



De Waerden

**Jaarverslag
De Waerden 2010**

Inhoudsopgave

1	Uitgangspunten van de verslaglegging	3
2	Profiel van de organisatie	4
2.1	Algemene identificatiegegevens	4
2.2	Structuur van het concern	4
2.3	Kerngegevens	7
2.3.1	Kernactiviteit	7
2.3.2	Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2.3.3	Werkgebieden	7
2.4	Samenwerkingsrelaties	7
3	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	10
3.1	Normen voor goed bestuur	10
3.2	Raad van Bestuur	10
3.3	Toezichthouders	11
3.4	Bedrijfsvoering	13
3.5	Deelraden cliënten en verwanten	14
3.5.1	Centrale deelraden	14
3.5.2	Lokale deelraden	16
3.6	Ondernemingsraad	16
4	Beleid, inspanningen en prestaties	19
4.1	Meerjarenbeleid	19
4.2	Kwaliteitsbeleid; algemene evaluatie	22
4.3	Nieuw beleid	23
4.4	Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	24
4.4.1	Klachten	24
4.4.2	Vertrouwenspersoon cliënten	25
4.4.3	Cliëntveiligheid	25
4.5	Kwaliteitsbeleid ten aanzien van medewerkers	26
4.5.1	Personeelsbeleid	26
4.5.2	Kwaliteit van het werk	26
4.6	Maatschappelijk ondernemen	29
4.7	Financieel beleid	30

1. Uitgangspunten van de verslaglegging

De Waerden biedt zorg- en dienstverlening aan mensen met een (verstandelijke) beperking, in de provincie Noord-Holland ten noorden van Amsterdam.

Honderden medewerkers en vele vrijwilligers, leerlingen en stagiairs zijn betrokken bij de ondersteuning van meer dan 900 cliënten.

De zorg- en dienstverlening wordt kleinschalig georganiseerd; gedecentraliseerd en gedeconcentreerd. Vanuit vele kleinschalige uitvalsbases, verspreid over de provincie, worden cliënten ondersteund bij hun deelname aan de samenleving.

Onder meer in de omgeving van IJmuiden, Heiloo, Alkmaar, Sint Pancras, Noord-Scharwoude, Heerhugowaard, Grootebroek, Onderdijk, Schagen, Anna Paulowna en Den Burg (op Texel), bieden wij begeleiding bij (zelfstandig) wonen, werken en dagactiviteiten.

Evenals voorgaande jaren legt De Waerden, door middel van dit jaarverslag, verantwoording af aan interne en externe belanghebbenden. Het kalenderjaar 2010 wordt zowel kwalitatief als kwantitatief beschreven.

De informatie in de navolgende hoofdstukken heeft in principe betrekking op de gehele organisatie. Daar waar hiervan wordt afgeweken, wordt dit expliciet vermeld.

Ten slotte wil ik van de gelegenheid gebruikmaken om mijn dank uit te spreken aan een ieder die zich in 2010, direct en indirect, heeft ingezet voor een hoogwaardige dienstverlening aan onze cliënten.

April 2011,

drs. J. Koller,

Raad van Bestuur De Waerden

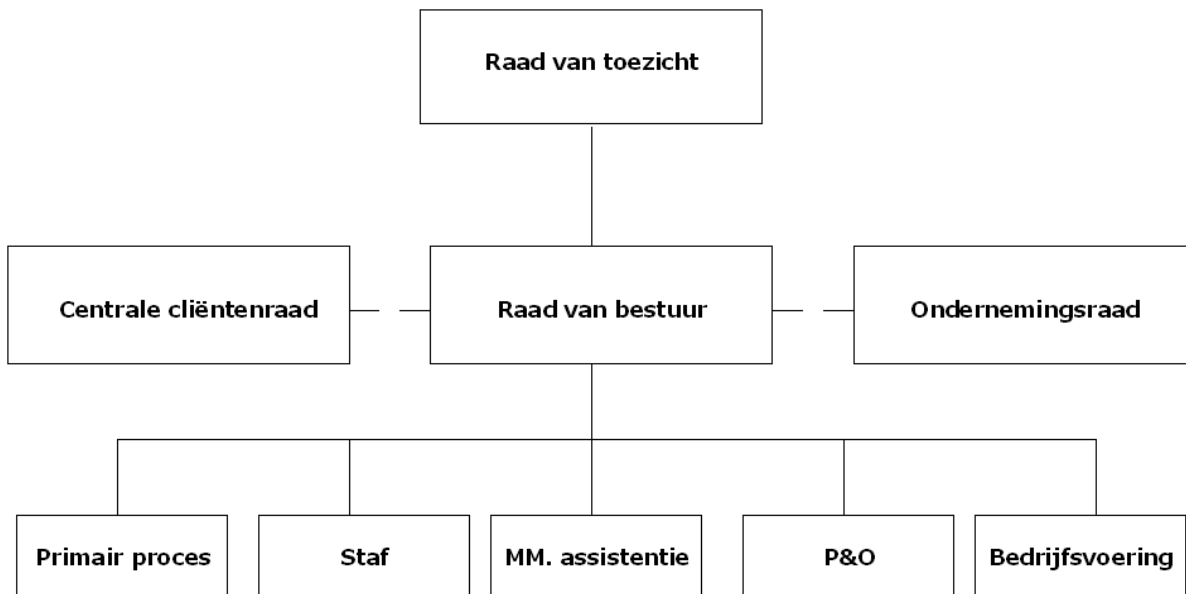
2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting De Waerden
Adres	G. Rietveldweg 9
Postcode	1703 DD
Plaats	Heerhugowaard
Telefoonnummer	072 - 576 56 56
Nummer Kamer van Koophandel	37107589
E-mailadres	info@dewaerden.nl
Internetpagina	www.dewaerden.nl

2.2 Structuur van het concern

De Waerden is een stichting met een raad van bestuur/raad van toezicht-model. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het algemene beleid en het functioneren van de raad van bestuur en staat de raad van bestuur met raad ter zijde. De raad van bestuur bestuurt en vertegenwoordigt de stichting.



Het managementteam van De Waerden bestaat uit de raad van bestuur (voorzitter), de manager primair proces, de manager stafdiensten, het hoofd personeel & organisatie en het hoofd bedrijfsvoering.

De mens- en zorgvisie van De Waerden geeft richting aan de stijl van leidinggeven die De Waerden hanteert. Er wordt gewerkt volgens de principes van integraal management.

Teamleiders zijn belast met de uitvoering van (gedelegeerde) taken, die binnen de organisatorische eenheden plaatsvinden. De teamleider is integraal verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatorische eenheid.

Persoonlijk begeleiders zijn verantwoordelijk voor het opstellen, coördineren, uitvoeren en evalueren van de ondersteuningsplannen van de cliënten.

Een multidisciplinair team van deskundigen, onder meer bestaande uit artsen, gedragskundigen en therapeuten, ondersteunt teamleiders en (persoonlijk) begeleiders.

Verschillende facilitaire diensten ondersteunen het primair proces, achter de schermen, op voorwaardenscheppend terrein.

De Waerden is door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport toegelaten voor de uitoefening van de AWBZ-functies verzorging, verpleging, behandeling, begeleiding en verblijf.

Medezeggenschap van cliënten

De Waerden kent twee niveaus van medezeggenschap van cliënten:

1. Individuele medezeggenschap cliënt (in samenspraak met verwanten)
2. Collectieve medezeggenschap cliënten en verwanten
 - Lokale deelraden
 - Centrale deelraden

1. Individuele medezeggenschap cliënt

Op basis van de ondersteuningsvraag van een cliënt wordt het begeleidingsaanbod geformuleerd. Met de cliënt wordt overleg gevoerd om tot een akkoord te komen, hetgeen leidt tot respectievelijk een zorg- en dienstverleningsovereenkomst en een begeleidingsplan.

Jaarlijks wordt het begeleidingsplan, c.q. de gestelde doelen en werkwijze, geëvalueerd. Naar aanleiding van dit overleg worden duidelijke afspraken gemaakt die officieel schriftelijk worden vastgelegd.

Ter ondersteuning wordt de wettelijk vertegenwoordiger of de verwant/contactpersoon bij behandeling van belangrijke onderwerpen betrokken.

2. Collectieve medezeggenschap cliënten en verwanten

De cliëntenraden van De Waerden zijn gesplitst in deelraden voor cliënten en deelraden voor verwanten.

Op lokaal niveau kent De Waerden lokale deelraden cliënten en lokale deelraden verwanten. Op centraal niveau is er een centrale deelraad cliënten en een centrale deelraad verwanten.

Lokale deelraden

Het doel van de lokale deelraden is het behartigen van de gemeenschappelijke belangen binnen een organisatorische eenheid.

Binnen de organisatorische eenheid, die wordt aangestuurd door de teamleider, vindt er gemiddeld vier maal per jaar overleg plaats tussen de leidinggevende en de deelraden. De deelraden brengen gevraagd en ongevraagd advies uit aan de teamleider over onderwerpen die betrekking hebben op de betreffende locatie. Leden van de lokale deelraden worden gekozen door de cliënten, respectievelijk de verwanten, van de lokale organisatorische eenheid.

De lokale deelraden ontvangen de notulen van de centrale deelraden.

Centrale deelraden

Het doel van de centrale deelraad cliënten en de centrale deelraad verwanten is het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de cliënten van de gehele organisatie, conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen.

Beide centrale deelraden overleggen jaarlijks circa viermaal met de raad van bestuur en eenmaal per jaar met de raad van toezicht. De raad van bestuur dient adviesaanvragen in die direct betrekking hebben op de rechten en het welzijn van

cliënten. De centrale deelraad cliënten en de centrale deelraad verwanten geven gevraagd en ongevraagd advies over onderwerpen op organisatieniveau. Leden van de centrale deelraad cliënten en de centrale deelraad verwanten worden gekozen door de deelraden op lokaal niveau en hebben zonder last of ruggespraak zitting in de centrale deelraden.

Medezeggenschap van medewerkers

De medezeggenschap van medewerkers is gewaarborgd door middel van gestructureerd werkoverleg, zoals voorgeschreven in de CAO, en via de ondernemingsraad.

De ondernemingsraad (OR)

De ondernemingsraad heeft elf zetels. Om te zorgen voor een goede vertegenwoordiging vanuit de gehele organisatie zijn de leden onderverdeeld in de volgende kiesgroepen:

- a. Kiesgroep wonen (vier leden);
- b. Kiesgroep dagbesteding (drie leden);
- c. Kiesgroep ambulante dienstverlening (drie leden);
- d. Kiesgroep centraal bureau (één lid).

Op de locaties waar geen OR-lid is, heeft de ondernemingsraad OR-contactpersonen. Enerzijds spelen zij belangrijke informatie vanuit de OR door aan de directe collega's en anderzijds geven zij belangrijke zaken die spelen op de locatie door aan de OR. De OR heeft de volgende commissies: financiële commissie, achterbancommissie, arbeidstijdencommissie en arbo-commissie.

Namens de OR zitten er leden in de Projectgroep Competentiemanagement en het OndernemingsRadenNetwerk van Carante Groep. Daarnaast presenteert de OR zich ook tijdens de introductiedagen voor nieuwe medewerkers.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteit

De kernactiviteit van De Waerden is het bieden van zorg- en dienstverlening aan mensen met een handicap.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	Aantal / bedrag	
	2010	2009
Cliënten per einde verslagjaar		
Aantal intramurale cliënten	255	239
Aantal cliënten dagbesteding	318	319
Aantal extramurale cliënten (excl. dagbesteding)	362	357
Capaciteit per einde verslagjaar		
Aantal beschikbare plaatsen AWBZ verblijf (incl. gvt)	247	241
Totale productie in verslagjaar		
Aantal verpleeg- en gvt-bezettingsdagen	89.598	86.726
Aantal dagdelen dagactiviteiten	97.364	100.440
Aantal uren extramurale productie (excl. dagactiviteiten)	44.971	46.869
Personeel per einde verslagjaar		
Aantal personeelsleden in loondienst	468	478
Aantal fte in loondienst (excl. Oproepkrachten)	250	256
Bedrijfsopbrengsten in verslagjaar		
Totaal in euro's *	19.054.173	17.860.404
<i>Waarvan wettelijk budget aanvaardbare kosten</i>	<i>17.135.591</i>	<i>16.783.522</i>
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	<i>1.918.582</i>	<i>1.076.882</i>

2.3.3 Werkgebieden

Het werkgebied van De Waerden bestrijkt de provincie Noord-Holland ten noorden van Amsterdam.

In de volgende zorgkantorregio's wordt zorg geboden:

- Noord-Holland Noord (Noord-Kennemerland, Noordkop, West-Friesland);
- Kennemerland (Midden-Kennemerland en Zuid-Kennemerland).

2.4 Samenwerkingsrelaties

Ketenzorg, het samenwerken met anderen om zo goed mogelijk een antwoord te vinden op de verscheidenheid aan ondersteuningsvragen, is voor De Waerden vanzelfsprekend. De Waerden heeft daarom samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met de volgende partners.

Carante Groep

De Waerden is al jaren aangesloten bij Carante Groep, een samenwerkingsverband van twaalf zelfstandig opererende care-organisaties. Deze organisaties, verspreid over het hele land, zijn actief in de zorg- en dienstverlening aan mensen met een beperking, de psychiatrie, de jeugdzorg en de ouderenzorg.

Autisme

In 2009 sloot De Waerden een samenwerkingsovereenkomst af met eenentwintig andere organisaties in Noord-Holland, die betrokken zijn bij de hulpverlening aan mensen met een stoornis in het autistisch spectrum. Het samenwerkingsverband stelt zich ten doel om het dienstverleningsaanbod beter op elkaar af te stemmen, en om lacunes en knelpunten op te sporen en op te lossen.

Supportopleiding

De opzet van de supportopleiding voor persoonlijk begeleiders, die in 2007 werd opgezet door ROC Horizoncollege, ROC Kop van Noord-Holland, Esdégé-Reigersdaal en De Waerden, is in 2009 geëvalueerd en bijgesteld. De Waerden is vanaf 2010 niet meer vertegenwoordigd in de stuurgroep. ROC Kop van Noord-Holland en Esdégé-Reigersdaal nemen voortaan de leiding. De Waerden blijft niettemin nauw betrokken bij de opleiding. Begeleiders zullen aangemoedigd worden om de supportopleiding te volgen en De Waerden levert regelmatig gastdocenten.

Esdégé-Reigersdaal

Esdégé-Reigersdaal en De Waerden werken nauw samen in het Centrum Begeleid Werken (CBW). Vanuit dit centrum worden mensen met een arbeidshandicap begeleid in de richting van 'echt werk'.

Esdégé-Reigersdaal en De Waerden hebben bovendien afspraken gemaakt over de mogelijkheid tot deelname aan dagactiviteiten door cliënten die bij de andere organisatie verblijven. Ook hierover is regelmatig contact tussen beide organisaties.

's HeerenLoo

's HeerenLoo en De Waerden exploiteren gezamenlijk een woonlocatie op Texel. De Waerden is eigenaar van het onroerend goed en brengt exploitatiekosten in rekening bij 's HeerenLoo. Samenwerking en overleg vindt vooral plaats op operationeel niveau; tussen uitvoerend medewerkers en teamleiders. De organisaties houden elkaar op de hoogte van eventuele initiatieven op Texel, zodat afstemming is gewaarborgd.

Loket Schagen

Diverse zorgaanbieders en welzijnsorganisaties in Noord-Holland Noord, waaronder De Waerden, leveren een bijdrage aan het Loket Schagen, een centraal informatiepunt voor wonen, welzijn en zorg.

SBO De Zeearend en MLK De Zevensprong

De Waerden heeft ook een samenwerkingsovereenkomst met SBO De Zeearend (in Velsen) en MLK De Zevensprong (in Beverwijk). In beide scholen huren wij ruimte voor speltherapie voor kinderen met een verstandelijke beperking afkomstig uit deze regio.

Woningbouwcorporaties

De Waerden werkt met veel woningbouwcorporaties samen ten behoeve van een goede huisvesting van haar cliënten.

Woningbouwcorporaties waarmee De Waerden onder meer een samenwerkingsovereenkomst heeft afgesloten, zijn Woontij, Eigen Haard, de Woonschakel, het Grootslag en Woningbouwvereniging Anna Paulowna.

De Waerden heeft een intentieovereenkomst met Woningstichting Woonwaard Noord-Kennemerland en de Gemeente Alkmaar in het kader van het project *Wonen, Welzijn & Zorg* in de wijk Overdie.

Triversum

Triversum, centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie, en De Waerden hebben al enkele jaren een samenwerkingsovereenkomst. Triversum biedt De Waerden zorginhoudelijke ondersteuning in onze locaties in Onderdijk en Grootebroek. De Waerden biedt op deze locaties ondersteuning bij het wonen; het gaat hierbij om ondersteuning aan kinderen die weliswaar zijn uitbehandeld in de kinderpsychiatrie, maar die nog wel chronische zorg nodig hebben.

De Omring

Voor de woonlocaties op Texel en in Grootebroek en Onderdijk heeft De Waerden een samenwerkingsovereenkomst met De Omring. De Omring biedt ons, indien nodig, ambulante nachtzorg.

WonenPlus Noord-Holland

De Waerden heeft, samen met andere zorginstellingen, een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met WonenPlus Noord-Holland. WonenPlus realiseert praktische dienstverlening aan cliënten, zodat zij langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Het gaat om aanvullende (niet-geïndiceerde) dienstverlening. Cliënten van De Waerden worden soms geholpen door WonenPlus; soms zijn zij zelf ook actief als vrijwilliger voor WonenPlus.

De SIG

Zowel in de Carante Groep als operationeel, wordt al jaren goed samengewerkt met de SIG, die actief is in Midden- en Zuid Kennemerland. De SIG en De Waerden leveren elkaar onder meer vertrouwenspersonen voor cliënten.

De Bedstee

Tenslotte heeft De Waerden een samenwerkingsovereenkomst met VOF De Bedstee in Zwaagdijk-Oost. Gezamenlijk wordt een zogenaamd gezinshuis geëxploiteerd, waar vijf verblijfcliënten samenwonen met een 'gewoon gezin'.

3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

De Waerden heeft zich, als lid van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), geconformeerd aan de Zorgbrede Governancecode.

3.2 Raad van Bestuur

Samenstelling raad van bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Drs. J. Koller	Statutair bestuurder	Directeur Koller Vastgoed BV

Het bestuur van de stichting is opgedragen aan één persoon, te weten aan de heer drs. J. Koller. De raad van bestuur vertegenwoordigt de stichting.

De eindverantwoordelijkheid berust bij de raad van bestuur, die leiding geeft aan het managementteam.

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in de statuten van de stichting en er is een *Reglement raad van bestuur* dat is goedgekeurd door de raad van toezicht. Hierin zijn onder andere opgenomen:

- De rechtspositie en arbeidsvoorwaarden;
- De taakomschrijving;
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- De communicatie met de raad van toezicht;
- De positie ten aanzien van het managementteam;
- De waarneming in geval van afwezigheid.

Bezoldiging

De raad van toezicht stelt, conform de Zorgbrede Governancecode, de bezoldiging van de raad van bestuur vast.

3.3 Toezichthouders

Samenstelling raad van toezicht

Naam	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
Mr. J. Fokkens, voorzitter	Algemene zaken	Lid Raad van Toezicht Carante Groep
P. Looijen RA Tot 01.07.2010	Financiële zaken	Lid Cliëntenraad Zorgspectrum Westerhout Lid bestuur Stichting Vrienden van Zorgcentrum Horizon
E.A.G. Vente Tot 01.07.2010	Bouwzaken	Voorzitter VVE Bungalowpark Resort Arcen Lid bestuur Sociaal Fonds Gewezen Medewerkers NCHB Associé Corgwell Interim Management
Drs. H.M.W. Boom	Sociale zaken	Directeur Bureau Boom Coaching& Advies Lid van de Raad van Commissarissen van Vierstroom te Gouda (V&V en Thuiszorg) Consulent bij Van Ede & Partners, Amsterdam Lid Raad van Bestuur van Van Ede & Partners, Landelijk
M.F.D. Waling-Huijsen	Ethische zaken	Lid Raad van Advies voor levensbeschouwelijke zaken Spaarne Ziekenhuis Voorzitter Commissie Ethiek CNV Publieke Zaak Directeur Bureau Met Waarden Helen, ethiek in de zorg Lid Raad van Toezicht Amstelring/Osiragroep sinds 1-7-2009 Lid van de Stuurgroep van het sectorfonds FCB WJK, sinds 1 -10-2009
J.F. Gerrits Jans Per 01.07.2010	Financiële zaken	Zelfstandig gevestigd als adviseur internalaudit Lid Raad van Toezicht Nederlandse Stichting voor het gehandicapte kind (NSGK) Lid Raad van Toezicht Stichting Welzijn en Cultuur, Alkmaar Penningmeester bestuur van de Stichting Kwaliteitsverbetering Gezondheidszorg Voorzitter van de rekenkamercommissies Heemskerk en Stede Broec Lid rekenkamercommissie Midden-Delfland Secretaris en vicevoorzitter bondsbestuur Koninklijke Nederlandse Zwem Bond (KNZB)
J.A. Oostenbrink Per 01.07.2010	Bouwzaken	Bedrijfsleider Service & Onderhoud IntermarisHoeksteen Voorzitter Geschillencommissie De Woonschakel Voorzitter Zwemvereniging Atlantis

Algemeen

In 2010 heeft de raad van toezicht zich van zijn taak gekweten door middel van vier reguliere vergaderingen met de raad van bestuur, door een werkbezoek af te leggen, door overleg met de ondernemingsraad en de cliëntenraad te hebben, en door de bijeenkomst met alle gremia bij te wonen.

In de vergadering van mei keurde de raad van toezicht het jaarverslag en de jaarrekening over 2009 goed in aanwezigheid van de accountant PricewaterhouseCoopers. Er werd een goedkeurende accountantsverklaring gegeven bij de jaarrekening.

In de vergadering van september had de raad van toezicht de jaarlijkse ontmoeting met het managementteam.

Het jaarplan 2011, inclusief de begroting, is in de vergadering van november besproken en goedgekeurd.

De jaarlijkse informele bijeenkomst met de ondernemingsraad, de centrale deelraad cliënten en de centrale deelraad verwanten vond dit jaar plaats in december. Er werd door alle aanwezigen met veel enthousiasme gesproken over de waarden die men als persoon belangrijk vindt om vanuit te werken.

Evenals in voorgaande jaren is in 2010 door een afvaardiging van de raad van toezicht overlegd met de ondernemingsraad, met de centrale deelraad cliënten en met de centrale deelraad verwanten.

Daarnaast is de raad van toezicht op werkbezoek geweest bij de locaties Elisabeth en de Meidoornlaan.

In de vergadering in maart is de evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht gehouden. In aansluiting daarop is gesproken over het functioneren van de raad van bestuur. Dit was tevens de input voor het functioneringsgesprek met de bestuurder, het besprokene is vastgelegd in een verslag.

Samenstelling Raad van Toezicht

De raad van toezicht bestaat uit vijf personen. In 2010 hebben twee leden, namelijk de heren Pieter Looijen en Gerard Vente, afscheid genomen in overeenstemming met het rooster van aftreden. Van beiden is in juni afscheid genomen waarbij de voorzitter van de raad van toezicht hen hartelijk dankte voor hun betrokken inzet al die jaren.

In 2010 is via advertenties geworven voor twee nieuwe toezichthouders, voor wie een profiel was opgesteld. Na een zorgvuldige selectie zijn twee nieuwe leden tot de raad van toezicht toegetreden, namelijk de heren Hans Gerrits Jans (aandachtsgebied financiën) en Jos Oostenbrink (aandachtsgebied huisvesting). Beiden zijn benoemd in de vergadering van de Raad van Toezicht van 20 mei 2010.

Toezicht op de financiële continuïteit

Tijdens elke vergadering is gesproken over de punten die de raad van toezicht van belang vindt om goed toezicht te kunnen houden, zoals de gerealiseerde versus de afgesproken productiecijfers, de verzuimcijfers alsmede het exploitatieresultaat in vergelijking met de goedgekeurde begroting.

Besproken onderwerpen

Er is een groot aantal onderwerpen aan de orde geweest in het overleg van de raad van toezicht met de bestuurder, zoals:

- . Bezuinigingen in de dagbesteding;
- . Gang van zaken bij Carante Groep;
- . Kredietverstrekking inzake het bouwplan Schagen;
- . Diverse personele aangelegenheden;
- . Stand van zaken nieuwbouwplan Schagen;
- . Uitkomst van het onderzoek onder medewerkers;
- . Kwaliteit van zorg;
- . Algemene gang van zaken binnen De Waerden.

3.4 Bedrijfsvoering

Planning- & controlcyclus

Conform de vastgestelde planning- & controlcyclus wordt het management van De Waerden maandelijks geïnformeerd over de exploitatiecijfers ten opzichte van de vastgestelde begroting. Hierbij wordt, in samenwerking met Carante Groep, gebruik gemaakt van een geautomatiseerd managementinformatiesysteem (Business Intelligence).

In 2010 is aan de raad van toezicht, het MT, de OR en de CCR ieder kwartaal informatie verstrekt met betrekking tot een drietal prestatie-indicatoren, te weten productie, financiën en ziekteverzuim. Vanaf het tweede kwartaal van 2010 is daar de indicator liquiditeitsontwikkeling aan toegevoegd. Ook is de toelichting bij alle rapportages uitgebreid.

Eind 2009 is het liquiditeits- en financieringsplan ontwikkeld. Dit plan heeft een sterke relatie met het portefeuilleplan. In 2010 is het liquiditeits- en financieringsplan regelmatig geactualiseerd.

In mei 2010 is met ING een overeenkomst gesloten waarmee voor de eerstvolgende bouwprojecten in de financieringsbehoefte kan worden voorzien.

In het vierde kwartaal van 2010 is het traject met het Waarborgfonds voor de zorgsector gestart. Doel is om te zijner tijd (2012/2013) de langlopende financieringsarrangementen te borgen die De Waerden zal afsluiten. Dit traject verloopt voorspoedig.

De planning- en controlcyclus kan als volgt worden samengevat:

- Gedurende het eerste kwartaal van het kalenderjaar zijn jaarrekening en kwaliteitsjaarverslag samengesteld.
- Gedurende het tweede kwartaal zijn de conceptjaarplannen, inclusief conceptbegrotingen van de locaties en ondersteunende diensten, opgesteld.
- Tijdens de zomermaanden is het conceptjaarplan, inclusief conceptbegroting voor de hele organisatie samengesteld.
- In oktober 2010 is het inkooptraject met de zorgkantoren doorlopen.
- In november is het jaarplan voorgelegd aan de centrale cliëntenraad en ondernemingsraad, vastgesteld door de raad van bestuur, en goedgekeurd door de raad van toezicht.

Voorwaarden bedrijfsvoering

Binnen De Waerden wordt steeds professioneler en planmatiger gewerkt, zowel op zorginhoudelijk gebied als op voorwaardenscheppend terrein. Enkele voorwaarden voor optimale bedrijfsvoering zijn:

1. Administratieve organisatie en interne (productie)controle
2. Onderhouds-, woon- en bouwplannen
3. Overzicht gevolgen invoering van zorgzwaartepakketten en bezuiniging op dagbesteding
4. Overzicht gevolgen pakketmaatregelen.

Ad.1.

De administratieve organisatie en interne (productie)controle zijn in de voorbereiding op de geautomatiseerde productieaanlevering ('AW319'), die sinds januari 2011 verplicht is, verder verbeterd. Dat heeft echter niet geresulteerd in een lagere correctie als gevolg van buiten de indicatie verleende zorg. Hierbij gaat het met name (ruim 80% van de correctie) om ambulante zorg die op cliëntniveau boven de indicatie wordt geleverd (terwijl we op het niveau van De Waerden gemiddeld genomen ruim onder de indicatie blijven). Blijkbaar signaleren de ambulante begeleiders te laat dat structureel boven de indicatie zorg wordt geleverd. Er wordt te laat een herindicatie aangevraagd, dan wel het zorgaanbod verminderd. De totale correctie bedraagt €63.500.

Ad.2.

In 2010 is het onderhoudsplan gerealiseerd. Hierin zijn de verwachte onderhoudswerkzaamheden en kosten op basis van onderhoudsnormen geprognosticeerd. Voor 2011

en 2012 zijn met betrekking tot het onderhoud concrete afspraken met locaties gemaakt. In een aantal kernen (onder andere Alkmaar en IJmuiden) zijn de woonplannen bijgewerkt, wat inhoudt dat de verblijfswensen en -behoeften zijn afgezet tegen beschikbare of gewenste locaties. Het portefeuilleplan zal hiermee begin 2011 worden geactualiseerd. Zoals vorig jaar reeds gemeld is de nieuwbouw van De Frans van de baan en is de schade verhaald op Stichting gereformeerde Bouwcorporatie voor bejaarden (SGBB). Vestia, dat SGBB heeft overgenomen, heeft de wettelijke boete voor het beëindigen van overeenkomst inmiddels voldaan. Er loopt nog een juridische discussie over gevolgschade van het opzeggen van de overeenkomst.

Ad.3.

De gevolgen van de invoering van de zorgzwaartepakketten zijn gunstiger dan verwacht. De invoering heeft voor De Waerden positief (ca 244k) uitgepakt, doordat dagbesteding in de ZZP's volledig wordt afgerekend in het dagtarief voor verblijf. Het betekent dat er op de verblijfslocaties meer mogelijkheden zijn om voor 'thuisblijvers' een passende opvang te realiseren binnen de formatie van het team.

De bezuiniging op dagbesteding verloopt voorspoedig. Ongeveer de helft van de doelstelling om de kosten in overeenstemming te brengen met het in 2010 verlaagde tarief is gerealiseerd, hetgeen betekent dat de dagcentra voor 2011 op koers liggen om in deze doelstelling te slagen.

Ad.4.

De gevolgen van de pakketmaatregelen zijn enigszins merkbaar bij ambulante begeleiding. Niet direct in het aantal cliënten dat zorg ontvangt (dat nam zelfs nog iets toe), maar wel doordat in het afgelopen jaar enkele cliënten hun zorg hebben opgezegd vanwege de eigen bijdrage. De ambulante productie is iets teruggelopen, mede door de aanzienlijke correctie (zie Ad. 1).

3.5 Deelraden cliënten en verwanten

De cliëntenraden van De Waerden zijn gesplitst in deelraden voor cliënten en deelraden voor verwanten. Ervaring binnen de eigen organisatie heeft geleerd dat de medezeggenschapsinbreng van de cliënten zelf beter tot zijn recht komt, indien de cliënten in een eigen deelraad hun invloed kunnen uitoefenen. Dit geldt zowel op centraal niveau als bij de lokale organisatie-eenheden. Meestentijds overleggen de deelraden afzonderlijk met de bestuurder/leidinggevende. De deelraden cliënten worden in hun vergaderingen ondersteund door een onafhankelijke coach cliëntenraden.

De verwantenraden hebben als uitgangspunt dat de cliënten zoveel mogelijk zelf (mogen) bepalen welke zorg zij nodig hebben van De Waerden en hoe die zorg het beste kan worden ingericht. Alleen voor zover de cliënten zelf niet voldoende in staat zijn om de inhoud te bepalen van de zorg die zij nodig hebben, moet hen ondersteuning worden geboden.

Samengevat: Op centraal niveau heeft De Waerden een centrale deelraad cliënten (CDC) en een centrale deelraad verwanten (CDV). Op lokaal niveau kent De Waerden lokale deelraden cliënten en lokale deelraden verwanten.

3.5.1 Centrale deelraden

Verkiezing en installatie

In het voorbije verslagjaar is de verkiezing van een nieuwe centrale deelraad cliënten (CDC) afgerond. De centrale deelraad cliënten begon het jaar 2010 met vijf cliënt-leden; één lid heeft afscheid genomen en er zijn drie nieuwe leden bijgekomen. De centrale deelraad cliënten bestaat nu uit zeven personen. Deze personen hebben tevens zitting in een lokale deelraad cliënten. Medio 2010 is deze nieuwe centrale deelraad cliënten door de raad van bestuur geïnstalleerd.

De afronding van de verkiezingsprocedure voor de centrale deelraad verwanten heeft reeds in 2009 plaats gevonden; begin 2010 is de centrale deelraad verwanten uitgebreid met één lid tot in totaal vier leden.

Overleg met de raad van bestuur

Zowel de centrale deelraad cliënten als de centrale deelraad verwanten hebben in 2010 elk vier maal overleg gehad met de raad van bestuur. Daarnaast heeft de centrale deelraad cliënten tien keer een voor- en nabespreking gehad.

In 2010 stonden diverse beleidsstukken op de agenda die ter advisering zijn voorgelegd aan de centrale deelraden:

- Bezuinigingen dagbesteding en de uitgangspunten en voorwaarden daarvoor (personeelsbezetting, werkdagduur, werkrooster);
- Jaarverslag en jaarrekening 2009;
- Maatschappelijke stage;
- Kwartaalcijfers;
- Jaarplan en de begroting voor 2011.

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- De opzet van een landelijke kwaliteitsmeting als eerste fase van een cliënttevredenheidsonderzoek;
- De uitkomsten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- De evaluatie van het beleid beslissingen omtrent het levenseinde;
- Het voorbereiden van een overleg van de centrale deelraad verwanten met de lokale deelraden verwanten;
- Vertrouwenspersoon cliënten (komt in 2011 terug);
- Medezeggenschap op de locaties (beleid wordt in 2011 geëvalueerd);
- Informatie over het theoretisch kader;
- Pictogram voor eenvoudige taal (komt in 2011 terug).

Overige overlegmomenten

Eenmaal heeft overleg plaats gevonden met (een afvaardiging van) de raad van toezicht; dit ging voornamelijk over de samenwerking met de raad van bestuur.

Eenmaal heeft een samenkomst plaatsgevonden van de beide centrale deelraden met de raad van toezicht, de raad van bestuur en de ondernemingsraad om de meningen te peilen over de gewenste toekomstige ontwikkeling van de organisatie en het dienstverleningspakket.

De voorzitters van de centrale deelraden hebben deelgenomen aan de selectieprocedure voor een nieuwe manager primair proces.

In het voorjaar hebben de voorzitters van de centrale deelraden deelgenomen aan (een deel van) het overleg met het Zorgkantoor, waarbij met name de betrokkenheid van de cliëntenraad bij het opstellen van het kwaliteitsbeleid en bij het formuleren van verbeteracties aan de orde kwam. De centrale cliëntenraad heeft gerapporteerd dat er sprake is van een goede samenwerking. Dit overleg zal in het vervolg elk jaar plaatsvinden.

Op 17 april 2010 zijn er diverse raadsleden naar een landelijke dag geweest van Raad op Maat.

Speerpunten

Omdat nog niet in alle locaties een (volledige) lokale deelraad aanwezig is, is in 2010 extra energie besteed aan het onder de aandacht brengen van de mogelijkheden voor medezeggenschap bij cliënten en verwanten.

Ten slotte

In 2010 is een start gemaakt met het verspreiden van een nieuwsbrief voor verwanten.

3.5.2 Lokale deelraden

Aantal lokale deelraden

In 2010 is er één nieuwe lokale deelraad cliënten bijgekomen. Er zijn weliswaar meer nieuwe locaties bijgekomen, maar daarvan zijn de cliënt-leden aangeschoven bij al bestaande raden. Bij de Waerden zijn nu zestien lokale deelraden cliënten actief.

Overlegmomenten

In de locaties heeft afgelopen jaar drie maal (normaal gesproken ca. vier maal per jaar) overleg plaatsgevonden van de afzonderlijke deelraden met leidinggevende van de lokale organisatie-eenheid. De coach cliëntenraden is ook bij deze vergaderingen aanwezig. Eén lokale deelraad cliënten heeft een vrijwilliger, waardoor deze raad vaker kan vergaderen.

De leden

Het verloop binnen de lokale deelraden cliënten is niet zo groot. Er zijn nog wel een paar open plekken om in te vullen, maar regelmatig wordt er gevraagd of er mensen zijn die zitting willen nemen in de raad.

Binnen twee lokale deelraden cliënten hebben verkiezingen plaatsgevonden, te weten ambulante Alkmaar en ambulante Anna Paulowna.

Agendapunten en andere gespreksonderwerpen

Aan de orde gekomen zijn de volgende agendapunten:

- Het jaarplan van de organisatie-eenheid;
- De aanstelling van teamleiders en medewerkers;
- Huisvesting, verbouwing en verhuizing;
- De inrichting van de woon- en werkplek;
- Ontspannings- en recreatiemogelijkheden;
- Het beleid rond voeding, veiligheid, gezondheid en hygiëne.

Daarnaast zijn ook de volgende andere onderwerpen de revue gepasseerd, zoals: Vakantie van personeel (invalkrachten), privacy, wijziging van de slaapdienst, wijziging werkuren, maatschappelijke stage, andere enveloppen van De Waerden, pictogram voor eenvoudige taal, verkiezingen van de centrale deelraad cliënten, onduidelijkheid over wat men mag verwachten van een begeleider, de bezuinigingen, kluisjes op de werkplek, veel wisseling van personeel, wijzigingen van afspraken rondom aanloopruimte (c.q. huiskamer, steunpunt) en op sommige locaties de jaarplannen, en/of nieuwbouwplannen.

Advies en betrokkenheid

In sommige gevallen is de centrale deelraad cliënten om een advies gevraagd.

Te vaak komt informatie nog als mededeling bij de lokale deelraad cliënten binnen, zo is de mening.

Verschillende lokale deelraden cliënten zijn betrokken geweest bij sollicitatieprocedures voor een teamleider.

3.6 Ondernemingsraad

Overlegmomenten en installatie nieuwe OR

In de overlegvergadering van 9 februari 2010 is een voltallig nieuwe ondernemingsraad (OR), bestaande uit 11 OR-leden, officieel geïnstalleerd door de raad van bestuur. Tevens is er een nieuwe ambtelijk secretaris aangenomen ter ondersteuning van de ondernemingsraad (OR).

De ondernemingsraad heeft in 2010 maandelijks overleg gehad over het beleid in het algemeen en over personeelsbelangen in het bijzonder.

Daarnaast had de OR vier keer formeel en één keer informeel overleg met de raad van bestuur. Het informele overleg tussen de OR en de raad van bestuur is beide partijen goed bevallen en zal in 2011 een vervolg krijgen.

De ondernemingsraad heeft tevens overleg gevoerd met de raad van toezicht, de bedrijfsarts, de communicatieadviseur en de staffunctionaris PR & communicatie.

Communicatie met achterban

De OR-contactpersonen zijn in 2010 drie keer in de OR-vergadering aanwezig geweest. De contactpersonen hebben de volgende onderwerpen besproken met de achterban:

- Griep pandemie;
- Competentiegericht werken;
- Rookbeleid;
- Pbl-uren;
- Verzuimbeleid;
- Vertrouwenspersoon medewerkers;
- Invalbeleid;
- Locatie crisis/noodmap;
- Beleid bejegening;
- Werken met het locatie jaarplan.

De OR heeft 5 x de verkorte nieuwsbrief *oORzaken* gemaïld aan alle medewerkers.

Instemming

In het afgelopen jaar heeft de OR aan de volgende (geëvalueerde of aangepaste) beleidsstukken zijn instemming gegeven:

- Opleidingsjaarplan 2010:
 - Aandachtspunt: de opleiding basis(vaardigheden) levenreddende handelingen en reanimeren ook instellen voor medewerkers dagbesteding;
 - Aandachtspunt: de realisatie van scholing voor teamleiders;
 - Aandachtspunt: medezeggenschap;
- Beleid maatschappelijke stage;
- Arbeidsverzuim en re-integratie:
 - Aandachtspunt: maatregelen instellen bij ziekteverzuim en re-integratie;
 - Aandachtspunt: het bespreekbaar houden van ziekteverzuim door teamleiders met medewerkers;
- Instroomeis voor begeleiders:
 - Aandachtspunt: is het vastgestelde beleid toekomstbestendig i.v.m. het dreigende tekort aan werknemers in de zorg?
- Beleid Werkdruk en werkstress:
 - Aanbeveling: maak het onderwerp werkdruk tot vast onderdeel van het functioneringsgesprek en POP;
- Beleid omtrent het aantoonbaar bijhouden van vakkennis en vakbekwaamheid;
- Beleidsnotitie *Persoonlijk Budget Levensfase*:
 - Aandachtspunt: de uitgangspunten PBL opnemen in de beleidsnotitie;
- Beleid Competentiegericht werken, HKZ 5.1.2:
 - Advies OR luidt om bij de auditgesprekken te vragen of er met competenties wordt gewerkt in het functioneringsgesprek met de medewerker;
- Bezuinigingen dagbesteding:
 - Aandachtspunt: goede communicatie over gemaakte afspraken en roosterwijzigingen per 01-01-2011;
 - Aandachtspunt: goede communicatie met cliënten;
 - Aandachtspunt: goede opvang voor cliënten i.v.m. andere werktijden van de (persoonlijk) begeleiders.

Positief advies

De OR heeft een positief advies gegeven over:

- *Jaarplan 2010*:
 - Advies OR luidt om bij het inkoopplan de post 'voeding' ook mee te nemen;
- *Jaarverslag 2009*, inclusief jaarrekening;
- *Jaarplan 2011*, inclusief begroting 2011.

Ongevraagd advies

De OR heeft ongevraagd advies gegeven over:

- Geactualiseerd beleid vertrouwenspersoon:

- Advies OR luidt om in het beleid de volledige tekst op te nemen van de grondwet, te weten: "Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke gronden dan ook, is niet toegestaan.";
- Geactualiseerd beleid inwerken HKZ 5.8:
 - Advies OR luidt om in het inwerkingschema te wijzen op de crisismap van de locatie en het inwerkingschema toevoegen aan het kennismakingspakket dat nieuwe medewerkers/stagiaires ontvangen van De Waerden.

OR-scholing

In het voorjaar 2010 hebben drie nieuwe OR-leden de tweedaagse OR-beginnerscursus gevolgd. Daarnaast heeft de nieuwe ambtelijk secretaris een cursus gevolgd voor de voor haar functie benodigde vakkennis.

In het najaar van 2010 is de OR als geheel twee dagen op cursus geweest. In grote lijnen is er tijdens de cursus aandacht besteed aan:

- Kennis en verdieping;
- Meer grip op OR-zaken;
- Duidelijkheid over de rol van ieder OR-lid;
- Zijn we als OR op de goede weg;
- Betrokkenheid van de achterban;
- Het instellen van klankbordgroepen;
- Het onderbrengen van OR-thema's bij de verschillende commissies (arbo, financieel, sociaal, achterban en arbeidstijden).

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

Op de jaarlijkse beleidsdag *Waer moet dat heen* heeft het managementteam onder meer de stand van zaken van het *Beleidskader 2008-2012*, de jaarplannen 2011 en het HKZ-kwaliteitmanagementsysteem besproken. Resultaten van deze dag zijn op verschillende plaatsen terug te vinden in dit jaarverslag.

Naar aanleiding van deze beleidsdag is, later in 2010, een teamleiderbijeenkomst georganiseerd. Hierbij was onder andere aandacht voor de cultuurverandering/kwaliteitsverbetering, de implementatie van het theoretisch kader en de uitkomsten van het medewerkeronderzoek.

Bezuinigingen

Vanwege een verlaging van het externe budget voor dagbesteding zag De Waerden zich genoodzaakt om in 2010 een 7-urige werkdag voor activiteitenbegeleiders in te voeren. Dankzij een goede samenwerking met de ondernemingsraad en de betreffende locaties kon deze lastige operatie tot een goed einde worden gebracht.

Cliënttevredenheid

De Waerden ondersteunt cliënten waarbij de aard en intensiteit van die ondersteuning wordt bepaald door de vraag van cliënten zoals die is vastgelegd door het CIZ (Centraal Indicatieorgaan Zorg).

Bij cliënten die de indicatie verblijf hebben en die gedurende 24 uur per etmaal ondersteund worden, betreft het alle aspecten van het dagelijks leven; bij cliënten die ambulante ondersteuning worden, gaat het om afgesproken aspecten van het leven.

De Waerden stimuleert dat cliënten voor de invulling van hun vrije tijd zoveel mogelijk gebruik maken van reguliere maatschappelijke voorzieningen. De Waerden stimuleert ook dat cliënten zelf keuzes maken omtrent waar zij werken of zij hun dagactiviteiten invullen. De ondersteuning door medewerkers van De Waerden is er tevens op gericht dat mensen gelukkig zijn en dat zij zich tevreden weten met hun dagbesteding, school, werk of vrije tijdsinvulling. Waar dit niet het geval is, ondersteunt De Waerden cliënten bij hoe men dit wel zou kunnen worden. Bijvoorbeeld door in overleg met de cliënt knelpunten door te geven aan verantwoordelijke of organiserende instanties.

Het afgelopen jaar is wederom aandacht besteed aan cliënttevredenheid. De bevindingen met betrekking tot tevredenheid, en mogelijke acties die hiermee samenhangen, zijn opgenomen in het ondersteuningsplan.

Netwerkondersteuning

De beschikking hebben over sociale contacten is één van de aspecten die het leven waardevol maken.

De Waerden had het voornemen om in 2010 de cliënten te ondersteunen bij het onderhouden dan wel opbouwen van een natuurlijk netwerk.

In zijn algemeenheid is er het afgelopen jaar bewuster gewerkt aan het opbouwen of vergroten van het natuurlijke netwerk van de individuele cliënt. In het ondersteuningsplan heeft het netwerk een vaste plaats gekregen; in de bijgestelde opzet van de ondersteuningsplannen is de plek nog prominenter geworden als aspect van het domein inter-persoonlijke relaties.

In enkele locaties zijn netwerkbijeenkomsten gehouden. Meer cliënten hebben zich als afnemer of als vrijwilliger aangemeld bij WonenPlus.

Beeldvorming

Goede ondersteuning wordt grotendeels bepaald door aansluiting bij de vraag en de communicatiemogelijkheden van de cliënt. Dit vraagt een gedegen beeldvorming. Vooruitlopend op de implementatie van het theoretisch kader (zie verderop) is er in 2010 door gedragskundigen nadrukkelijk aandacht geschonken aan het versterken van de beeldvorming in teams. De wijze waarop dit verliep, verschilde per team. Het varieerde

van themabesprekingen tot, in een enkel geval, individuele coaching van medewerkers. Bij enkele teams is de adviseur cliëntencommunicatie betrokken. Beeldvorming is ook een wezenlijk onderdeel van de methode Triple-C die medewerkers van de ambulante teams Alkmaar zich eigen hebben gemaakt.

In zijn algemeenheid geldt ook dat het leveren van een bijdrage aan herindicaties al op natuurlijke wijze bijdraagt aan een goede beeldvorming van cliënten. Resultaten worden in eerste instantie zichtbaar wanneer medewerkers opmerken dat zij zich meer bekwaam weten. Vervolgens worden resultaten zichtbaar in de kwaliteit van ondersteuning en in de kwaliteit van de ondersteuningsplannen.

Professionele ontwikkeling

Om voldoende professioneel niveau te garanderen, geldt de afspraak dat iedere medewerker in de functie van begeleider minimaal een beroepsgerichte opleiding op niveau 3 gevolgd moet hebben. Het kan ook zijn dat een begeleider, op basis van een andere opleiding of op basis van een ervaringscertificaat (EVC), minimaal op niveau 3 functioneert en bovendien beschikt over de bijbehorende beroepsgerichte ervaring. De afdeling P&O heeft in 2010 een nota gemaakt voor het MT op basis waarvan dit gerealiseerd wordt. Inmiddels is geïnventariseerd wie van het zittend personeel niet aan deze eisen voldoet en worden er individuele ontwikkelingsplannen gemaakt. De genoemde eis is inmiddels ook opgenomen in de betreffende functiebeschrijving.

Toekomstbeeld

De Waerden heeft strategische keuzes gemaakt die zijn getoetst en onderschreven door Zorgconsult Nederland in 2009.

Eén van de uitwerkingen is het doelgroepenbeleid als uitgangspunt voor de ontwikkeling van de diverse diensten van De Waerden. Dit beleid zou in 2010 verduidelijkt worden voor medewerkers.

Op verschillende bijeenkomsten is deze visie verduidelijkt, onder meer tijdens de werkconferenties voor medewerkers (*De Waerden Draait Door*). Het geven van antwoorden op vragen van cliënten uit verschillende doelgroepen is gebaseerd op dit beleid. Overigens heeft dit er ook toe geleid dat voor sommige hulpvragen contact wordt gelegd met collega-zorgaanbieders.

Energiebewuste huisvesting

De Waerden wil werk maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat betekent dat er onder andere aandacht is voor energiebesparende en milieubewuste maatregelen. Op basis van een korte nota (en na het maken van afspraken over besparing van energie en het nemen van milieubewuste maatregelen) zijn vele locaties in 2010 aan de slag gegaan. Dit heeft geresulteerd in diverse maatregelen die zijn vastgelegd in een eindrapportage. Tevens blijkt er veel enthousiasme te zijn om hiermee in de toekomst door te gaan.

Kennis & begrip

Kennis van elkaars locaties, diensten en werkwijze, en daarmee ook begrip voor wat elders gebeurt, kan de kwaliteit van werken bevorderen en betrokkenheid bij de organisatie vergroten. Het voornemen voor 2010 was dan ook om dit te stimuleren.

Zichtbaar is dat teamleiders elkaar het afgelopen jaar meer opgezocht hebben en dat er bijvoorbeeld intervisiegroepjes zijn ontstaan. Tevens zijn er enkele groepen van aandachtspersonen rond een beleidsonderwerp gevormd die uitwisseling en kennisvermeerdering bevorderen. De geïntroduceerde nieuwsbrief voor medewerkers draagt ook bij aan kennis over en weer.

Het effect zullen we gaan volgen in het medewerkeronderzoek zoals dat in 2010 voor het eerst gehouden werd en waarin bijvoorbeeld betrokkenheid expliciet genoemd staat.

Implementatie van het theoretisch kader

In een professionele organisatie als De Waerden weten cliënten hoe zij ondersteund worden en weten medewerkers hoe en waarom zij handelen. Al het handelen wordt gestuurd door een gezamenlijk denkraam of theoretisch kader. Daarom is in juni 2009 een theoretisch kader door het MT vastgesteld. Dit kader wordt gevormd door de pijlers Ervaringsordening en Supportmodel, aangevuld door methoden en hulpmiddelen op maat. Goed werken met en volgens dit theoretisch kader vraagt een gedegen en zorgvuldige invoering van het kader en verankering van de werkwijze die hierop is gebaseerd. Een werkgroep heeft de opdracht gekregen hier een traject voor te ontwerpen.

Het MT heeft in juni 2010 een nota goedgekeurd waarin het invoeringstraject met de naam *Waardevol mens* staat beschreven. Dit traject is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met Timmers Ervaringsordening, het bureau van mevrouw D. Timmers-Huigens die de grondlegger is van de Ervaringsordening.

Het traject is tweeledig, te weten deels een ontwerptraject, met het beschrijven van de gewenste situatie en een stappenplan, en deels een ontwikkeltraject, aangezien de wijze waarop het resultaat wordt bereikt voortdurend wordt afgestemd op de ontwikkeling van de organisatie. Om vorderingen en resultaten te onderzoeken wordt Cees Jansen, hoofddocent van de VU, en tevens werkzaam voor Carante Groep, gevraagd dit onderzoek te begeleiden.

Inmiddels zijn afspraken gemaakt met betrekking tot de scholing van zowel het MT als een eerste kerngroep van medewerkers.

Informatieoverdracht

Het goed en effectief overdragen van informatie is van vitaal belang voor het functioneren van een organisatie zoals De Waerden.

Onder andere uit de benchmark is naar voren gekomen dat de informatieoverdracht aan cliënten en verwanten voor verbetering vatbaar is. Ook bestaat de ervaring dat er informatieverlies optreedt bij de overdracht van informatie van MT naar de uitvoerend medewerkers en vice versa. Om de informatieoverdracht te verbeteren is in 2009 een concept uitgewerkt waarin beschreven staat met welke middelen dit knelpunt aangepakt zou kunnen worden.

In 2010 hebben de eerste nieuwsbrieven voor cliënten en verwanten, en voor medewerkers het licht gezien. De Waerden verwacht dat hiermee tot een zekere hoogte aan de informatiebehoefte wordt voldaan. Er zal gevolgd worden of dit werkelijk zo is. Het is bovendien belangrijk om te erkennen dat uitsluitend informeren niet altijd tot het gewenste doel leidt, maar dat een goede dialoog minstens zo belangrijk is.

Bijstellen systematiek begeleidingsplannen

Begeleidingsplannen, of ondersteuningsplannen, zijn van vitaal belang voor de cliënten en hun ondersteuning. In dit plan wordt beschreven waarom en hoe een cliënt wordt ondersteund. De cliënt en/of contactpersoon speelt zelf een grote rol bij de totstandkoming van het plan.

Op basis van input uit zowel evaluaties, auditbevindingen, veranderende inzichten en veranderde richtlijnen en wetgeving is in 2010 een werkgroep aan de slag gegaan. De werkgroep heeft allereerst de gegevens bestudeerd en geanalyseerd, en is zich vervolgens een beeld gaan vormen van hoe het plan bij te stellen. Nadat het MT zich kon vinden in geformuleerde uitgangspunten voor de bijstelling heeft de werkgroep zich georiënteerd bij andere organisaties. Vervolgens heeft de werkgroep alle bevindingen verwerkt tot een conceptplan, inclusief handleiding.

Eind 2010 is dit concept voor commentaar voorgelegd aan verschillende teamleiders en persoonlijk begeleiders. Tevens heeft de werkgroep zich georiënteerd op de technische uitvoerbaarheid van de wensen. Niet onbelangrijk is dat ook andere Carante Groep-organisaties hun plannen bijstellen, hetgeen onder meer in de regiegroepen ICT en Zorgontwikkeling werd besproken.

Dit leidde tot het voornemen om begin 2011 een werkconferentie te organiseren met betrekking tot Plan Care Dossier.

Medezeggenschap

Medezeggenschap in De Waerden vindt plaats op verschillende niveaus en in verschillende gremia.

Na het invoeren van de bijgestelde *Nota Medezeggenschap* bleek dat bij de uitvoering ervan lokaal nog knelpunten bestonden (met name bij de lokale deelraden voor cliënten). Deze knelpunten zijn in 2009 geïnventariseerd. Deze knelpunten zouden weggenomen kunnen worden, bijvoorbeeld door het aanbieden van workshops.

Het gewenste resultaat, namelijk het wegnemen van de knelpunten, is echter nog onvoldoende gerealiseerd.

Het aantal lokale raden groeide in 2010 tot zestien, zodat de coach cliëntenraden minder tijd voor mogelijke workshops kreeg. Het had zelfs tot gevolg dat het aantal door haar bijgewoonde vergaderingen van lokale deelraden is teruggebracht tot drie vergaderingen per jaar. Verder werd in enkele gesprekken met teamleiders duidelijk dat een algemene workshop niet zinvol zou zijn; de aard en achtergrond van de knelpunten verschilde teveel.

Dit leidde tot het voornemen om, per locatie waar knelpunten waren, met de teamleider een plan te maken. Hiermee is in 2010 een begin gemaakt, bij een eerste locatie.

Beleids-handboek

De Waerden heeft haar beleidsmap ingedeeld conform de indeling van het HKZ-certificatieschema.

Het HKZ-certificatieschema is momenteel aan veranderingen onderhevig. De Waerden neemt zich voor om dit moment aan te grijpen om een scheiding aan te brengen tussen het beleid van De Waerden, vastgelegd in het beleids-handboek, en het HKZ-certificatieschema, ofwel de normenmatrix.

In 2010 is door de beleidsmedewerker een voorstel gemaakt dat is goedgekeurd door het MT. Aangezien dit de nodige technische voorbereiding vroeg, en tevens zorgvuldig gecommuniceerd moest worden, is besloten om bovengenoemde scheiding in 2011 in te voeren.

4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid

Wijze van evalueren

Een belangrijke fase in de kwaliteitscyclus van beleid (PDCA, ofwel plan-do-check-act) is de fase van evalueren (check). Wanneer beleid wordt vastgesteld, wordt tevens het moment van evalueren bepaald. Voor de evaluatie wordt, waar dit van toepassing is, gebruik gemaakt van wat verzameld is in het kader van de kwaliteitscyclus. De beleidsmedewerker maakt voor aanvang van het jaar het evaluatieschema. In de in het schema genoemde maand worden gegevens verzameld bij alle medewerkers. Hierna zorgt de beheerder van de beleidsnota voor de verwerking van de bevindingen in een nota voor het MT. Wanneer het MT het beleid heeft bijgesteld, wordt de nota besproken met de ondernemingsraad en/of de centrale cliëntenraad. Hierna wordt het vastgestelde beleid op het intranet geplaatst.

Protocollen zwemmen, baden en douchen

De uit de evaluatie voortgekomen aanvulling van het dragen van slippers onder de douche is in het beleid opgenomen.

Hepatitis-B, professioneel handelen

Enkele wijzigingen zijn aangebracht. De evaluatie was tevens aanleiding om alle medewerkers, via een nieuwsbrief, nogmaals te wijzen op het belang van dit beleid.

Vertrouwenspersoon cliënten

Een informatiekaart vertrouwenspersoon, ten behoeve van het begeleidingsplan, is toegevoegd.

Voedingshygiëne

Mede naar aanleiding van de, door de branche, bijgestelde Hygiëncode, is in het beleid het accent op hygiënisch en veilig werken komen te liggen. Een jaarlijkse check is toegevoegd.

De dvd *Hygiëncode Woonvormen* is op alle locaties beschikbaar.

Verzuimbeleid

Naast enkele tekstuele aanpassingen, zijn er twee inhoudelijke wijzigingen doorgevoerd. De medewerker krijgt een actievere rol bij het vastleggen van afspraken en het opstellen van het plan van aanpak. En de teamleider draagt zorg voor een tijdige oproep bij de bedrijfsarts, zodra hiertoe aanleiding is.

Bejegening

Het beleid is korter en toegankelijker geformuleerd.

Inzagerecht in cliëntendossiers, ten behoeve van onderzoek

Er waren geen principiële wijzigingen. Via intranet is, ten behoeve van alle medewerkers, een toelichting gegeven op het beleid.

Competentiemanagement

Het eigenaarschap van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is ingevoerd. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om met een eigen portfolio (een opbergmap voor verslaglegging POP, functioneringsgesprekken, diploma's, bekwaamheidsverklaringen) te gaan werken.

4.3 Nieuw beleid

Kinderwens en ouderschap

De Waerden ondersteunt cliënten die een kindwens hebben. Dit vraagt om een ondersteuning van de medewerkers die zowel adequaat als moreel verantwoord is. Als basis voor beleid zou een nota ontwikkeld worden. De nota vergde meer tijd dan gepland aangezien de opvattingen gebaseerd dienden te zijn op een grote variatie aan bronnen, zoals relevante literatuur, ervaringen, gesprekken in de vakgroep gedragskundigen, beleid van andere organisaties en overheid, en maatschappelijke opvattingen.

Eind december 2010 is de conceptnota besproken over kindwens en ouderschap van de hand van één van de gedragskundigen.

Computers in de dagcentra

In 2009 is een bescheiden start gemaakt met het gebruik van computers voor cliënten in de dagcentra. De ontwikkeling van het computergebruik door cliënten in de dagcentra is in belangrijke mate afhankelijk van de technische ontwikkelingen binnen Carante Groep. Vandaar dat vooralsnog slechts een bescheiden start is gemaakt in ODC De Vijfhoek waar de communicatie tussen ouders en medewerkers verloopt via een digitaal schriftje, te raadplegen via Internet.

Door kinderen in de Zesstedenweg wordt gebruik gemaakt van iPhones waarin programma's geladen kunnen worden die hen door de dag heen helpen.

In Anna Paulowna is een pilot gestart waarmee gefaseerd de communicatie tussen cliënten en de medewerkers wordt gedigitaliseerd; dit als hulpmiddel voor hun ondersteuning. Voor dit project is subsidie gevraagd en verkregen bij zorgkantoor Noord-Holland Noord.

Kwaliteitskader

De Waerden heeft in 2010 meegedaan aan de eerste ronde van een landelijk onderzoek naar de kwaliteit van de zorg. Dit onderzoek werd door alle zorgorganisaties uitgevoerd en zou uiteindelijk scores moeten opleveren met betrekking tot de uitvoering van de ondersteuning van cliënten. De scores worden opgenomen in een landelijk overzicht zodat cliënten, maar ook bijvoorbeeld zorgkantoren en verzekeraars organisaties kunnen vergelijken.

In januari en februari van het afgelopen jaar zijn vragen ingevuld over 300 cliënten. Deze zijn verwerkt door een landelijk bureau (Zichtbare Zorg), maar bleken uiteindelijk (nog) geen relevante vergelijking op te leveren. Dit onderzoek zal de komende jaren verder worden ontwikkeld.

Aanvullend op dit onderzoek zal cliënten worden gevraagd hoe zij hun ondersteuning ervaren. Ook dit gebeurt landelijk en overal op een vergelijkbare wijze door een hiertoe geaccrediteerd bureau.

Eind 2010 is de keus gemaakt om dit door Effectory te laten uitvoeren.

BIG-beleid en medische protocollen

De protocollencommissie is in 2010 vijf keer bij elkaar geweest. Eén van de leden heeft in december afscheid genomen. De wervingsprocedure voor een nieuw lid wordt begin 2011 gestart.

Een aantal protocollen is geëvalueerd door evaluatieformulieren naar alle teamleiders en de teamartsen te sturen. Zo nodig werd ook de arts van MetaPlanning om advies gevraagd. Het gaat hierbij om de volgende protocollen:

- Schaamluis, schimmelinfecties, schurft;
- Ademhaling, pols, temperatuur en omgaan met benauwdheid;
- Verzorgen van een cliënt tijdens en na een epileptisch insult;
- Kinderzeer, koortslip, gordelroos, lintworm;
- Verzorgen van een verblijfskatheter, verwisselen katheterzak, aanbrengen van een condoomkatheter.

Op verzoek van één locatie is een persoonlijk protocol ten behoeve van één cliënt geschreven voor het bepalen van de retentie van de maaginhoud.

In 2010 zijn 200 medewerkers getoetst op hun bekwaamheid met betrekking tot één of meerdere onderwerpen.

In een aantal teams is een instructie gegeven over het bepalen van de bloedsuikerwaarde bij cliënten met diabetes.

Met het Horizoncollege is overleg geweest over de inhoud van de diverse scholingen.

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

4.4.1 Klachten

De Waerden heeft een klachtenregeling en een klachtencommissie conform de Wet Klachtenrecht Cliënten Zorgsector (WKCZ) ingesteld. Van de klachtenregeling is ter aanvulling ook een cliëntvriendelijke makkelijk-lezen-versie gemaakt.

In de brochure van De Waerden *Wij stellen ons graag aan u voor* wordt aandacht besteed aan deze klachtenregeling. Deze brochure is op iedere voorziening van De Waerden aanwezig en wordt aan elke nieuwe cliënt meegegeven.

Leden, status en zittingsduur

In de klachtencommissie hebben vier leden en vier plaatsvervangende leden zitting, te weten:

- Twee leden aangewezen door de raad van bestuur, waarvan één als lid en één als plaatsvervangend lid optreedt;
- Twee leden aangewezen door de centrale cliëntenraad, waarvan één als lid en één als plaatsvervangend lid optreedt;
- Twee leden aangewezen door de ondernemingsraad, waarvan één als lid en één als plaatsvervangend lid optreedt;
- Twee onafhankelijke voorzitters, waarvan één plaatsvervangend voorzitter is.

De voorzitters hebben geen arbeidsovereenkomst met De Waerden en er is ook geen sprake van een ander belang met De Waerden noch met de centrale deelraad cliënten,

noch met de ondernemingsraad. Op deze wijze is de onafhankelijkheid van de commissie gewaarborgd.

De voorzitter en zijn plaatsvervanger, de leden en de plaatsvervangende leden (met uitzondering van het plaatsvervangende lid de heer P. Benning) zijn met ingang van 1 april 2009 voor een nieuwe zittingsperiode van vier jaren herbenoemd, dus tot 1 april 2013. De benoeming van de heer P. Benning als plaatsvervangend lid vond plaats per 11 juni 2009 en zijn eerste periode eindigt dus op 10 juni 2013.

Klachtenbehandeling

In de verslagperiode 2010 is bij de klachtencommissie één klacht binnengekomen. Deze behelsde de klacht van een curator.

Na intern beraad binnen de klachtencommissie is afgesproken dat de klacht in een hoorzitting enkel door de voorzitter en de secretaris behandeld zou worden, en dus niet door de gehele klachtencommissie. De reden hiervoor was dat op voorhand duidelijk was, dat de klacht gegrond was.

Informeel overleg

Evenals enkele jaren geleden heeft de raad van bestuur in november 2010 de klachtencommissie uitgenodigd voor een informele bijeenkomst. Het doel van de bijeenkomst was om de commissie te informeren over de organisatieontwikkeling gedurende de afgelopen jaren, en over de plannen voor de toekomst.

4.4.2 Vertrouwenspersoon cliënten

Wanneer cliënten een klacht hebben of wanneer zij bijvoorbeeld slachtoffer zijn van ongewenst gedrag, worden zij in de regel opgevangen door hun begeleiders (zie ook: vermoeden van seksueel misbruik, pag. 26 onderaan). Begeleiders weten hoe te handelen.

Wanneer cliënten een klacht hebben en er met medewerkers van De Waerden niet uitkomen, kunnen zij echter naar de klachtencommissie (zie ook: 4.4.1, pag. 25).

Wanneer cliënten een klacht of een ervaring echter niet durven of willen delen met hun begeleider, de teamleider of een andere medewerker, dan kunnen zij terecht bij een vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen zijn in dienst van de SIG en zij kunnen door alle cliënten van De Waerden op verschillende manieren worden bereikt.

Meldingen

In 2010 waren er tien meldingen, waarvan acht meldingen door dezelfde cliënt. In totaal is er door twee verschillende cliënten en één externe persoon melding gedaan:

- Bij vijf meldingen was er sprake van dat de cliënt zich onjuist bejegend voelde door derden.
- Bij drie meldingen was er sprake van dat de cliënt zich onjuist bejegend voelde door de begeleiding.
- Bij één melding wilde de cliënt een afspraak maken met een andere vertrouwenspersoon.
- Eén melding kwam van een medewerker van MEE Noord-Holland. Zij wilde graag informatie over wat wij als vertrouwenspersoon konden betekenen voor een cliënt die zij had begeleid.

4.4.3 Cliëntveiligheid

Incidenten ten aanzien van cliëntveiligheid

Het totaal aan bevindingen ten aanzien van cliëntveiligheid over het afgelopen jaar laat zien dat medicatiefouten en meldingen over agressie relatief hoog scoren. In onderstaand overzicht worden de cijfers vergeleken met vorig jaar.

De medicatieveiligheid is voor verbetering vatbaar, zo is gebleken. Er moeten bijvoorbeeld duidelijke afspraken worden vastgelegd met cliënten die zelf hun medicatie beheren. Hierbij moet aangetekend worden dat deze doelgroep in veel opzichten niet altijd even accuraat omgaat met gemaakte afspraken.

Agressie komt relatief ook veel voor. Een kanttekening die hier gemaakt kan worden is echter dat alle meldingen in de Vijfhoek en in Alkerhoef door twee cliënten werden veroorzaakt.

Ongevallen (39 incidenten) werden verschillende keren veroorzaakt door gladheid op de weg, waardoor cliënten lopend of fietsend onderuit gingen. Enkele malen stonden ongevallen in verband met epilepsie.

Incidenten:	in 2010	in 2009
Fouten	7	7
Medicatiefouten	118	133
Klachten	2	11
Agressief gedrag	152	204
Ongevallen	39	40
Bijna-ongevallen	9	11
Calamiteiten	geen	Geen

Vermoeden seksueel misbruik

De commissie seksueel misbruik heeft in 2010 zes cases behandeld:

- Eén cliënt heeft een gesprek gehad met de politie; dit leidde niet tot een vervolg.
- Bij een andere cliënt heeft een melding door De Waerden bij het AMK geleid tot een Onder Toezicht Stelling (OTS).
- Bij twee cliënten is de Inspectie geïnformeerd. Beide cases zijn naar tevredenheid van de Inspectie door De Waerden afgehandeld.
- Met betrekking tot twee cliënten leidde de bemoeienis van de commissie uiteindelijk tot adviezen met betrekking tot een intensieve ondersteuning van cliënten op het gebied van relatievorming en seksualiteit.

Vermoeden van (kinder-)mishandeling

In 2010 is de commissie die bij een vermoeden van (kinder-)mishandeling bijeen wordt geroepen, bij zeven cases ingeschakeld. De voorvallen waren erg verschillend van aard:

- De bemoeienis van de commissie leidde bij twee cliënten tot het inschakelen van het AMK, waarna beide cliënten de ondersteuning opzegden.
- Bij vier cliënten leidde de bemoeienis van de commissie tot intensieve gesprekken met alle betrokkenen; in alle gevallen was het effect dat het ongewenste gedrag ophield.
- Bij één cliënt wilden de ouders geen voor de ondersteuning relevante gegevens aanleveren. Na interventie van de commissie is dit wel gebeurd.

4.5 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van medewerkers

4.5.1 Personeelsbeleid

Vanuit verschillende invalshoeken zijn er binnen De Waerden ontwikkelingen ingezet die zich richten op de kwaliteit van het werk en de deskundigheid van de medewerkers. Hierbij speelt met name het zien en oppakken van de eigen verantwoordelijkheid een belangrijke rol. Daarnaast is de aandacht gericht op de arbeidsbeleving en de loopbaan van medewerkers.

4.5.2 Kwaliteit van het werk

Opleidingen

Zoals gebruikelijk is er in 2010 een opleidingsjaarplan vastgesteld waarin het scholingsaanbod van het lopende jaar is opgenomen.

Samen met Carante Opleidingen & Organisatie (CO&O) is een projectgroep aan het werk geweest ten behoeve van de vergroting van het rendement van opleiden. In 2010 heeft dit geleid tot de ontwikkeling van een instrument (een op de PDCA-cirkel gebaseerd stappenplan) ter ondersteuning van een leer- en ontwikkeltraject. Dit stappenplan is zowel verder uitgewerkt ten behoeve van ondersteuning van de individuele medewerker, als ten behoeve van ondersteuning van een team en ondersteuning van een organisatie-ontwikkeltraject.

In 2011 zal dit instrument daadwerkelijk gebruik gaan worden, met het doel en de verwachting dat het rendement van ontwikkeltrajecten wordt vergroot.

Loopbaanbegeleiding

De Waerden wil het zogeheten ondernemerschap met betrekking tot de eigen loopbaan stimuleren.

Ook in 2010 is hiervoor wederom een interne workshop aangeboden aan medewerkers die wilden reflecteren op de eigen loopbaan. In deze workshop is aandacht besteed aan zelfonderzoek, en aan vragen als hoe sta je in het werk, hoe zie je de toekomst en welke stappen kun je zetten om voldoening in je werk te behouden. Instrumenten als tests, spelvormen en geadviseerde literatuur over dit onderwerp zijn op intranet geplaatst. Hiermee zijn deze toegankelijk zowel voor de deelnemers aan de workshop als voor andere geïnteresseerden.

Een aantal medewerkers heeft ook dit jaar weer gebruik gemaakt van het aanbod voor een kort loopbaanoriëntatie-traject met een externe loopbaanadviseur.

Een aantal enthousiaste en gemotiveerde medewerkers is een opleiding of EVC (onderzoek naar eerder verworven competenties)-procedure gestart, gericht op het uitbreiden van deskundigheid en/of gericht op de eigen (interne) loopbaan. Deze opleidingen konden (mede) worden gefinancierd uit de ontvangen ESF subsidie.

Er is een eerste aanzet gegeven voor een op te starten intern ontwikkeltraject voor potentiële leidinggevenden c.q. teamleiders.

Beroepspraktijkvorming

Het plan voor 2010 was om een aantal geormeerde leerlingplaatsen te ontwikkelen om daarmee meer sturing te kunnen geven aan in- en doorstroom van (externe) leerlingen en aan de kwaliteit van het leerproces. Vanwege het langdurig ontbreken van een manager primair proces is dit voornemen een jaar uitgesteld.

In 2010 is er voldoende aanbod van stagiaires geweest en zijn er vijf leerlingplaatsen ingevuld door eigen medewerkers.

Competentiegericht werken

De evaluatie van het beleid heeft geleid tot een nieuwe nota waarbij de aandacht nadrukkelijk is gericht op de dagelijkse praktijk en een praktische uitvoerbaarheid. De regie over het eigen persoonlijk ontwikkelplan (POP) is neergelegd bij de medewerker. Ter

ondersteuning van de medewerker is een portfolio gemaakt en een leer- en ontwikkelstappenplan.

Maatschappelijke stage

In het verslagjaar is er beleid op het onderwerp maatschappelijk stage ontwikkeld. Er is vastgesteld op welke locatie een stage mogelijk is en er is geregeld hoe de communicatie met betrekking tot de stages verloopt. Zowel op intranet (voor intern gebruik) als op internet (voor de leerlingen zelf) is het aanbod gepresenteerd.

Werkdruk en werkstress

Het beleid voor omgaan met werkdruk en werkstress is vastgesteld. In het beleid is een stappenplan opgenomen ten aanzien van werkdrukonderzoek, dat uiteenvalt in twee onderdelen: een organisatiebreed onderzoek op beleidsniveau, en (indien relevant) een locatie- of afdelingsgericht onderzoek op praktijkniveau.

Het organisatiebrede onderzoek is uitgevoerd en het daaruit voortkomende advies is voorgelegd aan het managementteam. Het advies, voor zover overgenomen, is vervolgens opgenomen in de jaarplannen 2011 van de betreffende verantwoordelijke MT-leden. Het voornemen om PSA-beleid op te stellen heeft nog niet tot resultaat geleid. Het formuleren van PSA-beleid is doorgeschoven naar de jaarplanning 2011.

Vergroten deskundigheid ICT-gebruik

In 2010 is er geen reden geweest om extra ondersteuning voor begeleiders te organiseren met betrekking tot ICT-hulpmiddelengebruik. Daar waar op kleine schaal cliëntprojecten met ICT-hulpmiddelen zijn gestart, zijn instructies gegeven op de werkplek.

De ontwikkelingen op ICT-gebied en de toerusting van de medewerkers blijven echter ook in 2011 als aandachtspunt nadrukkelijk op de agenda staan.

Zorgzwaartebekostiging

Er is geen reden geweest om expliciet een visie op personeelsbeleid te ontwikkelen met betrekking tot de invoering van de zzp.

Medewerkersraadpleging

In 2011 is een medewerkeronderzoek uitgevoerd door Effactory. De uitkomsten van het onderzoek zijn gepresenteerd in het managementteam en vervolgens zijn de locatie-uitkomsten besproken met de direct leidinggevenden. De leidinggevenden gaan vervolgens samen met het team in gesprek om succespunten te vieren en ontwikkelpunten te benoemen.

In 2011 gaat het team daadwerkelijk aan de slag met de ontwikkelpunten zoals deze in het locatiejaarplan zijn opgenomen.

Ergocoaches

Dit jaar zijn de ergocoaches tweemaal bijeen geweest om ervaringen uit te wisselen. Er is aandacht besteed aan de uitkomsten van de werkplekcheck die zij op de eigen locatie hebben uitgevoerd en er is een aangepaste versie van de werkplekcheck voor kantoorplekken opgesteld. Er zijn geen periodiek medische onderzoeken (PMO's) uitgevoerd voor de huishoudelijk medewerkers. De werkplekcheck kan mogelijk voldoende inzicht en voldoende handvatten geven voor gezond werken en eventuele inzet van hulpmiddelen.

In 2010 hebben vijf nieuwe ergocoaches de basisopleiding ergocoach gevolgd.

Risico inventarisatie en evaluatie (RI&E)

In 2010 is tweemaal een RI&E op maat uitgevoerd na verhuizing/verbouwing.

Van drie locaties zijn uit de eerdere RI&E op maat plannen van aanpak getoetst en akkoord bevonden.

Gezondheid in relatie tot bewegen

Bewegen is gezond. De Waerden brengt daarom het thema bewegen onder de aandacht van haar medewerkers. Het primaire doel is bewustwording te creëren over de noodzaak

tot bewegen en om medewerkers uit te nodigen tot bewegen. Het onderliggende doel is vanzelfsprekend het verhogen van het arbeidsvermogen. In 2010 konden locaties een eigen invulling aan het onderwerp bewegen geven, gekoppeld aan de teamactiviteit. Zij ontvingen hiervoor een extra vergoeding per medewerker. Veel locaties vonden dit een succesformule en hebben hier graag gebruik van gemaakt.

Verhogen arbeidsvermogen

Het is in het verslagjaar niet gelukt om het verzuimstreefcijfer van 5% te behalen. Het verzuim ligt met 6,9% ook boven het landelijk branchegemiddelde. Hieronder volgen de maatregelen die zijn ingezet om het te hoge verzuim aan te pakken. Op vijf locaties heeft de, door de bedrijfsarts en de arbo- en re-integratieadviseur verzorgde, workshop *Omgaan met verzuim* plaatsgevonden. De workshop is gericht op (bewustwording van) de eigen invloed van de medewerker op omgaan met verzuim. Er zijn enkele mini-sociaal medisch teamoverleggen georganiseerd met teamleiders van wie het team een hoog verzuim kende. In samenwerking met een verzuimcoach van MetaPlanning is een theaterworkshop opgezet om het onderwerp 'mentale weerbaarheid en eigen regie' onder de aandacht te brengen. De workshop werd door bijna 60 medewerkers bezocht. Het frequent verzuim kreeg extra aandacht: MT-leden zijn hiertoe aangeschoven bij frequentverzuim-gesprekken die door de teamleiders met hun eigen medewerkers werden gevoerd.

Al deze maatregelen hebben een nieuwe impuls aan het bewustwordingsproces van medewerkers gegeven. Aan de cijfers is echter nog onvoldoende verbetering af te meten. Vooralsnog is de verwachting dat er in 2011 wel verbetering zichtbaar zal worden.

Vertrouwenspersoon

In het verslagjaar zijn vijf meldingen gedaan bij de vertrouwenspersoon voor medewerkers. De meldingen waren werkgerelateerd. Er zijn geen meldingen gedaan met betrekking tot pesten, discriminatie ongewenste intimiteiten en dergelijke. In het verslagjaar is het beleid vertrouwenspersoon geëvalueerd door het managementteam en de ondernemingsraad. Bovendien is de vertrouwenspersoon onder de aandacht gebracht bij de medewerkers. Uit de uitkomsten van het medewerkersonderzoek, dat in 2010 is gehouden, blijkt dat inmiddels nagenoeg alle medewerkers bekend zijn met de vertrouwenspersoon van De Waerden.

N.B. In het verslagjaar zijn drie medewerkers uitdienst gegaan vanwege langdurige arbeidsongeschiktheid. Daarnaast zijn er twee medewerkers beoordeeld door het UWV in het kader van de wet Arbeid en Inkomen (WIA).

In 2010 is het volgende personeelsbeleid geëvalueerd en geactualiseerd:

- Beleid competentie management;
- Regeling diensten De Nes en Zesstedenweg;
- Rookbeleid;
- Beleid inwerken;
- Invalbeleid;
- Vertrouwenspersoon medewerkers;
- Regeling thuiswerken;
- Consultatiedienst teamleiders;
- Regeling mobiele telefoon;
- Vergoeding bedrijfskleding.

4.6 Maatschappelijk ondernemen

Zowel vanwege onze missie, als vanwege de wijze waarop De Waerden is georganiseerd, is er met recht sprake van maatschappelijk ondernemerschap.

De Waerden wil mensen met een beperking ondersteunen bij hun participatie in de samenleving. Er wordt, met andere woorden, gestreefd naar emancipatie van mensen met een beperking, waarbij emancipatie staat voor een afnemende afhankelijkheid en een toenemende zelfstandigheid. De Waerden streeft zo naar een maatschappij die daadwerkelijk samenleving is.

In 2009 werd al een eerste impuls gegeven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er werd een thuiswerkregeling ontwikkeld die zowel werknemers van De Waerden als het milieu ten goede komen.

In 2010 werd bovendien, in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met alle leidinggevenden een overeenkomst afgesloten. De leidinggevenden verklaarden daarbij dat zij, waar mogelijk en zonder dat dit ten koste zou gaan van de dienstverlening, mensvriendelijk, diervriendelijk en milieuvriendelijk gedrag zouden stimuleren.

Uit de evaluatie bleek dat het project succesvol is verlopen. De deelnemers gaven zichzelf desgevraagd een gemiddeld rapportcijfer van 7,6. Bovendien namen zij zich voor om ook in de toekomst door te gaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

4.7 Financieel beleid

In 2010 is het aantal cliënten met 2,3% gestegen. Er zijn iets meer ambulante - (+1,4%) en verblijfscliënten (+6,7%) en een nagenoeg gelijk aantal cliënten die dagbesteding ontvangen. Bij verblijf zagen we met name aan het einde van het jaar groei in IJmuiden en Texel. Ook in de eerste helft van 2011 zal groei bij verblijf te zien zijn in Texel, Alkmaar en IJmuiden. De licht dalende trend bij dagbesteding zet zich door; het aantal cliënten stabiliseert, maar het aantal gerealiseerde dagdelen is gedaald met 3,1%. Dit wordt ondermeer veroorzaakt doordat cliënten die dagbesteding in hun zzp hebben vaker op de woonlocatie een deel alternatieve dagbesteding vinden. In de ambulante zorg zien we dat cliënten nog steeds de weg naar De Waerden goed weten te vinden – het aantal cliënten steeg -, maar cliënten nemen, mede als gevolg van de pakketmaatregelen, gemiddeld iets minder uren af. Daarnaast zijn 1.074 uur buiten de indicatie geleverd (2,3%), hetgeen de productie en omzet negatief heeft beïnvloed.

In het onderstaande overzicht zijn de verschillen tussen de begroting van 2010 en de jaarrekening van 2010 te zien:

Verslagjaar 2010		(bedragen * € 1.000)	
DE WAERDEN			
hfdrubriek	Begroot	Realisatie	Vershil
0. Opbrengsten	-17.873	-19.054	-1.182
1. Personeelskosten	11.741	11.511	-229
2. Personeel niet in loondienst	786	1.209	423
3. Overige personeelskosten	488	399	-89
4. Cliëntgebonden kosten	1.775	1.643	-133
5. Organisatiekosten	863	966	103
6. Huisvestingskosten	778	883	105
7. Kapitaalslasten	1.791	1.770	-20
Eindtotaal	350	-673	-1.022

Wat opvalt is dat het resultaat aanzienlijk positiever is dan verwacht. Dat kan als volgt worden verklaard:

0. Opbrengsten	-1.182	Toelichting
Correctie 2009	-97	Na de jaarrekening van 2009 toegekende uitbreiding
Opbrengst ZZP's	-677	Dagbesteding in de zzp'; daar staat tegenover 423k aan meerkosten onderaanneming
Toekenning regeling zorginfrastructuur CA340	-34	
Bonus/malus ambulant	-70	Productie ambulant < 35% bandbreedte
Productieuitbreiding en overproductie	-181	116k uitbreiding, 65k overproductie
Schadevergoeding De Frans	-160	Betaling van de wettelijke boete door Vestia
Overige verschillen	37	Indices en overige productiever verschillen
1. Personeelskosten	-229	Toelichting
Bezuiniging dagbestedingslocaties	-195	Van de doelstelling om 350k aan personeelskosten te bezuinigen is 195k in 2010 gerealiseerd
Uitbreiding voorziening PBL	75	Deze voorziening is getroffen voor medewerkers die op 1-1-2010 in de leeftijdscategorie 45/49 vielen
Lagere personeelskosten	-109	Dit is niet direct herleidbaar naar locaties
2. Personeel niet in loondienst	423	Toelichting
Uitbesteding dagbesteding in ZZP's	423	Per saldo blijft er dus 244k (677-423) over voor verblijfs-cliënten met ZZP incl. dagbesteding op verblijfslocaties
3 tm 7. Overige rubrieken	-34	Opvallende verschillen
3. Overige personeelskosten	-89	Minder kosten voor werving (30k) en reiskosten personeel (30k)
4. Cliëntgebonden kosten	-133	Minder kosten voor vervoer (50k) en voedingsmiddelen (40k)
5. Organisatiekosten	103	Huur machines (printers) hoger dan begroot (42k)
6. Huisvestingskosten	105	Ruim 100k meer dan begroot aan onderhoud uitgegeven, waarvan 60k uit de voorziening
7. Kapitaalslasten	-20	Geen bijzonderheden

Naast de eenmalige baten (97k+34k+70k+160k=361k) en de productieuitbreiding (181k-37k=144k) valt op dat het resultaat van de invoering van de ZZP's voor De Waerden 244k positief uitvalt, waar gerekend was met een klein negatief effect. Dat komt doordat dagbesteding in de ZZP's volledig wordt afgerekend in het dagtarief voor verblijf. Het betekent dat er op de verblijfslocaties meer mogelijkheden zijn om voor cliënten op de dagen dat ze niet op een dagcentrum zijn een passende opvang te realiseren binnen de formatie van het team. Ten tijde van het opstellen van de begroting was er nog veel onduidelijk over de verwerking van de dagbesteding in de ZZP's en ging De Waerden er van uit dat cliënten die hun dagbesteding volledig bij een andere instelling afnemen een ZZP zonder dagbesteding zouden krijgen en een aparte indicatie voor dagbesteding. In het verlengde hiervan zien we ook dat de productieuitbreiding en het ZZP-voordeel op verblijf nog niet gepaard gaat met uitbreiding van personeel. Belangrijkste verklaring daarvoor is de toegenomen budgetdiscipline op de verblijfslocaties (die over het algemeen grote moeite hebben hun exploitatie sluitend te krijgen). Zij zagen hun omzet stijgen, maar slaagden erin de personeelskosten niet te laten stijgen.

De bezuinigingen op de dagcentra liggen op koers. Ten opzichte van de begroting is de formatie in 2010 afgenomen en is van de totale doelstelling om kosten en inkomsten met

elkaar in evenwicht te brengen per 2011 ongeveer de helft gerealiseerd. Er moeten nog stappen worden gezet, maar de op basis van de begroting van 2011 is de verwachting dat de doelstelling in 2011 ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt.

Het totale resultaat over 2010 bedraagt €673.000 positief. Dit resultaat kan voor het grootste deel (ca. 500k) worden toegeschreven aan resultaat op kapitaals- en huisvestingslasten. Het resultaat op de levering van zorg is licht positief als gevolg van het positieve effect van de invoering van de ZZP's.

Voor de toekomst betekent dit resultaat dat De Waerden, met een solvabiliteit (totaal eigen vermogen / totaal opbrengsten) van bijna 20%, een solide onderbouwing heeft voor de doelstellingen in het portefeuilleplan, terwijl De Waerden heeft laten zien dat ze in staat is om adequaat te reageren op externe ontwikkelingen.

Het eigen vermogen bedraagt eind 2010 € 3.788.437; eind 2009 was dit €3.115.775.

Onderstaand worden respectievelijk de resultaatratio, liquiditeit en solvabiliteit weergegeven.

Resultaatratios	2010	2009
Totale opbrengsten AWBZ	17.135.591	16.783.522
Resultaat boekjaar	672.662	414.306
Resultaatratio AWBZ-gefinancierde resultaten	3,9%	2,5%
Totale overige opbrengsten (niet AWBZ, niet Zvw)	1.918.582	1.076.882
Resultaat boekjaar	672.662	414.306
Resultaatratio niet AWBZ/Zvw-gefinancierde resultaten	35,1%	38,5%

Liquiditeit	2010	2009
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	3.251.785	2.813.592
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	975.453	450.771
Totaal kortlopende schulden	2.546.544	2.419.660
Liquiditeit	127,7%	116,3%

Solvabiliteit	2010	2009
Totaal opbrengsten	19.054.173	17.860.404
Totaal eigen vermogen	3.788.437	3.115.775
Balanstotaal	8.909.483	8.231.801
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	42,5%	37,9%
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / totaal opbrengsten)	19,9%	17,4%

Jaarrekening 2010

Stichting De Waerden

Heerhugowaard, 21 april 2011

INHOUDSOPGAVE	Pagina
5.1 Jaarrekening 2010	
5.1.1 Balans per 31 december 2010	36
5.1.2 Resultatenrekening over 2010	37
5.1.3 Kasstroomoverzicht	38
5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	39
5.1.5 Toelichting op de balans	41
5.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	47
5.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2010	53
5.1.8 Toelichting op de resultatenrekening	54
5.2 Overige gegevens	
5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	61
5.2.2 Resultaatbestemming	61
5.2.3 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	61
5.2.4 Accountantsverklaring	62

5.1 JAARREKENING

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2010
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-10</u> €	<u>31-dec-09</u> €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	5.189.156	5.418.209
Financiële vaste activa	2	<u>468.542</u>	<u>0</u>
Totaal vaste activa		5.657.698	5.418.209
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	3	570.817	450.771
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4	404.636	0
Liquide middelen	5	<u>2.276.332</u>	<u>2.362.821</u>
Totaal vlottende activa		3.251.785	2.813.592
Totaal activa		<u><u>8.909.483</u></u>	<u><u>8.231.801</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	6	3.788.437	3.115.775
Niet collectief gefinancierd vrij vermogen		<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal eigen vermogen		3.788.437	3.115.775
Vorzieningen	7	786.412	724.473
Langlopende schulden	8	1.788.090	1.971.893
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	4	0	142.842
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	2.546.544	2.276.818
Totaal Passiva		<u><u>8.909.483</u></u>	<u><u>8.231.801</u></u>

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2010

	<u>Ref.</u>	<u>2010</u> €	<u>2009</u> €
BEDRIJSOPBRENGSTEN:			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	11	17.135.591	16.783.522
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	12	1.561.242	858.667
Overige bedrijfsopbrengsten	13	357.340	218.215
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>19.054.173</u>	<u>17.860.404</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	14	13.119.103	12.317.847
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	474.493	489.899
Overige bedrijfskosten	16	4.704.935	4.523.736
Som der bedrijfslasten		<u>18.298.531</u>	<u>17.331.482</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		755.642	528.922
Financiële baten en lasten	17	-82.980	-114.616
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>672.662</u></u>	<u><u>414.306</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2010</u> €	<u>2009</u> €
Toevoeging/onttrekking:			
Reserve aanvaardbare kosten		596.320	360.721
Bestemmingsreserve afschrijving inventaris		93.139	98.600
Bestemmingsreserve egalisatiereserve instandhouding		6.543	-10.529
Bestemmingsreserve scholing		-23.340	-31.250
Algemene reserve		0	-3.236
		<u><u>672.662</u></u>	<u><u>414.306</u></u>

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT

	2010		2009	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		755.642		528.922
Aanpassingen voor :				
- afschrijvingen	474.493		489.899	
- mutaties voorzieningen	<u>61.939</u>		<u>71.226</u>	
		536.432		561.125
Veranderingen in vlottende middelen:				
- vorderingen	-120.046		16.825	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	-547.478		1.083.735	
- kortlopende schulden (excl.schulden aan kredietinstellingen)	<u>265.361</u>		<u>144.227</u>	
		-402.163		1.244.787
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>889.911</u>		<u>2.334.834</u>
Ontvangen interest	34.300		17.739	
Betaalde interest	-117.280		-132.355	
Buitengewoon resultaat	<u>0</u>		<u>0</u>	
		<u>-82.980</u>		<u>-114.616</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		806.931		2.220.218
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	-713.982		-510.935	
Desinvesteringen materiële vaste activa	0		0	
Investerings immateriële vaste activa	0		0	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	0		0	
Investerings deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0		0	
Mutatie leningen u/g	0		0	
Overige investeringen in financiële vaste activa	<u>0</u>		<u>0</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-713.982		-510.935
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	0		0	
Aflossing langlopende schulden	<u>-179.438</u>		<u>-175.376</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-179.438		-175.376
Mutatie geldmiddelen		<u><u>-86.489</u></u>		<u><u>1.533.907</u></u>

Toelichting:

Bij het kasstroomoverzicht wordt gebruik gemaakt van de indirecte methode.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. WTZi-vergunningsplichtige vaste activa worden gewaardeerd tegen de laagste van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en het goedgekeurde investeringsbedrag. Het meerdere boven het goedgekeurde investeringsbedrag wordt ten laste van de resultatenrekening gebracht. Voor WTZi-vergunningsplichtige vaste activa, instandhoudingen en WMG-gefinancierde vaste activa waarvoor in de bekostigingssystematiek geen substitutievrijheid bestaat binnen het verkregen budget, is de afschrijvingsperiode gelijk aan de in de bekostigingssystematiek voorgeschreven afschrijvingstermijnen. Voor die vaste activa waarvoor binnen de bekostigingssystematiek of de verkregen subsidie substitutievrijheid bestaat, zijn de afschrijvingstermijnen gebaseerd op de economische levensduur.

De Raad van Bestuur van De Waerden heeft voor de jaarrekening 2010, zoals toegelicht onder de waarderingsgrondslagen, net als in voorgaande jaren voor de waardering van de materiële vaste activa als basis de historische kostprijs gehanteerd.

Het vervallen van het stelsel van bekostiging waarbij een integrale vergoeding voor de kapitaallasten van vaste activa was opgenomen, heeft op termijn mogelijk ook gevolgen voor de waardering van de materiële vaste activa en daarmee mogelijk ook voor de vermogenspositie van De Waerden. In lijn met hetgeen is opgenomen in de Handleiding Zorginstellingen 2009, is door De Waerden op basis van de jaarrekening 2008 in het kader van risicoanalyse, een globale uitwerking van de realiseerbare waarde opgesteld. Op basis van deze tentatieve berekeningen is de realiseerbare waarde naar de mening van de Raad van Bestuur van De Waerden globaal hoger dan de huidige boekwaarde.

Overigens is De Waerden van mening dat een eventueel negatief verschil tussen realiseerbare waarde en boekwaarde, gegeven de historische bekostigingstoezeggingen door de overheid en de verschillen tussen bekostigingstermijnen en kortere bedrijfseconomische afschrijvingstermijnen, door de overheid gecompenseerd zal (moeten) worden, zowel ten aanzien van materiële vaste activa als voormalige immateriële vaste activa.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.

Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Vorzieningen (algemeen)

Vorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

- Voor uitgaven voor groot onderhoud is een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen.
- Voor toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening opgenomen. Bij 12,5 jaar is dit een kwart maandsalaris, bij 25 jaar is dit een halve maandsalaris en bij 40 jaar is dit één maandsalaris.
- De voorziening langdurig zieken is gevormd in verband met het risico van het doorbetalen van het loon over het eerste en tweede ziektejaar van de langdurig zieken.
- De voorziening tijdelijke huisvesting is gevormd in verband met het uitstel van de herbouw op de lokatie van dagcentrum De Frans.
- Werknemers in de leeftijdscategorie 45-49 jaar ontvangen een eenmalige storting in hun PBL-budget van 200 uur bij het bereiken van de 55-jarige leeftijd. De voorziening PBL dient ter dekking van deze toekomstige eenmalige storting van PBL-uren aan genoemd personeel. De voorziening is berekend op basis van werkelijke uurlonen van de betreffende medewerkers.

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

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

Pensioenen

De Waerden heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hierdoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen wat afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De regeling is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PFZW. De Waerden heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij PFZW, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De Waerden heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een toegezegde-bijdrage-regeling en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-10</u>	<u>31-dec-09</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	3.658.088	4.324.945
Machines en installaties	310.030	254.836
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	659.237	668.144
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	561.801	170.284
Totaal materiële vaste activa	<u>5.189.156</u>	<u>5.418.209</u>

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

	<u>31-dec-10</u>	<u>31-dec-09</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	5.418.209	5.397.174
Bij: investeringen	713.982	510.935
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	460.001	470.260
Af: afschrijvingen geheel afgeschreven activa	403.167	464.651
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	403.167	464.651
Af: desinvesteringen	483.034	19.640
Boekwaarde per 31 december	<u>5.189.156</u>	<u>5.418.209</u>
Aanschafwaarde	9.067.203	10.063.904
Cumulatieve herwaarderingen	0	0
Cumulatieve afschrijvingen	3.878.047	4.645.695

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-10</u>	<u>31-dec-09</u>
	€	€
Overige vorderingen	468.542	0
Totaal financiële vaste activa	<u>468.542</u>	<u>0</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt :

	<u>2010</u>
	€
Boekwaarde per 1 januari 2010	0
Bij: gedesinvesteerde nacalculerbare vaste activa	483.034
Af: Afschrijvingen op overige vorderingen u.h.v. nog te ontvangen vergoedingen AWBZ	-14.492
Boekwaarde per 31 december 2010	<u>468.542</u>

Toelichting:

Binnen de bekostigingssystemathiek van de AWBZ was het gebruikelijk, dat de termijnen van vergoedingen van de afschrijfkosten nog doorliepen, ondanks dat materieel vast actief al was verkocht of anderszins gedesinvesteerd. Tot 2008 was het gebruikelijk deze vorderingen te presenteren als materieel vast actief. Op grond van BW 2 titel 9 is presentatie van dit soort langlopende vorderingen onder de financiële vaste activa verplicht. Nes 1 te Schagen en Titaniaan 1 te Heerhugowaard vallen nu onder financiële vaste activa, omdat ze gesloopt zijn.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

3. Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-10</u>	<u>31-dec-09</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	318.402	191.133
Rekening courant Stichting Beheer Bewonersgelden	118.170	132.740
Ziekengelden	0	1.528
Aflossing lening	25.543	27.192
Pc-priveregeling/fietsenplan	14.785	22.193
Huren en waarborgsommen	21.850	21.850
Overig	72.067	54.135
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u>570.817</u>	<u>450.771</u>

4. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en/of schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	38.015	-180.857		-142.842
Financieringsverschil boekjaar		0	642.898	642.898
Correcties voorgaande jaren	0	97.174		97.174
Betalingen/ontvangsten	-38.015	-154.579		-192.594
Sub-totaal mutatie boekjaar	-38.015	-57.405	642.898	547.478
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>-238.262</u>	<u>642.898</u>	<u>404.636</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):				
Noord-Holland Noord	c	b	a	
Kennemerland	c	c	a	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	17.038.421	16.679.404
Af: ontvangen voorschotten	16.395.523	16.860.261
Af: overige ontvangsten	0	0
Totaal financieringsverschil	<u>642.898</u>	<u>-180.857</u>

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-10</u>	<u>31-dec-09</u>
	€	€
Bankrekeningen	2.255.057	2.337.500
Kassen	21.275	23.695
Kruisposten	0	1.626
Totaal liquide middelen	<u>2.276.332</u>	<u>2.362.821</u>

Toelichting bankrekening:

Het saldo van de bankrekeningen bestaat uit een saldo spaarrekening van € 1.900.000 (direct opvraagbaar) en een saldo rekening courant van € 355.057

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-10</u>	<u>31-dec-09</u>
	€	€
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	3.788.437	3.115.775
Niet collectief gefinancierd vrij vermogen	0	0
Totaal eigen vermogen	<u>3.788.437</u>	<u>3.115.775</u>

Collectief gefinancierd gebonden vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2010</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2010</u>
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten	2.400.611	596.320	0	2.996.931
Inventaris	530.867	93.139	0	624.006
Egalisatie afschrijvingen	98.382	6.543	0	104.925
Scholing	85.915	-23.340	0	62.575
Totaal collectief gefinancierd gebonden vermogen	<u>3.115.775</u>	<u>672.662</u>	<u>0</u>	<u>3.788.437</u>

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven</i>	Saldo per 1-jan-2010	Dotatie	Onttrekking	vrijval	Saldo per 31-dec-2010
	€	€	€	€	€
Egalisatierekening onderhoud	325.985	121.058	60.583		386.460
Personeelsbeloningen	140.630	405	10.184		130.851
Langdurig zieken	182.278	144.101	125.895	56.383	144.101
Tijdelijke huisvesting	20.580	0	20.580		0
Persoonlijk Budget Levensfase	55.000	70.000	0		125.000
Totaal voorzieningen	724.473	335.564	217.242	56.383	786.412

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

31-dec-2010

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	148.000
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	638.400
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	228.000

Toelichting per categorie voorziening:

Egalisatierekening onderhoud :

De dotaties zijn gedaan ter vorming van een onderhoudsvoorziening. Jaarlijks zal bekeken worden of de vorming van deze voorziening in de pas loopt met het meerjarenhuisvestingsplan.

De verwachting is dat de voorziening grotendeels wordt benut in de jaren tussen 2011 t/m 2015.

Personeelsbeloningen:

Voor toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd.

Bij 12½ jaar is dit een kwart maandsalaris, bij 25 jaar is dit een halve maandsalaris en bij 40 jaar is dit één maandsalaris.

Langdurig zieken:

De voorziening is gevormd in verband met het risico van het doorbetalen van een deel van het loon over het 1e en 2e ziektejaar van de langdurig zieken.

Tijdelijke huisvesting:

Deze voorziening is getroffen om verwachte meerkosten voor tijdelijke huisvesting, die het gevolg zijn van vertraging bij de oplevering van nieuwe dagbestedingslocaties, te kunnen opvangen. Een gedeelte van de huur 2010 van lokatie 'Bovenweg' is ten laste van deze voorziening gebracht.

Persoonlijk Budget Levensfase:

In de CAO 2009-2011 zijn partijen overeengekomen om per 1 januari 2010 een persoonlijk budget levensfase (PBL) in de tijd te realiseren voor alle werknemers vallend onder deze CAO. Dit PBL kan aangewend worden voor bestedingsdoelen in tijd. Met de invoering van het PBL komen de huidige leeftijdsafhankelijke verlofregelingen en ontziebepalingen te vervallen. Om de implementatielast bij het invoeren van een PBL zo veel mogelijk te beperken wordt een eenmalige invoering en overgangsregeling gerealiseerd. Dit betekent onder andere dat werknemers in de leeftijdscategorie 45-49 jaar een eenmalige storting in hun budget ontvangen van 200 uur bij het bereiken van de 55-jarige leeftijd. De voorziening PBL dient ter dekking van deze toekomstige eenmalige storting van PBL-uren aan genoemd personeel. De Waerden heeft de voorziening PBL berekent conform de geldende bepalingen voor voorzieningen.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

8. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-10</u>	<u>31-dec-09</u>
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	1.788.090	1.971.893
Overige langlopende schulden	0	0
Totaal langlopende schulden	<u>1.788.090</u>	<u>1.971.893</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Stand per 1 januari	2.151.332	2.326.707
Af: aflossing boekjaar	179.438	175.376
Stand per 31 december	<u>1.971.894</u>	<u>2.151.331</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	183.804	179.438
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>1.788.090</u>	<u>1.971.893</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), (aflossingsverplichtingen)	183.804	179.438
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	1.788.090	1.971.893
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.151.613	1.264.005

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage overzicht langlopende leningen. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-10</u>	<u>31-dec-09</u>
	€	€
Crediteuren	524.987	472.149
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	183.803	179.438
Rente leningen	31.031	33.269
Belastingen en sociale premies	499.603	499.083
Schulden terzake pensioenen	129.527	137.946
Nog te betalen salarissen	8.637	7.515
Onregelmatigheidstoeslag	24.916	28.805
Ziekengelden	3.559	0
Vakantiegeld	421.562	418.416
Persoonlijk budget levensfase	138.150	0
Vakantiedagen	238.339	266.400
Rekening courant Carantegroep	15.987	3.804
Fondsen	233.984	180.182
Overige overlopende passiva	92.459	49.811
	<u>2.546.544</u>	<u>2.276.818</u>

Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva

10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verloopoverzicht investeringsruimte trekkingsrechten

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Nog niet bestede investeringsruimte per 1 januari	337.182	279.627
Bij : indexering niet-bestede investeringsruimte	5.698	7.187
Bij : investeringsruimte verslagjaar	79.229	77.906
Af : investeringen verslagjaar	0	27.538
	<u>422.109</u>	<u>337.182</u>

Beschikbare investeringsruimte 31 december

Bankgaranties

Ten behoeve van de huurverplichting van diverse panden zijn voor € 90.397 bankgaranties afgegeven.

Faciliteiten

soort	rekeningnummer	Limiet
Rekening courant krediet	68.75.10.198	€ 700.000
Kasgeldlening	68.68.11.208	€ 4.900.000

Tevens is met de ING Bank N.V. overeengekomen dat geen zekerheden worden verstrekt zonder voorafgaand overleg met de bank.

Aangegane verplichtingen:

huurpanden	€ 1.670.000
kantoor machines	€ 76.000
	<u>€ 1.746.000</u>

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.6.1 WTZI-vergunningplichtige vaste activa

	NZa-IVA	Grond	Terrein- voorzieningen	Gebouwen	Semi perm. gebouwen	Verbouwing- en	Installaties	Onderhanden projecten	Subtotaal vergunning
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2010									
- aanschafwaarde	538.498	642.838	7.879	4.275.002	0	789.202	362.997	0	6.616.416
- cumulatieve afschrijvingen	357.805	0	7.787	2.040.854	0	422.556	287.107	0	3.116.109
Boekwaarde per 1 januari 2010	<u>180.693</u>	<u>642.838</u>	<u>92</u>	<u>2.234.148</u>	<u>0</u>	<u>366.646</u>	<u>75.890</u>	<u>0</u>	<u>3.500.307</u>
Mutaties in het boekjaar									
- investeringen	0	6.518	0	0	0	0	0	0	6.518
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	12.670	0	93	76.616	0	35.274	9.526	0	134.179
- extra afschrijvingen NZa-goedgekeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>									
.aanschafwaarde	0	0	4.202	0	0	11.789	91.597	0	107.588
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	4.202	0	0	11.789	91.597	0	107.588
- <i>desinvesteringen</i>									
aanschafwaarde	76.377	129.655	0	948.385	0	124.234	28.865	0	1.307.516
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	59.420	0	0	641.767	0	100.201	23.094	0	824.482
per saldo	16.957	129.655	0	306.618	0	24.033	5.771	0	483.034
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-29.627</u>	<u>-123.137</u>	<u>-93</u>	<u>-383.234</u>	<u>0</u>	<u>-59.307</u>	<u>-15.297</u>	<u>0</u>	<u>-610.695</u>
Stand per 31 december 2010									
- aanschafwaarde	462.121	519.701	3.677	3.326.617	0	653.179	242.535	0	5.207.830
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	311.055	0	3.678	1.475.703	0	345.840	181.942	0	2.318.218
Boekwaarde per 31 december 2010	<u>151.066</u>	<u>519.701</u>	<u>-1</u>	<u>1.850.914</u>	<u>0</u>	<u>307.339</u>	<u>60.593</u>	<u>0</u>	<u>2.889.612</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2,5%	0,0%	5,0%	2,0%	0,0%	5,0%	5,0%	0,0%	

Toelichting:

De adressen Nes 1 en Titaniaaan 2 zijn gesloopt. Omdat de afschrijvingskosten van deze panden nog wel nacalculerbaar zijn hebben we deze boekwaarde geherrubriceerd naar financiële vaste activa.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.6.2 WTZI-meldingsplichtige vaste activa

	Trekkings- rechten	Onder- handen projecten	Subtotaal	Instand- houding	Onderhanden projecten	Subtotaal	Subtotaal meldingsplich- tige activa
	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2010							
- aanschafwaarde	0	0	0	464.976	0	464.976	464.976
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	270.590	0	270.590	270.590
Boekwaarde per 1 januari 2010	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>194.386</u>	<u>0</u>	<u>194.386</u>	<u>194.386</u>
Mutaties in het boekjaar							
- investeringen	0	0	0	3.690	0	3.690	3.690
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	0	0	0	39.327	0	39.327	39.327
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>							
.aanschafwaarde	0	0	0	75.426	0	75.426	75.426
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	75.426	0	75.426	75.426
- <i>desinvesteringen</i>							
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-35.637</u>	<u>0</u>	<u>-35.637</u>	<u>-35.637</u>
Stand per 31 december 2010							
- aanschafwaarde	0	0	0	393.240	0	393.240	393.240
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	234.491	0	234.491	234.491
Boekwaarde per 31 december 2010	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>158.749</u>	<u>0</u>	<u>158.749</u>	<u>158.749</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0%	0,0%		10,0%	0,0%		

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.6.3 WMG-gefinancierde vaste activa

	Aanloop- kosten	Terrein- voorziening	Verbouwing- en	Installaties	Inventaris	Vervoer- middelen	Automati- sering	Onderhanden projecten	Subtotaal
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2010									
- aanschafwaarde	180.914	2.979	374.757	210.575	1.258.891	22.792	356.244	170.284	2.577.436
- cumulatieve afschrijvingen	54.400	1.192	52.606	51.258	773.225	6.408	190.150	0	1.129.239
Boekwaarde per 1 januari 2010	<u>126.514</u>	<u>1.787</u>	<u>322.151</u>	<u>159.317</u>	<u>485.666</u>	<u>16.384</u>	<u>166.094</u>	<u>170.284</u>	<u>1.448.197</u>
Mutaties in het boekjaar									
- investeringen	0	0	5.806	106.072	65.525	48.592	86.262	391.517	703.774
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	4.523	298	19.029	31.665	113.565	14.277	81.444	0	264.801
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>									
.aanschafwaarde	0	0	0	0	184.863	0	35.290	0	220.153
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	184.863	0	35.290	0	220.153
- <i>desinvesteringen</i>									
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-4.523</u>	<u>-298</u>	<u>-13.223</u>	<u>74.407</u>	<u>-48.040</u>	<u>34.315</u>	<u>4.818</u>	<u>391.517</u>	<u>438.973</u>
Stand per 31 december 2010									
- aanschafwaarde	180.914	2.979	380.563	316.647	1.139.553	71.384	407.216	561.801	3.061.057
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	58.923	1.490	71.635	82.923	701.927	20.685	236.304	0	1.173.887
Boekwaarde per 31 december 2010	<u>121.991</u>	<u>1.489</u>	<u>308.928</u>	<u>233.724</u>	<u>437.626</u>	<u>50.699</u>	<u>170.912</u>	<u>561.801</u>	<u>1.887.170</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2,5%	10,0%	5,0%	10,0%	10,0%	20,0%	20,0%	0,0%	

Toelichting:

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.6.4 Kleinschalige Woonvoorzieningen

	Grond	Terrein- voorziening	Gebouwen	Semi perm. gebouwen	Verbouwing- en	installaties	Onderhanden projecten	Subtotaal Kleinschalige woonvoor- zieningen
	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2010								
- aanschafwaarde	0	0	0	0	363.659	41.417	0	405.076
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	107.969	21.788	0	129.757
Boekwaarde per 1 januari 2010	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>255.690</u>	<u>19.629</u>	<u>0</u>	<u>275.319</u>
Mutaties in het boekjaar								
- investeringen	0	0	0	0	0	0	0	0
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	0	0	0	0	17.778	3.916	0	21.694
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>								
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>								
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-17.778</u>	<u>-3.916</u>	<u>0</u>	<u>-21.694</u>
Stand per 31 december 2010								
- aanschafwaarde	0	0	0	0	363.659	41.417	0	405.076
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	125.747	25.704	0	151.451
Boekwaarde per 31 december 2010	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>237.912</u>	<u>15.713</u>	<u>0</u>	<u>253.625</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

5.1.6.5 Totale materiële vast activa

	Aanloopkosten	Grond	Terreinvoorzieningen	Gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Inventaris	Vervoermiddelen	Automatisering	Onderhanden projecten	Instandhouding	Totaal materiële vaste activa
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2010												
- aanschafwaarde	719.412	642.838	10.858	4.275.002	1.527.618	614.989	1.258.891	22.792	356.244	170.284	464.976	10.063.904
- cumulatieve afschrijvingen	412.205	0	8.979	2.040.854	583.131	360.153	773.225	6.408	190.150	0	270.590	4.645.695
Boekwaarde per 1 januari 2010	<u>307.207</u>	<u>642.838</u>	<u>1.879</u>	<u>2.234.148</u>	<u>944.487</u>	<u>254.836</u>	<u>485.666</u>	<u>16.384</u>	<u>166.094</u>	<u>170.284</u>	<u>194.386</u>	<u>5.418.209</u>
Mutaties in het boekjaar												
- investeringen	0	6.518	0	0	5.806	106.072	65.525	48.592	86.262	391.517	3.690	713.982
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	17.193	0	391	76.616	72.081	45.107	113.565	14.277	81.444	0	39.327	460.001
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>												
.aanschafwaarde	0	0	4.202	0	11.789	91.597	184.863	0	35.290	0	75.426	403.167
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	4.202	0	11.789	91.597	184.863	0	35.290	0	75.426	403.167
<i>- desinvesteringen</i>												
aanschafwaarde	76.377	129.655	0	948.385	124.234	28.865	0	0	0	0	0	1.307.516
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	59.420	0	0	641.767	100.201	23.094	0	0	0	0	0	824.482
per saldo	<u>16.957</u>	<u>129.655</u>	<u>0</u>	<u>306.618</u>	<u>24.033</u>	<u>5.771</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>483.034</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-34.150</u>	<u>-123.137</u>	<u>-391</u>	<u>-383.234</u>	<u>-90.308</u>	<u>55.194</u>	<u>-48.040</u>	<u>34.315</u>	<u>4.818</u>	<u>391.517</u>	<u>-35.637</u>	<u>-229.053</u>
Stand per 31 december 2010												
- aanschafwaarde	643.035	519.701	6.656	3.326.617	1.397.401	600.599	1.139.553	71.384	407.216	561.801	393.240	9.067.203
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	369.978	0	5.168	1.475.703	543.222	290.569	701.927	20.685	236.304	0	234.491	3.878.047
Boekwaarde per 31 december 2010	<u>273.057</u>	<u>519.701</u>	<u>1.488</u>	<u>1.850.914</u>	<u>854.179</u>	<u>310.030</u>	<u>437.626</u>	<u>50.699</u>	<u>170.912</u>	<u>561.801</u>	<u>158.749</u>	<u>5.189.156</u>

5.1.7.1 SPECIFICATIE ULTIMO BOEKJAAR ONDERHANDEN PROJECTEN

Projectgegevens				Investerings				Goedkeuringen				
Num- mer	Brief- nummer	Datum	Omschrijving	WTZi-type	t/m 2009	2010	t/m 2010		Nominiaal bedrag WTZi	Indexering WTZi	Aangepaste goedkeuring	Jaar van ople- vering
							gereed	onder- handen				
					€	€	€	€	€	€	€	
			nieuwbouw Hooge Weid	wmg - gefinancierd	166.975	382.474	0	549.449			0	2011
			nieuwbouw dagcentrum	wmg - gefinancierd	3.309	0	0	3.309			0	2013
			verbouw Boerlagehuis	wmg - gefinancierd	0	9.043	0	9.043			0	2012
Totaal					170.284	391.517	0	561.801	0	0	0	

5.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2010

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einddatum rentevaste periode	Restschuld 31 december 2009	Nieuwe leningen in 2010	Aflossing in 2010	Restschuld 31 december 2010	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2010	Aflossingsdatum	Aflossing 2011	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BPF metaalnijverheid	19-dec-72	403.864	40	ANN	7,38%	01-01-13	106.207	0	23.788	82.419	0	3	1-jan	25.543	Overheid
ING/Postbank	1-mei-73	629.393	40	ANN	7,50%	01-02-14	202.211	0	34.808	167.403	0	4	1-feb	37.419	Overheid
BNG	15-okt-96	997.727	28	LIN	4,18%	15-10-24	534.496	0	35.633	498.863	320.698	14	15-okt	35.633	Overheid
ABP	1-dec-86	338.066	40	LIN	6,63%	01-12-11	143.678	0	8.452	135.226	92.968	16	1-dec	8.452	Overheid
BNG	6-nov-92	445.226	40	LIN	4,69%	01-12-12	330.329	0	14.362	315.967	244.156	23	1-dec	14.362	Overheid
BNG	7-okt-88	563.595	40	LIN	7,13%	01-11-13	267.708	0	14.090	253.618	183.168	19	1-nov	14.090	Overheid
BNG	15-mrt-93	871.462	29	LIN	3,96%	01-11-13	539.477	0	41.498	497.979	310.622	12	15-mrt	41.498	Overheid
SNS bank	1-jul-73	272.268	40	LIN	7,25%	15-03-13	27.227	0	6.807	20.420	0	3	2-febr/2 juli	6.807	Gemeente
Totaal							2.151.332	0	179.438	1.971.894	1.151.613			183.804	

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

11. Wettelijk budget aanvaardbare kosten	2010		2009	
	€	€	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten voorgaand jaar		16.679.404		16.553.975
Productieafspraken verslagjaar		156.101		-235.862
Overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling	240.964		124.952	
Prijsindexatie materiële kosten	-41.701		10.513	
Groei normatieve kapitaalslasten	49.346		50.061	
		248.609		185.526
Uitbreiding erkenning en toelating:				
- loonkosten	116.000		33.645	
- materiële kosten	0		-24.113	
- normatieve kapitaalslasten	0		0	
		116.000		9.532
Beleidsmaatregelen overheid:				
- kleinschalige woonvoorziening	0		0	
- incidentele middelen	29.265		110.005	
		29.265		110.005
Nacalculeerbare kapitaalslasten:				
- rente	-23.181		-12.533	
- afschrijvingen	-6.280		-2.238	
- overige	-161.497		70.999	
		-190.958		56.228
Overige mutaties:				
Sub-totaal wettelijk budget boekjaar		17.038.421		16.679.404
Correcties voorgaande jaren		97.170		104.118
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar		<u>17.135.591</u>		<u>16.783.522</u>

Nacalculeerbaar overig is verlaagd, omdat er minder vervoerskosten zijn gemaakt.

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

12. Toelichting niet-gebudgetteerde zorgprestaties

De specificatie is als volgt :

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Zorgprestaties tussen instellingen	1.149.601	511.029
Persoonsgebonden- en volgende budgetten	411.641	347.638
Totaal	<u>1.561.242</u>	<u>858.667</u>

13. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt :

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Overige dienstverlening:		
Opbrengsten projecten	114.803	130.994
Verkopen	53.178	54.938
Wettelijke boete ontbinding overeenkomst Titaniaalaan	160.000	0
Overig	29.359	32.283
Totaal	<u>357.340</u>	<u>218.215</u>

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

14. Personeelskosten

De specificatie is als volgt :

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Lonen en salarissen	9.499.114	9.233.894
Sociale lasten	1.270.824	1.199.202
Pensioenpremie	741.191	682.670
Overige personeelskosten	<u>399.099</u>	<u>415.410</u>
Sub-totaal	<u>11.910.228</u>	<u>11.531.176</u>
Personeel niet in loondienst	1.208.875	786.671
Totaal personeelskosten	<u><u>13.119.103</u></u>	<u><u>12.317.847</u></u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (inclusief oproepkrachten en leerlingen, exclusief stagiaires)	275	274
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>275</u>	<u>274</u>

15. Afschrijvingen vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Nacalculeerbare afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	134.179	154.950
- financiële vaste activa	14.492	0
Overige afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	325.822	334.949
Totaal afschrijvingen	<u><u>474.493</u></u>	<u><u>489.899</u></u>

Aansluiting afschrijvingen resultatenrekening - vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten 2010
€

Totaal afschrijvingslasten resultatenrekening	474.493
waarvan nacalculeerbare afschrijvingen	148.671
In het externe budget verwerkte vergoeding voor nacalculeerbare afschrijvingslasten:	
- WTZi-vergunningplichtige vaste activa	134.179
- WTZi-meldingsplichtige vaste activa	0
- WMG-gefinancierde vaste activa	0
- Kleinschalige Woonvoorzieningen	0
Totaal vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten	<u><u>134.179</u></u>
Aanschafwaarde desbetreffende vaste activa	5.207.830
Cumulatieve afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa	2.318.218
Cumulatieve vergoedingen voor nacalculeerbare afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa	2.318.218

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt :

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	764.868	813.110
Algemene kosten	966.125	817.832
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	107.952	112.815
Vervoerskosten	769.779	916.696
Overige huisvesting-, onderhoud- en energiekosten	822.869	721.665
Huur en leasing	1.212.867	1.141.618
Dotaties en vrijval voorzieningen	60.475	0
Totaal bedrijfskosten	<u>4.704.935</u>	<u>4.523.736</u>

17. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt :

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
Rentebaten	34.300	17.739
Rentelasten	-117.280	-132.355
Totaal financiële baten en lasten	<u>-82.980</u>	<u>-114.616</u>

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

18. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Welke bestuursmodel is van toepassing op uw organisatie?

Eindverantwoordelijke Raad van Bestuur met Raad van Toezicht

Wat is de samenstelling van het bestuur of de directie?

Eenhoofdig

De bezoldiging van de bestuurders en gewezen bestuurders van de zorginstelling over het jaar 2010 is als volgt:

Naam	Dr. J. Koller
1 Vanaf welke datum is de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?	01-05-2003
2 Maakt de persoon op dit moment nog steeds deel uit van het bestuur?	ja
3 Tot welke datum was de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?	
4 Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van het bestuur geweest?	ja
5 Hoeveel maanden is de persoon voorzitter geweest in het verslagjaar?	12
6 Wat is de aard van de (arbeids)overeenkomst?	arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd
7 Welke salarisregeling is toegepast?	Huidige NVZD
8 Wat is de deeltijdfactor? (percentage)	100%
9 Bruto-inkomen, incl. vakantiegeld, eindejaars-uitkeringsalaris en andere vaste toelagen	127.846
10 Waarvan verkoop verlofuren	0
11 Waarvan nabetalingen voorgaande jaren	0
12 Bruto-onkostenvergoeding	164
13 Werkgeversbijdrage sociale lasten	7.260
14 Werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU	13.843
15 Ontslagvergoeding	0
16 Bonussen	0
17 Totaal inkomen (9+12 t/m 16)	149.113
18 Cataloguswaarde auto van de zaak	37.995
19 Eigen bijdrage auto van de zaak	0

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht van de zorginstelling over het jaar 2010 is als volgt:

Naam	Functie	Bezoldiging €
Mr. J. Fokkens	voorzitter	10.500
P. Looijen RA	lid	3.500
E.A.G. Vente	lid	3.500
J.F. Gerrits Jans RA	lid	3.500
Drs. H.M.W. Boom	lid	7.000
M.F.D. Waling-Huijsen	lid	7.000
Ing. J. Oostenbrink	lid	3.500

Toelichting

Dhr. P.Looijen en dhr. E.A.G. Vente maken sinds 1 juli 2010 geen deel meer uit van de Raad van Toezicht. Per 1 juli 2010 zijn dhr. J.oostenbrink en dhr. J.F. Gerrits Jans toegevoegd aan de Raad van Toezicht

5.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

19. Honoraria accountant

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
	€	€
De honoraria van de accountant over 2010 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	34.270	33.320
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	3.273	3.273
Totaal honoraria accountant	<u>37.543</u>	<u>35.046</u>

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting De Waerden heeft het jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2010 vastgesteld in de vergadering van 21 april 2011

De raad van toezicht van de Stichting De Waerden heeft de jaarrekening 2010 goedgekeurd in de vergadering van 21 april 2011

5.2.2 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld zoals is aangegeven in de resultatenrekening naar:
reserve aanvaardbare kosten € 596.320, bestemmingsreserve afschrijving inventaris € 93.139,
egalisatiereserve instandhouding € 6.543 en reserve scholing - € 23.340.

5.2.3 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur:

drs. J. Koller

Raad van Toezicht:

mr. J. Fokkens (voorzitter)

J.F. Gerrits Jans RA

Ing. J. Oostenbrink

drs. H.M.W. Boom

M.F.D. Waling-Huijsen

Heerhugowaard, 21 april 2011

Orgineel getekend door mr. J. Fokkens (voorzitter), J.F. Gerrits Jans RA, Ing. J. Oostenbrink,
drs. H.M.W. Boom en M.F.D. Waling-Huijsen

5.2.4 Accountantsverklaring

De accountantsverklaring is opgenomen op de volgende pagina.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting De Waerden

Opdracht

Wij hebben de in deze jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening 2010 van Stichting De Waerden te Heerhugowaard gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2010 en de resultatenrekening over 2010 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Regeling verslaggeving WTZi. De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

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

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

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, Postbus 85096, 3508 AB Utrecht T: 088 792 45 38
www.pwc.nl*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Professional Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting De Waerden te Heerhugowaard per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Verder vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dit kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Utrecht, 21 april 2011
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. W.A. van Ginkel RA