

Bestuursverslag

2023

INHOUDSOPGAVE

1.	Voorwoord	4
2.	Profiel van De Waerden	5
2.1.	Algemeen	5
2.2.	Structuur	5
2.3.	Organogram	7
2.4.	Kerngegevens	8
2.5.	Samenwerkingsrelaties	9
3.	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	11
3.1.	Raad van toezicht	11
3.2.	Principes Governance Code zorg	12
4.	Algemeen beleid	13
4.1.	Visie, missie, merkbeloof en meerjarenbeleid	13
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen 2023	14
4.3.	Kwaliteit	15
5.	Gedragcodes	16
5.1.	Naleving gedragcodes	16
5.2.	Soft controls	16
6.	Risicoparaagraaf	17
6.1.	Risicoanalyse	17
6.2.	Risicomanagement	19
6.3.	De toekomst	21
7.	Overige onderwerpen	22
7.1.	Automatisering	22
7.2.	Interne beheersing van processen en procedures	22
8.	Financieel	24
8.1.	Financiële samenvatting	24
8.2.	Resultatenrekening	25
8.3.	Budget langdurige zorg	26
8.4.	Vermogenspositie	27
8.5.	Begroting en prognose 2024	28

Kader en reikwijdte van het bestuursverslag

In het bestuursverslag doet het bestuur schriftelijk verslag over de gang van zaken bij de organisatie en het gevoerde beleid. Het dient te worden gelezen in samenhang met:

- De gegevens uit de verplichte verslaglegging van de Jaarverantwoording Zorginstellingen en Jeugd, zoals vastgesteld door het Ministerie van VWS, met name DigiMV en de Jaarrekening;
- Het kwaliteitsbeeld, zoals bepaald in het kwaliteitskompas van de VGN.

De belangrijkste in dit bestuursverslag verwerkte regelgeving betreft:

- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (die een nadere duiding geven aan Titel 9 Boek 2 BW), waaronder RJ 400 Bestuursverslag
- Governancecode Zorg 2022

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van De Waerden over 2023. Het bestuursverslag maakt samen met het jaarverslag van de raad van toezicht, de jaarrekening en de overige gegevens, de jaarverslaggeving 2023 van De Waerden. De jaarverslaggeving wordt gepubliceerd op de website van De Waerden.

Het jaar 2023 is het jaar waarin er een nieuw raad van bestuur is aangesteld bij De Waerden, maar ook het jaar waarin De Waerden de uitgangspunten van het project organisatieontwikkeling, waarin de verdere implementatie van Triple-C vorm krijgt, heeft uitgewerkt. Het uitwerken van deze uitgangspunten heeft een aantal organisatiewijzigingen met zich meegebracht, waarbij intensief is samengewerkt met de medezeggenschapsraden.

Naast de ontwikkeling vanuit Triple-C, is er aandacht voor externe ontwikkelingen. Bijvoorbeeld als het gaat om de samenwerking met het netwerk en onze rol in community building, de ontwikkelingen (en toename van complexiteit) in de doelgroep van cliënten, de verwachte personeelstekorten en de druk op de tarieven, waardoor we anders moeten kijken naar hoe we de zorg en ondersteuning organiseren. Deze ontwikkelingen zijn onder andere besproken op de beleidsdag in het voorjaar, waarbij de VGN was uitgenodigd.

Het jaar 2023 was ook het jaar waarin De Waerden samen met Pro6 mogelijkheden heeft onderzocht voor een nieuwbouwlocatie in de omgeving van Alkmaar. De Waerden heeft met Pro6 al een concreet plan gerealiseerd voor een nieuwbouwlocatie vlakbij het station van Heerhugowaard.

Op de beleidsdag in oktober 2023 is het Kwaliteitsplan 2024 van De Waerden opgesteld waarin, naast de gebruikelijke speerpunten met doelstellingen voor komend jaar, ook taakgroepen zijn toegevoegd. Binnen een taakgroep zijn doelstellingen voor de lange termijn geformuleerd, bijvoorbeeld als het gaat om de ouder wordende cliënt, community building en de doorontwikkeling van OPmaat en de Naar de Top trainingen.

Voor wat betreft het uitwerken van de uitgangspunten m.b.t. de verdere invoering en vertaling van Triple-C zijn op de beleidsdag ook een aantal voorgenomen besluiten vanuit het MT toegelicht. Onder andere dat De Waerden in 2024 gaat werken met meewerkend teamleiders om meer nabijheid te kunnen bieden aan de teams binnen het primair proces. Ook gaat De Waerden werken met managers op het aandachtsgebied ambulant, wonen en dagbesteding.

Profiel van De Waerden

Algemeen

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting De Waerden
Adres	J. Duikerweg 1-b
Postcode	1703 DH
Plaats	Heerhugowaard
Telefoonnummer	072 – 576 56 56
Identificatienummers Nza	300-0579 en 300-0580
Identificatienummer Kamer van Koophandel	37107589
E-mailadres	info@dewaerden.nl
Internetpagina	www.dewaerden.nl

Tabel 1: identificatiegegevens

Clënten met een beperking worden in het dagelijks leven door medewerkers van De Waerden ondersteund en begeleid op basis van de Triple-C methodiek. In Triple-C gaat het erom dat cliënten, zo veel als mogelijk, 'het gewone leven ervaren'.

Als het gaat om cliënten met een beperking hebben we het over cliënten met (mogelijk) meerdere grondslagen met een basis in de VG. We werken hierbij samen met verschillende zorgorganisaties.

Structuur

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 deze met advies ter zijde. De raad van bestuur bestuurt en vertegenwoordigt de stichting.

De centrale deelraad cliënten en de centrale deelraad verwanten (die samen de centrale cliëntenraad vormen) houden samen met de ondernemingsraad namens hun achterban een vinger aan de pols en voorzien de bestuurder van gevraagd en ongevraagd advies.

Het managementteam van De Waerden bestond tot 2023 uit de raad van bestuur (voorzitter), de manager services & advies en de manager cliëntondersteuning. De strategisch HR adviseur, bestuurssecretaris en controller zijn als vaste adviseurs aangesloten bij het managementoverleg. Het managementoverleg wordt ondersteund door de managementassistent.

Het MT is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de visie en missie van de organisatie.

De Waerden hanteert 3 managementniveaus:

- Operationeel: dagelijkse levering van de best mogelijke cliëntondersteuning (door medewerkers die in direct contact staan met cliënten) én interne ondersteuning door de teams van services & advies. Allemaal binnen de missie en visie van De Waerden.

- Strategisch: vanuit missie en visie vorm en inhoud geven aan de koers van De Waerden met als doel optimale dienstverlening aan de cliënten van nu en in de toekomst én continuïteit van de organisatie. De scope is de lange termijn.
- Tactisch: vanuit de strategie organiseren van de dienstverlening door middel van beleid, tactische doelen (zoals de speerpunten), integraal verantwoordelijk middenkader en integrale tactische ondersteuning. De scope is de middellange termijn.

Voor alle niveaus is 'het vierkant' van toepassing. Dit betekent dat kwaliteit van de ondersteuning, het werkplezier van medewerkers, de vragen van onze omgeving en financiële middelen gezond en in balans moeten zijn.



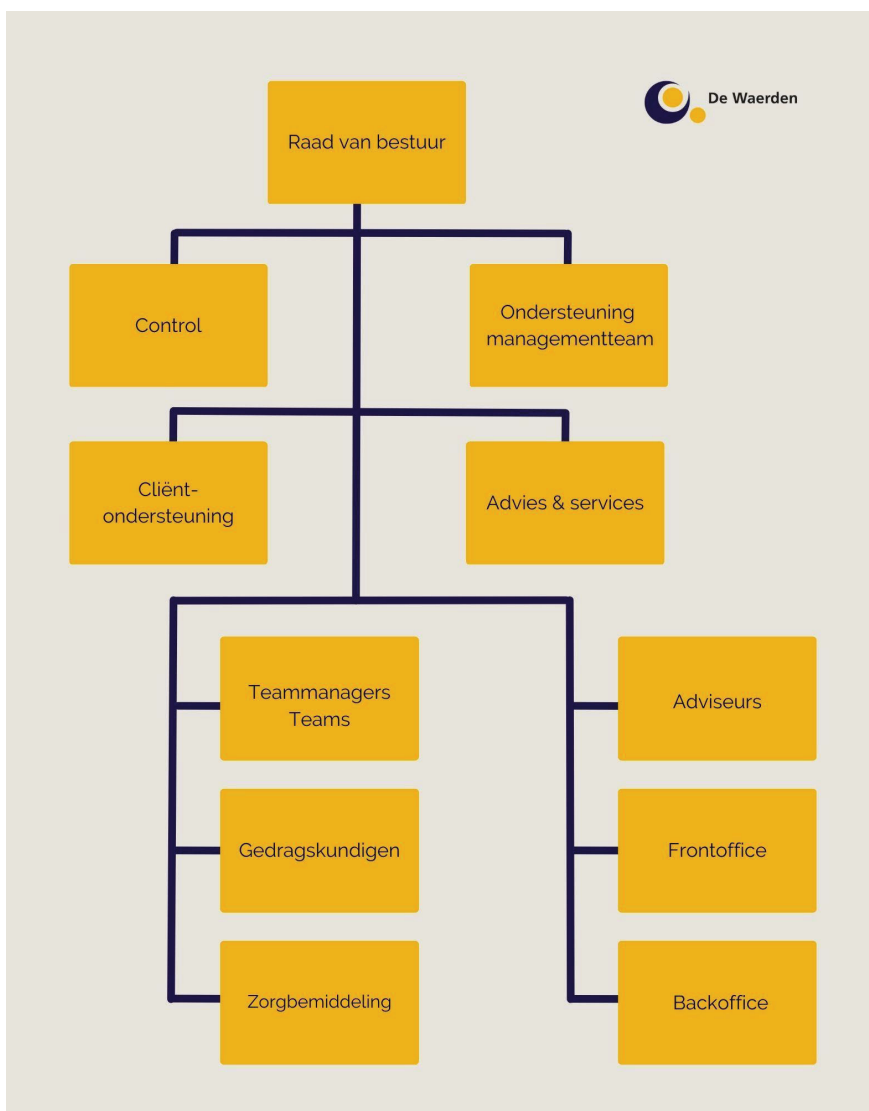
De leden van het managementteam (managers en raad van bestuur) zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de strategie. Daarbij laten zij zich uiteraard inspireren en adviseren door cliënten, verwanten, medewerkers en experts van binnen en buiten de organisatie.

De teammanagers zijn integraal verantwoordelijk voor de cliëntondersteuning op de locaties. Dus zowel de kwaliteit van de medewerkers, resultaat ('het vierkant'), medezeggenschap als de uitvoering van beleid binnen de gestelde kaders.

Op het centraal bureau zijn de medewerkers verantwoordelijk voor het zo effectief mogelijk organiseren van de zorg en ondersteuning die geboden wordt door het primaire proces. Dit gebeurt op de tactische laag door de adviseurs door mee te denken met complexe vraagstukken en het geven van adviezen.

De backoffice en frontoffice (evenals de teams binnen het primair proces) zijn op operationeel niveau werkzaam. De backoffice is hierin verantwoordelijk voor een zo efficiënt en eenvoudig mogelijke administratie en de frontoffice is de plek waar alle vragen / ondersteuningsverzoeken binnen komen.

Organogram



Afbeelding 1: het organogram van De Waerden in 2023

Met de organisatiewijziging die in 2024 plaatsvindt zal het huidige organogram worden gewijzigd. Hierbij zal de functie van teammanagers veranderen en gaan de teams aangestuurd worden door een meewerkend teamleider. Op tactisch / strategisch niveau komen drie managers in het primair proces; op wonen, op dagbesteding en op ambulantly.

Kerngegevens

Door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is De Waerden toegelaten voor de uitoefening van activiteiten binnen de Wlz, WMO en Jeugdwet. Dit betreft ondersteuning en begeleiding in de vorm van verblijf, dagbesteding en ambulante ondersteuning.

Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	2019	2020	2021	2022	2023
Cliënten					
Aantal cliënten verblijf / wonen bij De Waerden	288	322	321	307	305
Aantal cliënten dagbesteding bij De Waerden	343	464	455	454	367
Aantal cliënten ambulante begeleiding vanuit De Waerden	357	333	312	327	355
Aantal beschikbare plaatsen met Wlz-verblijf of Jeugdwet	299	292	294	294	294
Kerngegevens	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal dagen verblijf	109.420	105.420	105.727	104.380	104.207
Aantal dagdelen dagbesteding	95.484	53.402	61.003	65.196	70.585
Aantal uren begeleiding	24.864	30.176	29.830	25.230	31.979
Aantal personeelsleden in loondienst per einde jaar	379	389	393	397	423
Aantal FTE personeelsleden inzet gemiddeld	259	263	277	277	280
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde jaar	249,42	260,78	266,15	266	276
Aantal vrijwilligers met een contract	175	133	120	120	89
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's)	23.729.446	24.666.489	24.931.856	25.187.811	26.612.453

Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	18.143.685	18.760.014	21.024.837	21.927.878	23.367.286
Waarvan WMO en Jeugdzorg	3.704.566	3.958.059	2.498.540	2.035.434	2.158.156
Waarvan overige zorgprestaties en overige bedrijfsopbrengsten	1.881.195	1.948.416	1.408.479	1.224.499	1.087.011

Tabel 2: kerngegevens De Waerden 2023

Werkgebieden

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

Medewerkers van De Waerden werken in vijf gebieden, te weten:

- Texel
- Hollands Kroon (Anna Paulowna)
- Schagen
- Heerhugowaard-Alkmaar-Langedijk, inclusief ODC De Vijfhoek
- Velsen

Binnen al deze gebieden vinden activiteiten plaats vanuit Wlz, WMO en Jeugdwet.

De afdelingen services & advies (met daarin adviseurs, frontoffice en backoffice), zorgbemiddeling en het Planbureau werken vanuit het centraal bureau in Heerhugowaard.

Samenwerkingsrelaties

Landelijk gezien werken we mee aan wat we noemen de ‘maatschappelijke opgave’. In de Toekomstagenda gehandicaptenzorg (de 5 kanslijnen), de VGN visie 2030, de transitie opdracht zoals weergegeven in het Integraal Zorgakkoord en de diverse andere hervormingsagenda’s, heeft ook De Waerden een opdracht.

Om de zorg aan onze veranderende doelgroep beter te kunnen leveren moeten we meer gaan samenwerken met collega VG organisaties, ouderenzorg, ggz en welzijn. Een aantal vraagstukken is breder dan wat De Waerden alleen kan aanpakken. Denk hierbij aan het tekort aan artsen VG in de regio, de landelijke en regionale arbeidsmarktproblematiek (die onvermijdelijk ook De Waerden gaat raken), zorgtechnologie en het complexer worden van de zorgvraag (bijvoorbeeld meer cliënten met VG7 en meer LVB cliënten met ggz problematiek). In de regionale netwerken zoeken we samen naar oplossingen in de ‘transitie opdracht’ van de zorg.

Samenwerking rondom deze thema’s vindt zowel op bestuurlijk niveau plaats als vanuit verschillende kennisnetwerken en op cliëntniveau. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de samenwerking in de Beeldzorg coalitie, samenwerking met ASVZ t.a.v. Triple-C, de samenwerking met ouderenzorg en thuiszorg organisaties rondom de ouder wordende cliënt, deelname aan het LVB netwerk en het gebruikmaken van elkaars vertrouwenspersonen.

Naast deze samenwerkingsverbanden werkt De Waerden met een aantal onderaannemers voor het

ondersteunen en begeleiden van onze cliënten in het kader van dagbesteding OPmaat.

Het jaar 2023 was het tweede jaar dat De Waerden geen onderdeel meer uitmaakte van de Carante Groep. In 2022 lag de nadruk vooral op het op orde brengen van de basis en de systemen eigen maken. In 2023 lag de nadruk meer op verdere optimalisatie van de systemen. Dit betekende een verandering in de samenwerking met leveranciers van onder andere het ECD en Afas. Voor 2024 zal deze samenwerking op die manier verder worden voortgezet, waarbij wij ook zullen kijken naar hoe wij als organisatie meer regie kunnen nemen in deze samenwerking en meer toe kunnen werken naar een steviger leveranciersmanagement.

Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Bestuur

De Waerden onderschrijft de Zorgbrede Governancecode, de WBTR en de Adviesregeling Honorering Toezichthouders.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht en de raad van bestuur vindt plaats binnen de normen die gesteld zijn in de WNT.

Raad van bestuur

De Waerden heeft een raad van bestuur, bestaande uit één persoon, die voor de dagelijkse leiding wordt bijgestaan door het MT, in 2023 bestaande uit een tweetal personen. De raad van bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris en het secretariaat raad van bestuur.

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mw. Henriette Riethof Vanaf 3 oktober 2022 t/m 5 maart 2023	Statutair bestuurder	Interim directeur Raphaëlstichting (tot nov 2023) Eigenaar Avanzamento Lid Raad van Toezicht Nova Kindcentrum Lid Raad van Toezicht Bink Kinderopvang
Mw. Leonie van Son Vanaf 6 maart 2023	Statutair bestuurder	

Tabel 3: raad van bestuur in 2023

Voor het uitoefenen van de nevenfuncties van de bestuurders waren in 2022 geen maatregelen nodig om belangenverstrengeling te voorkomen of weg te nemen.

Raad van toezicht

De raad van toezicht van De Waerden is als volgt samengesteld.

Lid Raad van Toezicht	Aandacht-gebied	Hoofd en Nevenfuncties
Hr. G. Valk, voorzitter <i>Juli 2016 – Juli 2024</i> <i>Tweede termijn</i> <i>Niet herbenoembaar</i>	Algemene Zaken	Eigenaar Valk Advies Lid raad van toezicht Nederlands Veteraneninstituut Voorzitter Omgevingsraad Windmolenpark Wieringermeer Voorzitter Windpark Nij Hiddum-Houw Voorzitter Omgevingsadviesraad Windparkt Brielse Maas Vice voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kinderopvang Alkmaar (december 2023)

Mw. N. Bouma <i>September 2019 - september 2027</i> <i>Tweede termijn</i> <i>Niet herbenoembaar</i>	Zorg en kwaliteit	Professioneel toezichthouder Lid raad van commissarissen Wonen Noordwest Friesland Voorzitter raad van toezicht Limor Voorzitter raad van toezicht JonkersZorg
Hr. R. Beuse <i>Juli 2018 – juli 2026</i> <i>Tweede termijn</i> <i>Niet herbenoembaar</i>	Financiën en bedrijfsvoering	Voorzitter raad van toezicht Woonzorg Flevoland – Lelystad Lid raad van commissarissen Ambulance Amsterdam Lid raad van toezicht Stichting Gezondheidscentra Amsterdam Zuidoost Diemen
Mw. S. Goedhard <i>September 2018 – september 2026</i> <i>Tweede termijn</i> <i>Niet herbenoembaar</i>	Financiën en bedrijfsvoering	Hoofdfunctie: Directeur bedrijfsvoering Universiteit Leiden, faculteit Geesteswetenschappen Directeur bedrijfsvoering Hogeschool van Amsterdam (mei 2023) Lid Raad van Toezicht Stichting Zaan Primair, secretaris en voorzitter auditcommissie

Tabel 4: raad van toezicht in 2023

Voor het uitoefenen van de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht waren in 2023 geen maatregelen nodig om belangenverstrengeling te voorkomen of weg te nemen.

Voor het jaarverslag van de raad van toezicht zie bijlage 1.

Principes Governancecode Zorg 2022

De Waerden heeft zich, als lid van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), geconformeerd aan de Governancecode Zorg en past de principes in haar bedrijfsvoering toe.

Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van De Waerden

Wij bieden professionele ondersteuning aan mensen met een beperking in het dagelijkse leven. Onze visie is dat ieder mens ertoe doet, van betekenis is, gelijkwaardig is en het recht heeft te zijn wie hij of zij is. Wij willen dat mensen met een verstandelijke beperking zo veel mogelijk zelf verantwoordelijkheid kunnen dragen voor hun eigen leven, eigen keuzes kunnen maken en het gewone leven kunnen ervaren, in samenhang met anderen. En dat zij, net als ieder ander, een leven lang hun op eigen tempo en niveau mogen blijven leren. Vanuit onze visie streven wij naar een samenleving waarin mensen met een beperking optimaal meedoen met de mensen om hen heen. De Waerden onderscheidt zich in het kleinschalig wonen, werken en vooral deelnemen aan de maatschappij; daadwerkelijk het gewone leven ervaren. Dit doen we vanuit groots denken, met een visie op inclusie en de keuze voor een onderliggende begeleidingsmethodiek, - en - klein doen, in verschillende projecten.

Algemeen beleid

Visie, missie, merkbeloofte en meerjarenbeleid

Met onze missie bieden wij professionele ondersteuning aan mensen met een beperking in het dagelijks leven. Dat doen wij vanuit het mensbeeld (visie) dat ieder mens ertoe doet en van betekenis is, een leven lang mag leren, gelijkwaardig is en een eigen verantwoordelijkheid heeft.

Onderdeel van de kwaliteit die De Waerden aan haar cliënten wil bieden is ondersteuning en begeleiding vanuit de methodiek Triple-C.

Om Triple-C binnen De Waerden verder vorm te geven is een plan van aanpak opgesteld voor de aandachtsgebieden 'leren en ontwikkelen De Waerden breed', 'ontwikkellocaties' en 'verbindend organiseren'. Het jaar 2023 was een ontwikkeljaar waaruit een advies aan het MT is voortgekomen met de vervolgstappen in 2024 en verder.

Eind 2022 is het Visie & Strategie document 2023-2026 opgesteld. Voor een inblik in het Visie & Strategie document verwijzen wij u graag door naar onze website.

De ambities en resultaten uit het meerjarenbeleidsplan worden besproken op de beleidsdagen van De Waerden. Hieruit volgen verschillende speerpunten (teamniveau) en taakgroepen (organisatieniveau) die zijn uitgewerkt in het kwaliteitsplan en onderliggende projectplannen. Door het formuleren van speerpunten en taakgroepen en het stellen van prioriteiten faciliteren we de medewerkers om te werken aan de toekomst van onze cliënten en van onze organisatie. We willen een lerende organisatie zijn en geloven erin dat we op deze manier de dienstverlening aan onze cliënten verder kunnen verbeteren.

Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in 2023

Voor de uitwerking van het gevoerde beleid met daarin de doelstellingen vanuit de speerpunten, de taakgroepen, de verschillende kernwaarden, de ambitie en de verschillende niveaus waarop wij invulling geven aan het beleid, verwijzen wij u graag naar het Kwaliteitsplan 2023.

Deze is ook te vinden in bijlage 2.

De **speerpunten** waar we in 2023 mee hebben gewerkt zijn:

1. Passende indicatie en ondersteuningsplan
2. Gezonde Teams
3. Uitwerking Triple-C
4. Inclusie

De **taakgroepen** waar we in 2023 mee hebben gewerkt zijn:

1. (On)vrijwillige zorg
2. Duurzaamheid / Green Deal
3. Cliëntontwikkeling

4. Triple-C
5. Ouder wordende cliënt

Binnen de speerpunten zijn een aantal belangrijk gebeurtenissen te noemen die hebben plaatsgevonden in 2023:

Passende indicatie en ondersteuningsplan

- De Waerden heeft in 2023 ingezet op het 'kleiner' maken van het ondersteuningsplan waarin alleen wordt beschreven wat nodig is en waarbij het ondersteuningsplan ondersteunend moet zijn aan het werken met de cliënt. Dit is verder ondersteund door concrete invulhulp, de ondersteuningsplancycclus overzichtelijk op papier, en meer nabijheid en ondersteuning voor de teams.
- Ondanks bovenstaande doelstelling heeft dit niet geleid tot het beter op orde krijgen van de ondersteuningsplannen. In 2024 zal hier wederom op gestuurd worden.

Gezonde Teams

- Vanuit dit speerpunt zijn er een aantal positieve ontwikkelingen geweest in 2023 als het gaat om het dalende verzuimcijfer, meer nabijheid op de werkvloer en het bieden van ontwikkelmogelijkheden (zoals bijvoorbeeld het instellen van de functie meewerkend teamleider).
- De intentie is om dit verder vast te houden in 2024 en te verbinden met de verdere implementatie van Triple-C bij De Waerden.

Uitwerking Triple-C

- Vanuit dit speerpunt is aan de teams als doelstelling meegegeven om te kijken naar in hoeverre zij als team al met Triple-C aan de slag kunnen. We zien dat met name de teams die de 5-daagse training hebben gevolgd verder zijn in het werken met Triple-C. De aanwezigheid van een senior / meewerkend teamleider in het team draagt hier ook aan bij.
- Een aandachtspunt blijft het borgen van het gedachtegoed Triple-C.

Inclusie

- Een aantal locaties is in 2023 aan de slag gegaan met het thema inclusie. Als vervolg op deelname aan het landelijke Lab 2030 Community Building is een intern LabXplore voor De Waerden locaties van start gegaan. De locaties die hebben meegedaan waren erg enthousiast en er zijn veel goede initiatieven ontstaan om de wijk / buurt te betrekken. De bedoeling is om dit thema en deze initiatieven gaandeweg in de reguliere werkzaamheden te voegen.

Binnen de taakgroepen zijn een aantal belangrijk gebeurtenissen te noemen die hebben plaatsgevonden in 2023:

(On)vrijwillige zorg

- De wet zorg en dwang (vanuit waar onvrijwillige zorg geleverd kan worden) was ook in 2023 volop in ontwikkeling. De taakgroep (on)vrijwillige zorg monitored de landelijke en wettelijke ontwikkelingen en vertaalt deze naar de locaties van De Waerden waarvoor dit relevant is.

Duurzaamheid / Green Deal

In samenwerking met Intrakoop is een workshop rondom duurzaamheid gegeven. De boodschap uit deze workshop was dat De Waerden al veel doet als het gaat om duurzaamheid. Wel kan de bewustwording onder medewerkers én met name cliënten als het gaat om het thema duurzaamheid worden vergroot.

Clíëntontwikkeling (OPmaat, naar de Top trainingen)

- De Waerden heeft vanuit deze taakgroep veel goede dingen gedaan als het gaat om het bieden van dagbesteding op maat en in de wijk. Een knelpunt hierin is de financiële borging van de projecten. De zorgkantoren zijn enthousiast, echter geven gemeenten vaak geen groen licht als het gaat om extra financiële middelen hiervoor. Externe profilering met daarin het delen van succesverhalen, samenwerking met andere partijen en het maken van interne afspraken over financiering worden als mogelijke oplossingsrichtingen aangedragen en worden in 2024 verder onderzocht.

Triple-C

- In 2023 heeft de taakgroep een aantal adviezen geschreven als het gaat om de uitgangspunten vanuit Triple-C en op welke manier deze geïmplementeerd kunnen worden bij De Waerden.

Ouder wordende cliënt

- Dit thema wordt steeds belangrijker bij De Waerden, omdat wij zien dat cliënten steeds ouder worden en eerder ouder worden. Dit gaat gepaard met problematiek die niet altijd alleen door De Waerden begeleid en ondersteund kan worden. Met name omdat De Waerden geen behandeldienst heeft. Hiervoor wordt structureel de samenwerking gezocht met VVT organisaties en een specialist ouderengeneeskunde via Novicare.

Kwaliteit

Voor een uitgebreid inzicht in de kwaliteit en veiligheid van de begeleiding en ondersteuning voor onze cliënten, informatie over medewerkers en welke ontwikkelingen wij in 2023 hebben doorgemaakt als het gaat over kwaliteit en veiligheid, verwijzen wij u graag naar het Kwaliteitsrapport 2023. Dit is te vinden op de website van De Waerden.

Het kwaliteitsrapport is opgesteld op basis van de richtlijnen van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028. Het kwaliteitskompas is een actualisatie van het eerder opgestelde Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg, waarbij de uitgangspunten hetzelfde zijn gebleven. Namelijk dat het gaat om de kwaliteit van bestaan en regie over het eigen leven.

Het Kwaliteitskompas kent vier bouwstenen:

1. Zorgproces rond de individuele cliënt
2. Onderzoek naar ervaringen van mensen met een beperking

3. Professionele ontwikkeling
4. Inzicht in kwaliteit

De Waerden heeft op basis van dit kader een kwaliteitsbeeld opgesteld, waarin onze bevindingen, projecten en ontwikkelingen op de verschillende bouwstenen direct zijn toegelicht. Hierbij is ook een vertaling gemaakt naar eventuele verbeteracties.

Gedragcodes

Naleving gedragcodes

De Waerden onderschrijft de Zorgbrede Governancecode en de Adviesregeling Honorering Toezichthouders (NVTZ). De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht en het bestuur vindt plaats binnen de normen die gesteld zijn in de WNT. De codes zijn te vinden op www.nvtz.nl en in de jaarrekening.

De naleving van de gedragcodes gebeurt op verschillende manieren. De Waerden heeft een beleidsdocument t.a.v. professioneel handelen waarin de gedragcode is benoemd. In 2023 is de bestaande klokkenluidersregeling geactualiseerd naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet bescherming klokkenluiders. Met de inwerkingtreding van deze wet is de huidige klokkenluidersregeling voortaan aangeduid als Beleid t.a.v. melding misstanden en vertrouwenspersoon.

Deze stukken zijn openbaar voor medewerkers en te vinden op de Wiki pagina van De Waerden (intranet).

In de arbeidsovereenkomst is een verwijzing opgenomen naar de gedragcode en het beleid.

Wanneer er signalen komen of er een vermoeden is van het overschrijden van één of meerdere gedragcodes wordt dit vanuit HR opgepakt en besproken met de betreffende medewerker. Mocht hier aanleiding voor zijn, conform het beleid van De Waerden, worden vervolgstappen genomen (in de vorm van een waarschuwingsbrief / schorsing of VSO).

Soft controls

Bij De Waerden zijn een aantal maatregelen (soft controls) genomen / reeds gang gezet / of bestonden al ter beïnvloeding van de cultuur, het gedrag en de motivatie van medewerkers. Triple-C draagt hieraan bij als het gaat om aanspreekbaarheid en bespreekbaarheid binnen teams, maar ook voorbeeldgedrag tonen en anderen daarin coachen.

In 2023 heeft De Waerden op verschillende manieren de betrokkenheid van medewerkers geprobeerd te vergroten. Medewerkers hebben input kunnen geven op de totstandkoming van de adviezen van de taakgroep rondom de verdere implementatie van Triple-C. Ook is er vanuit de Arbodienst en HR veel aandacht besteed aan medewerkers die in het verzuim zaten.

Tot slot heeft De Waerden ook in 2023 veel aandacht besteed aan individuele ontwikkeling en trainingen / scholingen voor medewerkers.

Risicoparagraaf

Risicoanalyse

Ieder jaar stelt De Waerden een risicoanalyse op. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen risico's op lange en korte termijn. De risico's op korte termijn zijn onder andere gebaseerd op de speerpunten, maar ook op de recente ontwikkelingen binnen huisvesting en Triple-C. De risico's op lange termijn zijn gebaseerd op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Net als bij de risico's op korte termijn zijn hier de lange termijn gevolgen van de huisvestingsplannen en alle ontwikkelingen vanuit Triple-C in meegenomen.

De risicoanalyse wordt intern besproken met de adviseurs, gedragskundigen en teammanagers. Daarnaast wordt de risicoanalyse bij de bestuursrapportage als bijlage toegevoegd. Dit betekent dat de risicoanalyse elke 4 maanden waar nodig wordt aangepast.

In de tabel hieronder staan de risico's genoemd voor 2023 met een score van midden en hoog (risicobereidheid). De risicobereidheid of de score van de risico's vormen een leidraad voor de beheersmaatregelen die zijn geformuleerd. De risico's die laag zijn ingeschaald worden hieronder niet benoemd. Ook de wijze van monitoring en evaluatie wordt hier niet in genoemd, maar zijn wel te vinden in de complete risicoanalyse.

Eind 2023 is geconstateerd dat De Waerden een negatief resultaat draait over 2023. Daarom is in de risicoanalyse voor 2024 een financiële paragraaf toegevoegd, waarin de risico's en beheersmaatregelen zijn benoemd.

Strategisch		
Risico's / onzekerheden	Deelrisico	Beheersmaatregelen
Zorgvraag en behoefte van cliënten	Gedragsproblematiek bij cliënten wordt complexer.	Goede afstemming met collega-organisaties, gemeenten en zorgkantoren over deze ontwikkelingen en met elkaar naar oplossingen zoeken + deskundigheidsbevordering onder medewerkers over deze groep van cliënten.
	Cliënten worden steeds ouder	Het zoeken naar passende huisvesting voor de groep cliënten die ouder worden en het bevorderen van kennis onder medewerkers over deze doelgroep.
	Gebrek aan inclusie	Vanuit De Waerden wordt komende jaren gewerkt aan inclusie en het 'meedoen in de maatschappij'. Onder andere projecten als community building dragen hieraan bij.
Arbeidsmarkt	Het vinden van voldoende en de juiste medewerkers wordt steeds moeilijker	Duidelijke visie op wat De Waerden vraagt aan kennis en kunde van medewerkers in relatie tot de arbeidspotentieel
	Mochten alle huisvestingsplannen geen vervolg krijgen heeft dit een negatief effect op de financiële positie van De Waerden. Onder andere als	De plannen wat betreft huisvesting zoveel mogelijk doorgang geven en hierbij veelvuldig afstemmen met investeerders, raden, medewerkers en cliënten.

Huisvesting	het gaat om het bedrijfsresultaat (inkomsten en productie) maar ook de kosten voor de huisvesting die De Waerden nog in bezit heeft.	
	De verhuisbereidheid van zowel cliënten als medewerkers is lager dan verwacht waardoor de doorstroomprocessen lastiger van de grond komen.	Hier wordt actief op gestuurd. Een goed onderbouwd plan, goede communicatie en tijdige voorbereiding is hierbij belangrijk.
	Wanneer de bouwkosten hoger worden dan waarvoor sociaal gebouwd kan worden, wordt het voor De Waerden onmogelijk om nieuwe huisvestingsplannen te realiseren. Dit geldt voor zowel huur als eigendom.	De Waerden moet blijven sturen op de liberalisatiegrens en hierover het gesprek voeren met ontwikkelaars. Goed uitonderhandelen en het belang van de liberalisatiegrens voor het voortbestaan van de samenwerking benadrukken.
Organisatieontwikkeling	De koers en de stip op de horizon die De Waerden hierin heeft ingezet verdwijnt naar de achtergrond	Blijven monitoren wat betreft de koers en de stip op de horizon scherp houden.
Operationeel		
Gezonde teams	Hoge werkdrukbeleving	Het verzuim is een structureel onderwerp van gesprek, zowel op MT niveau als binnen de teams.
	Samenwerking Arbodienst	Er worden / zijn goede afspraken gemaakt met de arbodienst.
Ouder wordende cliënt	Kennis en kunde medewerkers onvoldoende	Er wordt verplichte scholing gegeven conform het opleidingsplan voor locaties met ouder wordende cliënten. Deze scholing is aangepast en geactualiseerd.
	Samenwerking en beschikbaarheid van externen (arts VG, huisarts, psychiater) is onvoldoende.	De samenwerking wordt nog nadrukkelijker opgezocht en de mogelijkheden in beschikbaarheid van externen verder onderzocht
Cliëntportaal Fierit	Cliëntportaal is nog niet ingericht en werkend of voldoet niet aan de wensen en verwachtingen van cliënten en verwanten.	De benodigde aanpassingen worden met Tenzinger besproken
Huisvesting	Huidige huisvesting onvoldoende toegerust voor de behoeften van verschillende groepen cliënten en voldoet ook niet meer aan de duurzaamheidseisen.	De doelstellingen vanuit het huisvestingsplan worden meegenomen in de ontwikkelingen binnen de huidige huisvesting van De Waerden.
	Huurcontracten met projectontwikkelaars	Zo goed mogelijk uitonderhandelen en inzetten op goede samenwerking met projectontwikkelaars en corporaties.
In-door en uitstroom	Niet kunnen plaatsen van cliënten	Al aan de voorkant goed inzichtelijk maken in de wensen en behoeften van cliënten en zo de plaatsing soepel te laten verlopen.

	Te weinig instroom voor dagbesteding, met als gevolg geen optimale bezetting	Meer aandacht geven aan externe profilering en naamsbekendheid.
Communicatie	Alle informatie die gedeeld wordt met medewerkers, landt onvoldoende en wordt niet altijd gelezen, begrepen of toegepast.	Vanuit communicatie moet goed gekeken worden welke informatie gedeeld moet worden, aan wie en op welke manier.
Triple-C implementatie	Er is onduidelijkheid en onzekerheid over de wijze waarop en de effecten van het invoeren van Triple-C.	Er wordt een communicatieplan opgesteld en gedeeld met het MT en de raden. Dit agendapunt wordt structureel meegenomen op de vergaderingen.
Financieel		
Hogere huurkosten	In de begroting is uitgegaan van een huur van 8% van de verkoopwaarde, als redelijk rendement voor investeerders. Gezien de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt zit hier een risico aan.	Deze voorwaarde meenemen in de onderhandelingen voor de huurovereenkomst.
Compensatieregeling Covid-19	Hogere personeelskosten door het stoppen van de compensatieregelingen meerkosten Covid-19 voor ziekteverzuim	Teammanagers moeten samen met HR en de manager cliëntondersteuning voortdurend sturen en monitoren op verzuim.

Tabel 5: Risico en beheersmaatregelen De Waerden 2023

Risicomanagement

Bij De Waerden zijn er drie invalshoeken m.b.t. risicomanagement:

1. RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie ingevolge de Arbowetgeving). Dit instrument wordt ingezet om het welzijn en welbevinden van de medewerkers te bevorderen (HRM).
2. Risico-inventarisatie op cliëtniveau. Een vast onderdeel van het individuele, cliënt specifieke zorgplan is het beschrijven van de risico's die verbonden zijn aan de zorg voor die cliënt met als doel om goed afgestemde zorg te kunnen verlenen. De eigenaar van dit proces is de persoonlijk begeleider in directe samenspraak met de gedragskundige.
3. Het managen en beheersen van risico's op organisatieniveau als onderdeel van strategisch management. Wat zijn de risico's / onzekerheden die het behalen van de strategie en doelstellingen kunnen belemmeren. Dit gebeurt met behulp van de risicoanalyse. Op welke manier de risicoanalyse wordt gebruikt staat hieronder kort toegelicht.

De Waerden actualiseert iedere 4 maanden de risicoanalyse. Dit gebeurt door middel van het opstellen van de managementrapportage / bestuursrapportage, waarbij de risicoanalyse als bijlage is toegevoegd. De managementrapportage / bestuursrapportage wordt in het MT en de raad van toezicht besproken. De voornaamste risico's worden besproken en waar nodig actie op ondernomen. Daarnaast wordt aan het einde van het jaar een nieuwe risicoanalyse gemaakt voor het jaar daarop.

Interne beheersing

Voor de beheersing van de risico's vormen de diverse statuten, reglementen, vastgelegde procedures en processen de basis. Zoals eerder genoemd worden de noodzakelijke acties vanuit o.a. de risicoanalyse

uitgezet en geborgd in de speerpunten en taakgroepen.

Binnen de formele organisatiestructuur zijn er functiebeschrijvingen, waarin de taken en bevoegdheden van medewerkers zijn vastgelegd.

De raad van bestuur en management zijn verantwoordelijk voor het risicomanagement en de implementatie van interne beheersmaatregelen. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement. De adviseurs, teammanagers en gedragskundigen ondersteunen en monitoren de beheersing van de risico's en rapporteren hierover in de managementrapportages. De controller heeft een faciliterende rol door het bestuur met de invulling van het risicomanagement te ondersteunen. De controller toetst de processen aan de hand van audits. Controle vindt plaats op fraude, efficiency, effectiviteit en risico's van processen en naleving van het treasury -en investeringsstatuut.

Verbeteringen in het systeem van risicomanagement

Bij De Waerden is een aantal verbeteringen aangebracht binnen het systeem van risicomanagement. Deze verbeteringen komen onder andere voort uit de managementletter als ook uit de interne beheersing en het kwaliteitssysteem. De verbeteringen worden hieronder kort toegelicht:

- Het gebruik van de caseload calculatoren is in 2023 verder geoptimaliseerd en gestimuleerd. De calculatoren zijn een hulpmiddel om de formatie af te stemmen op de zorgzwaarte van de cliënten. De inkomsten zijn gerelateerd aan de zorgzwaarte. In de gehandicaptenzorg heeft de personeelsinzet de grootste invloed in het vierkant van financiën, medewerkers, cliënten en stakeholders. Met een juiste personele inzet zullen de financiën op orde zijn, de medewerkers ervaren een passende caseload, cliënten krijgen de zorg waar ze recht op hebben en dat alles samen stemt de stakeholders ook tevreden.
- Eén van de bevindingen vanuit de managementletter is dat de IT-beheersing in opzet voldoende is, maar het gebruikersbeheer aandacht behoeft. Dit zal in 2024 verder worden onderzocht en waar nodig verbeteringen op plaatsvinden.
- Daarnaast bleek uit de analyse van 2023 dat de uitval en afkeur van de productie in de afgelopen jaren relatief laag is. De controles hierop worden niet zichtbaar vastgelegd en er worden ook achteraf geen interne controles op verricht. De Waerden was voornemens om hier in 2023 opvolging aan te geven. Door het vertrek van de key functionarissen in het proces heeft dit nog niet plaatsgevonden. Dit wordt in 2024 verder opgepakt.
- Er zijn in 2023 interne kwaliteitsaudits uitgevoerd met betrekking tot de speerpunten (de doelstellingen voor de teams). De bevindingen uit deze audits worden breed gedeeld en helpen teams om van elkaar te leren en eventuele verbeteringen door te voeren.
- Verder is in 2023 een onderzoek gedaan naar het overlijden / suicide van een cliënt van De Waerden. Deze cliënt werd vanuit de WMO begeleid binnen de gemeente Alkmaar. Uit dit rapport bleek dat de begeleiding en ondersteuning vanuit De Waerden van voldoende kwaliteit was. Wel heeft De Waerden zelf een aantal verbeteracties geformuleerd wat in 2024 verder is opgepakt en geïmplementeerd.
- Net als ieder jaar wordt er een risicoanalyse opgesteld. Voor 2024 liggen de risico's vooral op bedrijfsvoering en huisvesting. Dit wordt intensief gemonitord en besproken vanuit het MT.

De toekomst

Gezien alle externe en interne ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op het gevoerde beleid van De Waerden is eind 2023 door de bestuurder een kaderbrief opgesteld. Waar voorheen de kaderbrief vaak vanuit financieel perspectief werd beschreven, is de kaderbrief voor 2024 breder en bevat ook inhoudelijke kaders. In de kaderbrief 2024 is aandacht voor de thema's als zichtbaarheid en samenwerken in de regio, meedoen in de maatschappij en Triple-C als onderliggende begeleidingsmethodiek.

In 2024 werken we verder aan de onderwerpen Meedoen / inclusie, Triple-C, aansluiten bij de individuele cliëntbehoeften, een gezond huis (gezonde medewerkers en gezonde financiële bedrijfsvoering). In het Kwaliteitsplan 2024 van De Waerden staat hoe wij dit gaan doen. Zie bijlage 4 voor het kwaliteitsplan.

Een belangrijke focus voor de toekomst is het op orde krijgen van de financiën en onderliggende financiële processen. Het jaar 2023 is afgesloten met een negatief resultaat. Er is in 2023 discontinuïteit in (financiële) sturing ontstaan door wisseling van bestuurder, controller en adviseur Planning & Control. Na het uittreden uit de Carante Groep in 2021 was control grotendeels belegd in personen en onvoldoende in financiële processen en systemen. Kaders en budgetten ontbreken en er is in de organisatie een laag kostenbewustzijn. Door het ontbreken van adequate sturingsinformatie is in 2023 niet tijdig bijgestuurd. Naar aanleiding van het negatieve resultaat en het daarmee niet kunnen voldoen aan de bankconvenanten, zijn er gesprekken gevoerd met de bank in het kader van een Waiver verzoek.

Voor 2024 (met doorloop van de effecten in 2025) is een verbeterplan opgesteld wat bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Het opnieuw neerzetten en inrichten van het control mechanisme. Waarmee op centraal niveau en op locatie niveau gestuurd kan worden op het resultaat.
2. Het nemen van directe maatregelen binnen het huidige bedrijfsmodel. Hiermee wordt:
 - a. een korte termijn kostenreductie doorgevoerd
 - b. gewerkt aan een optimalisatie / efficiëntere inrichting van de organisatie (in processen, systemen en functies).
 - c. gewerkt aan een cultuur van kostenbewustzijn; verankering van bedrijfsmatig inzicht in de organisatie en warme zakelijkheid als onderdeel van nieuw leiderschap.
3. Het herijken van het lange termijn huisvestingsplan om dit plan aan te laten sluiten bij de actuele ontwikkelingen binnen de organisatie, de markt, de overheid, corporaties e.d.

De verwachting is dat met het terugbrengen van het control mechanisme en het nemen van de benodigde maatregelen in besparing en efficiëntie een stabiel resultaat bereikt kan worden.

Overige onderwerpen

Interne beheersing van processen en procedures

Financiële positie en stuurinformatie

Vanaf eind 2023 zijn de kosten ten opzichte van de opbrengsten hoger geweest. Hierdoor sluit De Waerden af met een financieel negatief resultaat van 1,1 miljoen euro.

Het negatief financieel resultaat is onder andere veroorzaakt door een discontinuïteit in (financiële) sturing a.g.v. wisseling van bestuurder, controller en adviseur Planning & Control. Door het ontbreken van adequate sturingsinformatie is in 2023 niet tijdig bijgestuurd. Voor het ontbreken van financiële processen en adequate sturingsinformatie zijn eind 2023 hiervoor al een aantal belangrijke doelen geformuleerd. Bijvoorbeeld als het gaat om maandelijkse afsluitingen, KPI's definiëren en het monitoren van de financiële cijfers vanuit het MT.

Deze doelstellingen worden in 2024 verder geïmplementeerd. Daarnaast hebben wij een verbeterplan opgesteld mede gericht op het verhogen van de opbrengsten en het verlagen van de kosten (zoals kapitaallasten, personeelskosten en overige kosten).

Financieel

Boekjaar 2023 is afgesloten met een negatief financieel resultaat.

Gerealiseerd is een negatief rendementspercentage van -4,3% en een negatief resultaat van -1,14 miljoen euro. Voor het jaar 2023 worden de bankconvenanten niet behaald, er is sprake van een negatieve Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van -0,27. Gedurende de looptijd van de leningen dient de DSCR boven de 1,2 te zijn.

Alle langlopende leningen van De Waerden lopen bij onze huisbankier ING. De bank heeft, op basis van het opgestelde verbeterplan en daarmee de projectie op einde boekjaar 2024, een waiver verstrekt voor boekjaar 2023.

Hieronder wordt de resultatenrekening 2023 weergegeven naast de opgestelde begroting 2023 met op hoofdlijnen een toelichting van de verschillende factoren die invloed hebben gehad op het behaalde resultaat. Vervolgens zal worden afgesloten met de financiële verwachtingen voor het boekjaar 2024.

Resultatenrekening

	Begroot 2023	Realisatie 2023	Afwijking tov Begroot
Opbrengst WLZ	22.676.967	23.380.356	703.389
Opbrengst WMO	1.274.847	1.381.025	106.178
Opbrengst JW	650.329	777.131	126.801
Overige zorgactiviteiten (transmuraal en pgb)	901.128	794.268	-106.861
Overige bedrijfsopbrengsten	263.292	292.744	29.452
Som der bedrijfsopbrengsten	25.766.564	26.625.524	858.960
Personeelskosten	15.655.806	16.112.825	-457.019
Overige personeelskosten	620.515	775.453	-154.938
Personeel niet in loondienst	150.000	783.774	-633.774
Afschrijvingen materiele vaste activa	1.157.174	1.202.102	-44.928
Boek- winsten en verliezen materiele vaste activa	-89.328	-	-89.328
Voedingsmiddelen en andere hotelmatige kosten	1.988.042	2.073.309	-85.267
Client- en bewonersgebonden kosten	1.164.035	1.092.052	71.983
Algemene kosten	1.598.130	1.836.827	-238.697
Kosten zorginkoop bij derden	592.860	534.502	58.358
Onderhoudskosten	510.317	667.973	-157.656
Energiekosten	344.712	558.898	-214.186
Huur en leasing	1.873.965	1.860.840	13.125
Voorzieningen		172.456	-172.456
Som der bedrijfslasten	25.566.228	27.671.012	-2.104.784
BEDRIJFSRESULTAAT	200.336	-1.045.488	-1.245.824
Boek- winsten en verliezen materiele vaste activa	549.443	0	-549.443
Financiele baten en lasten	-95.627	-96.274	-647
RESULTAAT BOEKJAAR	654.152	-1.141.762	-1.795.914
EBITDA	1.357.510	156.613	-1.200.897
EBITDA %	5,3%	0,6%	-4,7%
Rendement % (obv resultaat boekjaar)	2,5%	-4,3%	-6,8%
Personeelskostenratio	64%	66%	2,6%

Onderstaand de belangrijkste veroorzakers van het negatieve resultaat:

- Verzuim 7,65% YTD (begroot 6%)
- Leegstand op een aantal woonlocaties
- Loonsverhogingen (CAO)
- Externe personele inzet
- Verhouding cliëntgebonden en niet-clientgebonden formatieve inzet
- Wegvallen Corona Compensatie (tbv personele- en energielasten)
- Energieprijzen
- Laag kostenbewustzijn binnen de organisatie
- Gebrek aan sturingsinformatie, met als gevolg geen mogelijkheid tot tijdige bijsturing

Budget Langdurige zorg (WLZ)

In de resultatenrekening zijn de WLZ opbrengsten conform het toegekende budget verantwoord. De omzet die de gerealiseerde productie vertegenwoordigt is echter hoger uitgevallen. In onderstaande tabel wordt per zorgkantoor de realisatie en het budget weergegeven:

In €			
Zorgkantoor	Realisatie 2023	Budget 2023	Over-Onderproductie
VGZ	20.333.163	20.180.356	152.807
Zilveren Kruis	3.115.278	3.200.000	-84.722
Totaal	23.448.441	23.380.356	68.085

De realisatie in het VGZ gebied is ten opzichte van het budget 153K hoger uitgevallen en bij Zilveren Kruis is ten opzichte van het budget de realisatie 85K lager uitgevallen. Zilveren Kruis staat positief tegenover het overhevelen van het budget en daarmee komt per saldo de overproductie in euro's uit op 68K.

De verantwoorde WLZ opbrengst 2023 is exclusief de overproductie aangezien het nog geen zekerheid is dat het budget wordt toegekend.

Vermogenspositie

Voor de bepaling van de optimale omvang van haar reserves hanteert De Waerden beleidsregels van de Nza en de adviezen/richtlijnen van externe financiers. Concreet betekent dit dat gestreefd wordt naar een solvabiliteit (eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van totaal vermogen) boven 25% en een rendement van minimaal 1,5%. En dat voldaan wordt aan de DSCR norm zoals gesteld in de voorwaarden van de bestaande kredietfaciliteiten zoals verstrekt door ING.

Ondanks het behaalde negatieve rendementspercentage van -4,3% en de behaalde negatieve DSCR van -0,27 is er sprake van een goede vermogenspositie.

In onderstaande overzichten zijn de ratio's opgenomen ten aanzien van de liquiditeit en de solvabiliteit, zowel ultimo boekjaar 2022 als ultimo boekjaar 2023:

Liquiditeit		
Rubriek	2023 (€)	2022 (€)
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	2.491.877	2.588.244
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	809.942	965.718
Totaal kortlopende schulden	4.874.710	4.318.020
Liquiditeit	51,1%	59,9%

Solvabiliteit		
Rubriek	2023 (€)	2022 (€)
Totaal opbrengsten	26.625.524	25.187.811
Totaal eigen vermogen	6.934.631	8.076.393
Balanstotaal	13.887.853	14.625.354
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	49,9%	55,2%
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / totaal opbrengsten)	26,0%	32,1%

Begroting en prognose 2024

De financiële effecten van de maatregelen zoals opgenomen in het verbeterplan zijn doorvertaald naar de begroting voor boekjaar 2024. Ten opzichte van het boekjaar 2023 zal het financieel resultaat verbeteren maar het boekjaar 2024 zal naar verwachting nog wel met een negatief financieel resultaat worden afgesloten. Vanaf 2025 wordt een nihil resultaat verwacht, mits de financiële effecten van de reeds ingezette maatregelen als de nog in te zetten maatregelen worden gerealiseerd.

De begroting 2024 laat een negatief rendementspercentage zien van -1,7%, ten opzichte van het gerealiseerde resultaat 2023 een verbetering van het rendementspercentage met 2,6%.

Ondanks het negatieve rendement zal naar verwachting de DSCR boven de norm van 1,2 uitkomen. De dekkingsbijdrage voor de financiële verplichtingen neemt toe door zowel een toename van het operationele resultaat als door een afname op de investeringen. De liquiditeitsprognose tot en met september 2025 toont aan dat De Waerden over voldoende liquiditeit blijft beschikken. De effecten vanuit het strategisch huisvestingsplan zijn hierin niet meegenomen, gezien het feit dat dit plan wordt herijkt en in het vierde kwartaal van 2024 definitief wordt vastgesteld.

Hieronder volgt een uiteenzetting van de DSCR-berekening (realisatie 2023 en begroting 2024) en daarna wordt de begrote resultatenrekening 2024 weergegeven:

DSCR-berekening:					
(EBIT DA- reguliere vervangingsinvesteringen)/ (netto rentelasten en reguliere aflossingen)					
	Realisatie 2023	Begroot 2024			
Bedrijfsresultaat	-1.045.488	-382.069			
Afschrijvingen	1.202.102	1.164.708			
EBIT DA	156.613	782.639			
Vervangingsinvesteringen	266.742	130.711			
EBIT DA -/- Verv.Investering	-110.129	651.928			
Rentelasten	96.274	90.103			
Aflossing	309.846	294.451			
	406.120	384.554			
DSCR	-0,27	1,70			
DSCR norm	1,20	1,20			

Resultatenrekening

	Begroot 2024
Opbrengst WLZ	24.681.390
Opbrengst WMO	1.435.404
Opbrengst JW	801.582
Overige zorgactiviteiten (transmuraal en pgb)	824.420
Overige bedrijfsopbrengsten	354.876
Som der bedrijfsopbrengsten	28.097.671
Personeelskosten	17.199.801
Overige personeelskosten	832.344
Personeel niet in loondienst	644.279
Afschrijvingen materiele vaste activa	1.164.708
Boek- winsten en verliezen materiele vaste activa	0
Voedingsmiddelen en andere hotelmatige kosten	2.125.164
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	1.091.976
Algemene kosten	1.860.996
Kosten zorginkoop bij derden	552.530
Onderhoudskosten	478.957
Energiekosten	622.334
Huur en leasing	1.906.652
Som der bedrijfslasten	28.479.740
BEDRIJFSRESULTAAT	-382.069
Boek- winsten en verliezen materiële vaste activa	0
Financiele baten en lasten	-90.103
RESULTAAT BOEKJAAR	-472.171

	Begroot 2024
EBIT DA	782.639
EBIT DA %	2,8%
Rendement % (obv resultaat boekjaar)	-1,7%
Personeelskostenratio	66%

Vanaf het jaar 2024 is De Waerden gestart met een maandelijkse financiële monitoring. Het tussentijds gerealiseerd financieel resultaat, de gerealiseerde investeringen en het gerealiseerd liquiditeitsverloop worden maandelijks inzichtelijk gemaakt. Een afwijkende koers zal hiermee tijdig worden gedetecteerd waardoor vervolgens tijdig kan worden bijgestuurd.

In het jaar 2024 worden zowel de financiële als de niet-financiële managementinformatie doorontwikkeld.

Risicoparagraaf 2024

Het verzuim onder het zorgpersoneel vormt het grootste risico. Om de continuïteit van de zorg veilig te stellen dient De Waerden door het verzuim uit te wijken naar vervangend personeel dat gepaard gaat met een toename van kosten.

Binnen De Waerden zijn vele inspanningen gericht op het verzuim met als doel deze omlaag te krijgen en daarnaast zijn er diverse maatregelen om bij vervangende personele inzet de financiële impact te beperken. Het structureel verlagen van het verzuim is de sleutel om te komen tot een structureel gezond financieel resultaat.

In de begroting is uitgegaan van een verzuimpercentage van 7,5%.