ondersteun. bekostiging	368.675		199.213	
2.5.10j	SWV's pers. basisbekostiging	192.485		114.700	
2.5.10z	Overige	397.307		150.843	
		1.616.776		1.134.378	
			2.899.512		2.650.815
	Rekening-courant met Jeugd & Opvoedhulp		-2.664.648		-521.419
			5.427.711		7.357.159

Gesegmenteerde staat van baten en lasten over 2017

Segment 2: Onderwijs

		2017		2016	
		euro	**euro**	euro	euro
BATEN					
3.1	**Rijksbijdragen**				
3.1.1a	Lumpsum PO	14.100.212		13.838.504	
3.1.1c	Overige Rijksbijdragen PO	3.122.233		3.403.752	
3.1.1	Rijksbijdrage OCW (PO)	17.222.445		17.242.256	
3.1.2	Overige subsidies OCW	84.142		84.536	
			17.306.588		17.326.792
3.2	**Overige overheidsbijdragen en -subsidies**				
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	458.185		551.876	
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	24.902		19.669	
			483.087		571.546
3.4	**Baten werk in opdracht van derden**		7.870.489		8.050.660
3.5	**Overige baten**				
3.5.1	Verhuur	60.461		36.911	
3.5.2	Detachering personeel	233.566		241.929	
3.5.5	Ouderbijdragen	21.388		12.107	
3.5.6	Overige	128.773		49.363	
			444.187		340.311
TOTAAL BATEN			26.104.351		26.289.309
LASTEN					
4.1	**Personeelslasten**				
4.1.1a	Bruto lonen en salarissen	15.956.106		16.569.225	
4.1.1b	Sociale lasten	3.078.416		3.235.504	
4.1.1c	Pensioenpremies	2.146.932		1.899.926	
4.1.1	Lonen en salarissen	21.181.455		21.704.654	
4.1.2a	Dotaties personele voorzieningen	-1.016.670		132.749	
4.1.2b	Personeel niet in loondienst	493.477		427.937	
4.1.2c	Overig	1.042.376		1.169.125	[1]
4.1.2	Overige personele lasten	519.184		1.729.811	
4.1.3	Af:ontvangen ziektegelden	476.237		725.073	
			21.224.401		22.709.392
4.2	**Afschrijvingen**				
4.2.2	Materiële vaste activa		612.825		475.341
4.3	**Huisvestingslasten**				
4.3.1	Huur	124.853		119.584	
4.3.2	Verzekeringen	2.315		2.070	
4.3.3	Onderhoud	597.454		878.870	[1]
4.3.4	Energie en water	384.486		401.067	
4.3.5	Schoonmaakkosten	465.859		462.107	
4.3.6	Heffingen	102.284		88.986	
4.3.7	Overige	99.152		83.217	
			1.776.403		2.035.901

[1] De presentatie is aangepast om vergelijkbaarheid te vergroten.

Gesegmenteerde staat van baten en lasten over 2017

Segment 2: Onderwijs

LASTEN (vervolg)

4.4	**Overige lasten**				
4.4.1a	RvT, medezeggenschap	752		7.315	
4.4.1b	Accountant, audits, commissies	91.143		97.151	
4.4.1c	Advies	317.049		320.046	
4.4.1d	Administratieve diensten derden (SA)	76.317		99.986	
4.4.1e	Contributies, bijdragen, abonnementen	20.033		38.621	
4.4.1f	Drukwerk, printen, communicatie	51.235		77.426	
4.4.1g	ICT: inhuur en servicecontracten	324.825		354.774	
4.4.1h	ICT: licenties en overige	198.521		180.816	
4.4.1i	ICT: telefonie en infra	153.927		165.990	
4.4.1j	Verzekeringen organisatie	40.729		52.752	
4.4.1k	Kantoorkosten, bankkosten, etc.	54.756		57.311	
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	1.329.288		1.452.188	
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	344.578		405.517	
4.4.4b	Kosten activiteiten	105.262		87.354	
4.4.4c	Samenwerking: LL op ext. scholen AC	357.177		277.779	
4.4.4d	Overige	116.740		100.087	
4.4.4	Overige lasten	579.178		465.220	
			2.253.044		2.322.925
TOTAAL LASTEN			25.866.672		27.543.560
SALDO BATEN EN LASTEN			237.678		-1.254.251
5	**Financiële baten en lasten**				
5.1	Rentebaten	12.001		0	
5.5	Rentelasten	1.906		8.122	
			-10.094		8.122
RESULTAAT			247.773		-1.262.372

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2017	2016
	euro	euro
Algemene reserve	247.773	-1.262.372
Bestemmingsreserve	0	0
	247.773	-1.262.372

MG Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
			euro	**euro**	**Ja/Nee**
Learenbeurs 2016-2017	775730-1	div	87.939,60	87.939,60	Ja
Learenbeurs 2016-2017	774918-1	17-8-2016	12.342,40	12.342,40	Ja
Learenbeurs 2017-2018	852280-1	23-8-2017	51.414,42	51.414,42	Nee
Learenbeurs 2017-2018	851991-1	23-8-2017	10.132,48	10.132,48	Nee
Totaal			161.828,90	161.828,90	

G2 Subsidies met verrekeningsclausule

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten	Te verrekenen
			euro	**euro**	**euro**	**euro**
Nieuwe post						
Totaal						

G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Saldo 1-1-2017	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten 31-12-2017
			euro	**euro**	**euro**	**euro**	**euro**
Nieuwe post							
Totaal							

Vaststelling en goedkeuring jaarverslag

Ondertekening en goedkeuring
Het bestuur van Altra verklaart alle in het jaarverslag 2017 en de daarbij gevoegde bijlagen opgenomen gegevens naar waarheid te hebben verstrekt.

Bestuurders:

Dhr. J.J. du Prie
Bestuurder iHUB

Mevr. N.B.G.M. Engbers,
Bestuurder Altra

Raad van Toezicht:

Mevr. D.M.C. Pronk

Mevr. P. Laseur

Dhr. J. Kweekel

Dhr. V.G. Smink

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Bijlage 1: Gemeentelijke bijdragen en subsidies

3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	**Subsidie**	**Beschikking**	**Periode**	**Subsidie verlening** euro	**Verantwoord bedrag** euro	**Correcties voorgaande jaren** euro	**Bedrag opgenomen in de jaarrekening** euro
Gemeente Amsterdam OJZ	huurvergoeding	17/00118	2017	112.224	112.224		112.224
Gemeente Amsterdam OJZ	OZB-vergoeding	17/00435	2017	54.453	54.453	-4.945	49.508
Gemeente Amsterdam OJZ	gymnastieklokaalvergoeding	17/00371 en 477	2017	117.033	117.033		117.033
Gemeente Amsterdam OJZ	KVA	SBA-001836	2015-2016	247.122	247.122	-7.750	-7.750
Gemeente Amsterdam OJZ	Lerarenbeurs	SBA-004721	2016-2017	30.551	30.551		16.921
Gemeente Amsterdam OJZ	Scholenbeurs	SBA-003714	2016-2017	62.959	-		30.832
Gemeente Amsterdam OJZ	Lerarenbeurs	SBA-008179	2017-2018	41.383	-		26.236
Gemeente Amsterdam OJZ	Scholenbeurs	SBA-008200	2017-2018	91.150	-		55.014
Gemeente Amsterdam OJZ	Bevorderen burgerschap	SBA-007285	2017	4.150	4.150		4.150
Gemeente Amsterdam OJZ	Onderzoekssubsidie S2C		2016-2019	160.000	-		40.000
Gemeente Haarlemmermeer	OZB-vergoeding	nvt	2017	3.925	3.925		3.925
Gemeente Purmerend	OZB-vergoeding	nvt	2017	10.092	10.092		10.092
Totaal jaarrekening 3.2.1							458.185

3.2.2 Overige overheidsbijdragen							
DUO Amsterdam specialistische jeugdhulp	bijdrage School2Care	JH025	2017	676.690	800.000		800.000

Bijlage 2: Overzicht verbonden partijen

Bestuurders

Mevr. N. Engbers	bestuurder Altra
Dhr. H. du Prie	bestuurder iHUB

Raad van Toezicht iHUB

Mevr. D. Pronk
Dhr. F. Bakker
Mevr. T. van den Hurk
Mevr. P. Laseur
Dhr. P.H. van der Laan
Dhr. J. Kweekel
Dhr. J.W. Jurg
Dhr. V.G. Smink

Functionarissen op sleutelposities

Mevr. H. Bakker	directeur Jeugdzorg (tot 31-11-2017)
Mevr. M. Kreisel	directeur Jeugdzorg ai (vanaf 1-12-2017)
Mevr. A. van der Poel	directeur Onderwijs
Mevr. C. Theelen	concern controller Altra
Mevr. C. Guerrero Paez	financiële directeur iHUB

iHUB

De Opvoedpoli B.V.
Stichting Horizon
Stichting de Nieuwe Kans

Overige verbonden partijen

Joint Venture OKT

altra
onderwijs & jeugdhulp

Stichting Altra | www.altra.nl | info@altra.nl | 020 - 555 83 33