

Bestuursverslag

2024

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.	Bestuur	11
3.2.	Raad van toezicht	11
3.3.	Principes Governance Code zorg	12
4.	Algemeen beleid	13
4.1.	Visie, missie, merkbeloof en meerjarenbeleid	13
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen 2024	14
4.3.	Kwaliteit	18
5.	Gedragcodes	19
5.1.	Naleving gedragcodes	19
5.2.	Soft controls	19
6.	Risicoparagraaf	20
6.1.	Risicoanalyse	20
6.2.	Risicomanagement	20
6.3.	De toekomst	22
7.	Overige onderwerpen	23
7.1.	Interne beheersing van processen en procedures	23
8.	Financieel	24
8.1.	Financiële samenvatting	24
8.2.	Resultatenrekening	25
8.3.	Budget langdurige zorg (WLZ)	26
8.4.	Vermogenspositie	26
8.5.	Begroting en prognose 2025	28

Bijlage 1. Kwaliteitsplan 2024

Bijlage 2. Risicoanalyse 2024

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 waaronder RJ 400 Bestuursverslag
- Governancecode Zorg 2022

1. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van De Waerden over 2024, een jaar waarin we volop in beweging waren. Kwaliteit staat bij De Waerden hoog in het vaandel. In het kwaliteitsplan 2024 staan onze ambities en speerpunten. Er zijn daarnaast taakgroepen die zich richten op belangrijke thema's voor de lange termijn, zoals de ouder wordende cliënt en community building.

Onze focus lag op het verbeteren van de ondersteuning voor onze cliënten, waarbij de verdere implementatie van Triple-C (begeleidingsmethodiek) een belangrijke rol speelde. Dit leidde tot een aantal veranderingen in onze organisatie, waarbij we altijd nauw hebben samengewerkt met onze medezeggenschapsraden om de best mogelijke zorg te garanderen. Zo zijn er meewerkend teamleiders op de locaties gekomen en hebben we bijvoorbeeld de structuur van het management cliëntondersteuning aangepast.

Daarnaast zijn we gestart met verschillende initiatieven rondom inclusie en community building, om onze cliënten meer te betrekken bij de lokale gemeenschap en vice versa.

In 2024 hebben we ons ingezet voor gezonde teams, met aandacht voor verzuimbegeleiding en persoonlijke ontwikkeling. Er is geïnvesteerd in scholing, waaronder de Triple-C methodiek, en we hebben eraan gewerkt om De Waerden te behouden en te ontwikkelen als een aantrekkelijke werkgever. Door de invoering van meewerkend teamleiders hebben we de nabijheid op de werkvloer vergroot en de samenwerking binnen de teams versterkt.

2024 was ook het jaar waarin we leerden van het financiële resultaat van 2023. De basis voor een aanzienlijke verbetering van de financiële processen en managementinformatie is gelegd en heeft geleid tot reguliere financiële inzichten op organisatieniveau. Met 'Op Koers'-bijeenkomsten hebben we de medewerkers betrokken bij het versterken van het financiële bewustzijn, zodat we samen kunnen zorgen voor de continuïteit van onze kwalitatieve zorg.

Daarnaast hebben we belangrijke stappen gezet voor de toekomst. We hebben het lange termijn huisvestingsplan herijkt. En er is verdere uitwerking gegeven aan het plan gemaakt voor de nieuwe woonlocatie in Heerhugowaard, die we in de zomer van 2026 verwachten te openen.

Tijdens onze MT-dagen in het najaar hebben we gekeken naar toekomstgerichte ontwikkelingen in de samenleving die van invloed zijn voor De Waerden. Denk aan de toenemende complexiteit van de zorgvragen, onze rol in de lokale gemeenschap en hoe we samenwerken met andere organisaties. Ook de uitdagingen op de arbeidsmarkt en de druk op de tarieven vroegen om onze aandacht. In 2025 gaan we met inbreng van cliënten, medewerkers, verwanten en andere stakeholders verder invulling geven aan een toekomstbestendige koers voor De Waerden.

Dit bestuursverslag geeft, samen met alle andere stukken, een kijkje achter de schermen van De Waerden in 2024.

Leonie van Son, Raad van Bestuur

2. Profiel van De Waerden

2.1. 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

2.2. 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 2024 uit de raad van bestuur (voorzitter), de manager bedrijfsvoering en de managers cliëntondersteuning (per 1 juli 2024 een manager per domein: wonen, dagbesteding en ambulant). De strategisch HR adviseur, bestuurssecretaris en controller zijn als adviseurs aangesloten bij het managementoverleg. Het managementoverleg wordt ondersteund door de managementassistent.

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor de strategie. Het MT is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de visie en missie van de organisatie.

De Waerden kent drie organisatieniveaus:

- 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. De operationele aansturing ligt bij de meewerkende teamleider.

- Tactisch: vanuit de strategie organiseren van de dienstverlening door middel van beleid, tactische doelen (zoals de speerpunten), integraal verantwoordelijk managers en tactische ondersteuning. De scope is de middellange termijn.
- 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. Het strategisch management ligt bij de raad van bestuur en het MT.

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.

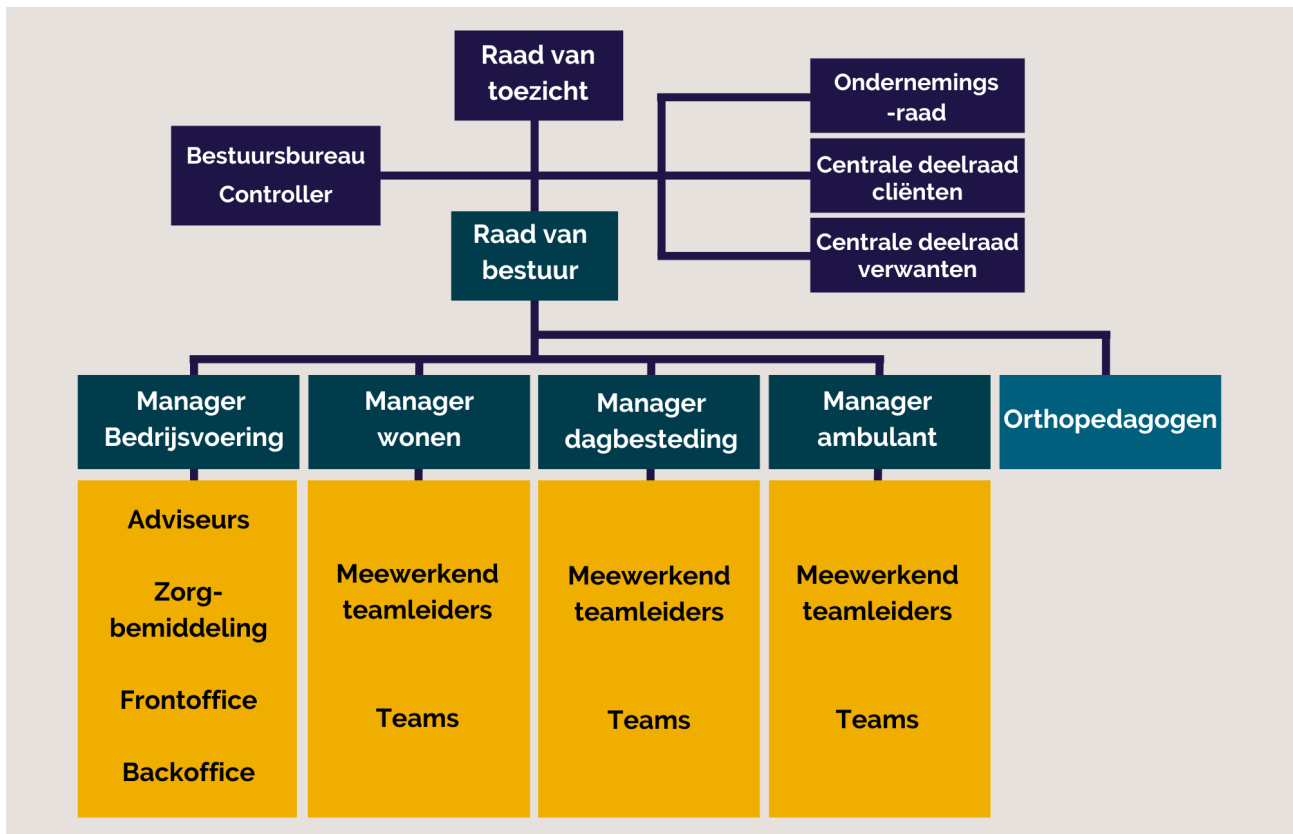
De meewerkende teamleiders zijn integraal verantwoordelijk voor de cliëntondersteuning op de locaties. Dus zowel de kwaliteit van de medewerkers, resultaat ('het vierkant'), medezeggenschap als de uitvoering van beleid binnen de gestelde kaders.

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 / ondersteuning verzoeken binnen komen.

2.3. Organogram

Op basis van de organisatiewijziging die in 2024 heeft plaatsgevonden is het huidige organogram opnieuw weergegeven. Hierbij is de functie van teammanagers vervallen en worden de teams aangestuurd door een meewerkend teamleider. Op tactisch / strategisch niveau zijn drie managers in het primair proces; op wonen, op dagbesteding en op ambulant.



Afbeelding 1a: het organogram van De Waerden vanaf de tweede helft van 2024

2.4. 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	2024
Aantal verblijfscliënten	288	322	321	307	303	300
Aantal verblijfscliënten met dagbesteding *					145	132
Aantal ambulante cliënten met dagbesteding					307	296
Totaal aantal cliënten met dagbesteding	343	464	455	454	452	428
Aantal cliënten ambulante begeleiding	357	333	312	327	332	340
Aantal beschikbare verblijfsplaatsen	299	292	294	294	294	294
Aantal dagen	109.420	105.420	105.727	104.380	105.088	105.292
Aantal dagdelen dagbesteding	95.484	53.402	61.003	65.196	70.006	68.086
Aantal uren begeleiding	24.864	30.176	29.830	25.230	28.478	30.131
Aantal personeelsleden in loondienst per einde jaar	379	389	393	397	423	389
Aantal FTE personeelsleden inzet gemiddeld	259	263	277	277	280	279
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde jaar	249	261	266	266	276	265

Aantal vrijwilligers met een contract	175	133	120	120	89	90
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's)	23.729.446	24.666.489	24.931.856	25.187.811	26.625.523	28.858.879
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	18.143.685	18.760.014	21.024.837	21.927.878	23.380.356	25.724.904
Waarvan WMO en Jeugdzorg	3.704.566	3.958.059	2.498.540	2.035.434	2.158.156	2.145.094
Waarvan overige zorgprestaties en overige bedrijfsopbrengsten	1.881.195	1.948.416	1.408.479	1.224.499	1.087.011	988.881

Tabel 2: kerngegevens De Waerden 2024

*Vanaf 2023 zijn de verblijfs- en ambulante cliënten met dagbesteding gesplitst weergegeven.

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, Heiloo)
- 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.

2.5 Samenwerkingsrelaties

Landelijk gezien werken we aan de 'maatschappelijke opgave'. In de Toekomstagenda gehandicaptenzorg, de 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 VG 7 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 Beeldzorg met Triade Vitree en ASVZ, samenwerking met ASVZ t.a.v. Triple-C, de samenwerking met ouderenzorg en thuiszorgorganisaties rondom de ouder wordende cliënt, deelname aan het LVB netwerk en het gebruikmaken van elkaars vertrouwenspersonen (SIG).

Naast deze samenwerkingsverbanden werkt De Waerden met een aantal onderaannemers voor het ondersteunen en begeleiden van onze cliënten in het kader van dagbesteding OPmaat.

De Waerden maakt vanaf 2022 geen onderdeel meer uit van de Carante Groep. In 2022 en 2023 is veel aandacht gegaan naar het op orde brengen van de basis in de ondersteunende processen en het eigen maken van de systemen. In 2024 lag de nadruk op een verdere optimalisatie van de systemen. Dit betekende een verandering in de samenwerking met leveranciers van onder andere het ECD en Afas. Voor 2025 wordt de samenwerking 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.

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. 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 de eerste helft van 2024 bestaande uit een tweetal personen (manager cliënten ondersteuning en manager service en advies). In de tweede helft van 2024 bestaat uit 5 personen (manager wonen, manager ambulant, manager dagbesteding en manager bedrijfsvoering). De raad van bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris en het secretariaat raad van bestuur.

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mw. Leonie van Son Vanaf 6 maart 2023	Statutair bestuurder	

Tabel 3: raad van bestuur in 2024

De bestuurder had in 2024 geen nevenfuncties.

3.2. Raad van toezicht

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

Lid Raad van Toezicht	Aandacht-gebied	Hoofd en Nevenfuncties
Dhr. G. Valk <i>Juli 2016 – Juli 2024</i> <i>Tweede termijn</i> <i>Niet herbenoembaar</i>	Voorzitter raad van toezicht en lid remuneratie-commissie tot juli 2024	Eigenaar Valk Advies Lid raad van toezicht Nederlands Veteraneninstituut Voorzitter Omgevingsraad Windmolenpark Wieringermeer Voorzitter Windpark Nij Hiddum-Houw Voorzitter Omgevingsadviesraad Windpark Brielse Maas
Mw. N. Bouma <i>September 2019 - september 2027</i> <i>Tweede termijn</i> <i>Niet herbenoembaar</i>	Lid raad van Toezicht, kwaliteit en veiligheid Voorzitter kwaliteitscommissie **	Nyncke Bouma/ Toezichthouder in Zorg en Woningcorporatie 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>	Lid raad van toezicht tot juli 2024, Hr en organisatie Lid auditcommissie** Voorzitter vanaf juli 2024	Voorzitter raad van toezicht Woonzorg Flevoland – Lelystad tot 1 januari 2025 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>	Lid raad van toezicht, financiën en bedrijfsvoering Vicevoorzitter raad van toezicht tot 1 juli 2024 Voorzitter auditcommissie en remuneratie commissie**	Directeur bedrijfsvoering Universiteit Leiden, faculteit Geesteswetenschappen Lid Raad van Toezicht Stichting Zaan Primair, secretaris en voorzitter auditcommissie tot 1 augustus 2024

Tabel 4: raad van toezicht in 2024

* * Met ingang van 1 juli 2024 is er sprake van een tijdelijke aanpassing in het werken met de commissies, te weten de auditcommissie, remuneratiecommissie en kwaliteitscommissie. Nadere toelichting over de werkwijze is opgenomen in het jaarverslag raad van toezicht 2024.

Voor het uitoefenen van de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht waren in 2024 geen maatregelen nodig om belangenverstrengeling te voorkomen of weg te nemen.

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

3.3. Principes Governancecode Zorg

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.

4. Algemeen beleid

4.1. Visie, missie, merkbeloofte en meerjarenbeleid

Wij bieden 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. De Triple-C methodiek is gebaseerd op het creëren van een veilige en vertrouwde omgeving waarin cliënten zich kunnen ontwikkelen en volwaardig kunnen deelnemen aan het gewone leven. Deze visie sluit naadloos aan bij De Waerden, omdat we geloven in de kracht van menselijke verbinding en het ondersteunen van de eigen regie en het welzijn van elke cliënt.

In 2024 zijn bijna alle woonlocaties geschoold in de Triple-C methodiek, het streven is dat eind 2026 alle medewerkers binnen de Waerden geschoold zullen zijn.

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. Eind 2024 hebben we een start gemaakt met het formuleren van een nieuwe koers. Deze koers wordt in de loop van 2025 in samenspraak met medewerkers, cliënten, verwanten en andere stakeholders verder ontwikkeld, zodat eind 2025 een nieuwe meerjarenstrategie gereed is.

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.

Tijdens de beleidsdag in het najaar van 2024 hebben we niet gekozen voor een kwaliteitsplan met speerpunten voor de teams zoals we dat in de afgelopen jaren hebben gedaan. We gaan in 2025 werken met de “van...naar beweging”. Met de ‘vannaar beweging’ willen we de expertise gebruiken van de medewerkers op locatie, waar lopen zij tegenaan en wat zouden zij graag anders willen zien en hoe zouden ze dat willen aanpakken.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in 2024

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 2024.

Deze is ook te vinden in bijlage 2.

De **speerpunten** waar we in 2024 mee hebben gewerkt zijn:

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

De **taakgroepen** waar we in 2024 mee hebben gewerkt zijn:

- A. (On)vrijwillige zorg
- B. Duurzaamheid / Green Deal
- C. Cliëntontwikkeling
- D. Ouder wordende cliënt

Binnen de speerpunten zijn een aantal belangrijk gebeurtenissen te noemen die hebben plaatsgevonden in 2024:

1. Passende indicatie en ondersteuningsplan

In het afgelopen jaar is binnen de organisatie gewerkt aan het verbeteren van het werken met de ondersteuningsplannen. Het primaire doel hierbij was om een meer cliëntgerichte aanpak te faciliteren, waarbij het ondersteuningsplan een ondersteunende en niet-leidende rol inneemt in de dagelijkse werkzaamheden. Het verbeteren van het werken met het ondersteuningsplan is ondersteund door de volgende concrete maatregelen:

- Ontwikkeling van concrete invulhulp: Deze hulpmiddelen zijn ontworpen om medewerkers te begeleiden bij het formuleren van beknopte en relevante plannen.
- Visualisatie van de ondersteuningsplancyclus: Een overzichtelijke weergave van de cyclus is opgesteld om duidelijkheid te scheppen in het proces.
- Verhoogde nabijheid en ondersteuning voor teams: Het ondersteuningsteam vanuit de frontoffice heeft een actievere rol aangenomen in de begeleiding van de teams bij het opstellen en implementeren van de ondersteuningsplannen.

Ondanks de positieve intenties en de getroffen maatregelen, heeft het projectteam aan het einde van 2024 geconcludeerd dat het streven naar volledigheid en het voldoen aan alle gestelde criteria in de huidige vorm van de ondersteuningsplannen een aanzienlijke hoeveelheid energie en tijd van de medewerkers vergt. Dit kan mogelijk ten koste gaan van de directe cliënt contacttijd en de ervaren werkdruk verhogen. In een vervolg op het project in 2025 zal nadrukkelijker ingezet gaan worden op het vereenvoudigen van het ECD.

2. Gezonde teams

In 2024 is, vanuit het speerpunt gezonde teams, sterk ingezet op verzuim. Met het herziene verzuimprotocol is in 2024 een start gemaakt. Belangrijk in de aanpak van het verzuim is het meer nabijheid bieden op de werkvloer, wat is gerealiseerd met het instellen van de functie meewerkend teamleider. Ook is er meer aandacht voor ontwikkeling van de medewerker. De intentie is om het verzuimprotocol in 2025 verder te implementeren en te verbinden met de verdere implementatie van Triple-C bij De Waerden.

3. Uitwerking 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'.

In 2024 zijn bijna alle woonlocaties geschoold in de Triple-C methodiek. Het streven is dat eind 2026 alle medewerkers binnen de Waerden geschoold zijn in de Triple-C methodiek. Alle teams zijn, met ondersteuning vanuit de driehoek (orthopedagoog, meewerkend teamleider en manager) met Triple-C aan de slag gegaan. We zien dat de teams die de 5-daagse training hebben gevolgd verder zijn in het werken met Triple-C.

Vanaf juli zijn de managers op de verschillende domeinen gestart en eind 2024 zijn op alle locaties nu meewerkende teamleiders. Het werken in de driehoek heeft hierdoor vorm gekregen.

Er wordt verkend of de binnen De Waerden belangrijke thema's Triple-C, Community Building en Dit Vind Ik Ervan (DVIE) meer geïntegreerd kunnen worden aangeboden. In 2025 wordt vormgegeven aan een geïntegreerde training.

4. Inclusie / community building

Een aantal locaties is in 2024 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.

Enkele gerealiseerde initiatieven zijn:

- **Wandelingen en ontmoetingen in de wijk – Jan Willem**

Elke week trekken we eropuit met een groepje om samen door de buurt te wandelen. Tijdens deze wandelingen begroeten we buurtbewoners, wat heeft geleid tot meer onderlinge herkenning en spontane gesprekken. Daarnaast hebben we burens uitgenodigd via flyers om elkaar beter te leren kennen. Het burens uurtje bleek een groot succes en heeft waardevolle nieuwe connecties opgeleverd.

- **Attenties en een warm welkom – Meidoornlaan**

De bewoners van de Meidoornlaan zijn gestart met het maken van kleine presentjes in de vorm van lieveheersbeestjes. Deze worden verspreid in de wijk en nu ook toegevoegd aan de 'Warm Welkom'-pakketjes voor nieuwe medewerkers. Een klein gebaar met een groot effect: extra warmte en verbinding in de buurt. Bovendien is er een buurtkastje geplaatst, waar buurtbewoners spullen kunnen delen en ophalen.

- **Duurzaamheid en betrokkenheid – De Geist**

In De Geist zetten we ons in voor zowel de buurt als het milieu. Samen met cliënten halen we glas en oud papier op voor de bewoners van het hofje achter hen. Dit initiatief bevordert niet alleen duurzaamheid, maar creëert ook een waardevol contactmoment tussen cliënten en buurtbewoners.

Dankzij deze initiatieven groeit de onderlinge verbondenheid in de wijk.

Binnen de Taakgroepen hebben zich de volgende ontwikkelingen voorgedaan in 2024.

A. (On)vrijwillige zorg

De taakgroep (on)vrijwillige zorg monitort landelijke en wettelijke ontwikkelingen op dit complexe terrein. De focus ligt op de implementatie van de Wet zorg en dwang (WZD) binnen de relevante locaties van De Waerden.

Gerealiseerd in 2024:

- WZD-conforme huisregels: Voor alle locaties zijn de huisregels getoetst en aangepast aan de vereisten van de WZD.
- WZD-registratie en integratie in ECD: Zeven locaties waar de WZD van toepassing is, zijn geregistreerd. De specifieke stappen die in het kader van de WZD genomen moeten worden, zijn geïntegreerd in het Elektronisch Cliënt Dossier (ECD).

B. Duurzaamheid / Green Deal

De Waerden is actief bezig met duurzaamheid, zoals bevestigd tijdens een constructieve workshop in samenwerking met Intrakoop. De workshop erkende de reeds geleverde inspanningen en benadrukte het potentieel voor verdere groei in bewustwording.

Belangrijkste thema's en realisaties in 2024:

- Bewustwording en kennisdeling:
 - Naar aanleiding van de impactvolle theatervoorstelling eind 2023, zijn twee duurzaamheidskoffers aangeschaft. Deze worden ingezet om op de locaties met cliënten in gesprek te gaan over duurzaamheid en hun bewustzijn hieromtrent te vergroten.
 - Er is specifieke aandacht besteed aan het verhogen van de bewustwording rondom energieverbruik, met name ten aanzien van woningverwarming en het douchegedrag op de locaties.
 - Er worden initiatieven ontwikkeld om de bewustwording van duurzaamheidsthema's onder medewerkers te versterken.
- Gezondheidsbevordering:
 - Duurzame voeding: Op locaties waar dit operationeel haalbaar is, en centraal vanuit een dagbestedingslocatie die maaltijden verzorgt voor meerdere locaties, wordt duurzaam gekookt met een maximale inzet van verse en seizoensgebonden producten.

- Gezond bewegen: Het faciliteren van gezond bewegen voor medewerkers op de locaties wint aan momentum. Op diverse locaties zijn laagdrempelige beweegattributen geplaatst om het uitvoeren van oefeningen te stimuleren.
- Duurzaam vastgoed:
 - De Waerden investeert actief in energiebesparende maatregelen, waaronder de implementatie van LED-verlichting en, waar technisch en financieel mogelijk, de installatie van zonnepanelen.
 - CO2-reductie en EED-audit: In 2024 is de ontwikkeling van de CO2-routekaart en het uitvoeren van de verplichte Energie-Efficiency Richtlijn (EED) audit nog niet gestart vanwege de initieel onduidelijke verplichting door een personeelsomvang net onder de 250 fte. Nu de grens van 250 fte is gepasseerd, staan de CO2-routekaart en de EED-audit in 2025 hoog op de agenda.

C. Cliëntontwikkeling (OPmaat, naar de Top trainingen)

De Waerden heeft vanuit deze taakgroep veel ontwikkelingen in gang gezet gericht op het bieden van dagbesteding op maat en in de wijk. OpMaat heeft in 2024 zijn activiteiten uitgebreid. Het lukt steeds beter om voor cliënten de afstand tot de maatschappij te verkleinen door hen zinvol werk aan te bieden bij de verschillende ondernemingen. Onderzocht wordt hoe de Academie voor Zelfstandigheid (waar we eind 2024 lid van zijn geworden) ingezet kan worden om werk te combineren met de leer- en ontwikkel wens van cliënten.

In 2024 waren de "Sterk naar de Top" trainingen wederom een groot succes. In 2024 zijn drie groepen van elk zeven deelnemers begeleid, die allen met trots een certificaat in ontvangst hebben genomen. Elke training werd gegeven door een coach en een co-coach (klant van De Waerden). De trainingen vonden plaats op drie verschillende locaties: Texel, IJmuiden en een groep op het centraal bureau. Op elke locatie werd hard gewerkt aan persoonlijke ontwikkeling. Onze cliënten zijn zichtbaar sterker geworden en hebben een beter beeld gekregen van wat ze willen bereiken in hun leven.

D. 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 behandel dienst heeft. Hiervoor wordt structureel de samenwerking gezocht met VVT organisaties en een specialist ouderengeneeskunde via Novicare.
- Waar voorheen gesproken werd over 'grenzen aan de zorg' die De Waerden kon leveren, wordt nu meer ingezet op het 'zolang mogelijk thuis blijven wonen', waarbij thuis voor de ouder wordende cliënten hun thuis bij De Waerden is. De taakgroep heeft zich beziggehouden met wat hiervoor nodig is in faciliteiten (huisvesting), en expertise en scholing van medewerkers.
- In 2024 is er een advies opgesteld m.b.t. scholingsaanbod voor de mensen die met de doelgroep ouderen werken op een grotere locatie.

- In 2024 is de samenwerking met Novicare geëvalueerd en is de samenwerking voortgezet.
- Er is een advies opgesteld m.b.t huisvesting (pve) specifiek voor de ouderen locaties
- Er zijn contacten gelegd met de hospice van Schagen
- Er is een plan van aanpak gemaakt m.b.t. declareren van inzet paramedische zorg bij zorgkantoor (in specifieke gevallen)

4.3. Kwaliteit

De Waerden onderschrijft de visie op kwaliteit vanuit het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028. Hierbij gaat het om persoonsgerichte zorg die bijdraagt aan de kwaliteit van bestaan van mensen met een beperking. De uitgangspunten van deze visie op kwaliteit zijn:

- *Mensen met een beperking hebben eigen regie*
- *Zorg en ondersteuning dragen bij aan kwaliteit van bestaan*
- *Professionals ondersteunen mensen met een beperking bij het invullen van een eigen leven*
- *Aan kwaliteit van goede zorg wordt zowel op het niveau van mensen met een beperking, hun verwanten en sociaal netwerk, als van professionals en organisaties invulling gegeven.*

Bij deze visie horen belangrijke voorwaarden:

- *Individueel maatwerk in afspraken met mensen met een beperking en hun verwanten (via het ondersteuningsplan).*
- *Een omgeving die veiligheid voor mensen met een beperking bevordert op fysiek, sociaal en emotioneel vlak.*
- *Kwaliteit van professionals en teams.*
- *Samenhang in het geheel van zorg en ondersteuning (en coördinatie rond mensen met een beperking).*

Bij De Waerden gebruiken we het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg voor de gehele organisatie, en spitsen we dit niet alleen toe tot Wlz. We gebruiken het Kwaliteitskompas als kader voor onze kwaliteitscyclus, met daarin verschillende kwaliteitsinstrumenten als cliënttevredenheidsonderzoek, medewerkersonderzoek, melding van incidenten en periodieke rapportages.

Het gebruikmaken van kwaliteitsinstrumenten en de PDCA cyclus helpen ons om continu te verbeteren en het kijken naar mogelijke oplossingen.

5. Gedragscodes

5.1. Naleving gedragscodes

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 Governancecode en adviesregeling Honorering Toezichthouders zijn te vinden op www.nvtz.nl.

De naleving van de gedragscodes gebeurt op verschillende manieren. De Waerden heeft een beleidsdocument t.a.v. professioneel handelen waarin de gedragscode is benoemd.

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 gedragscode en het beleid.

Wanneer er signalen komen of er een vermoeden is van het overschrijden van één of meerdere gedragscodes 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).

5.2. 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 bij aan de aanspreekbaarheid binnen teams, waarin ook voorbeeldgedrag tonen en het coachen van anderen van belang zijn.

In 2024 heeft De Waerden de in 2023 gestarte acties om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen voortgezet. Medewerkers kregen de kans input te leveren op de adviezen van de taakgroep rondom de verdere implementatie van Triple-C. Daarnaast besteedden de Arbodienst en HR veel aandacht aan medewerkers met verzuim. Tevens werd door middel van de 'Op Koers' bijeenkomsten de bewustwording van het financiële beleid van De Waerden onder veel medewerkers vergroot.

Tot slot heeft De Waerden ook in 2024 veel aandacht besteed aan individuele ontwikkeling en trainingen / scholingen voor medewerkers.

6. Risicoparagraaf

6.1. 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 (team)managers. Daarnaast wordt de risicoanalyse bij de bestuursrapportage als bijlage toegevoegd. Dit betekent dat de risicoanalyse elke 4 maanden waar nodig wordt aangepast.

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

Voor de complete risicoanalyse 2024 verwijzen wij u naar bijlage 3.

6.2. 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 cliëntniveau. 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, waarbij de risicoanalyse als bijlage is toegevoegd. De managementrapportage 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.

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, efficiëntie, effectiviteit en risico's van processen en naleving van het treasury -en investeringsstatuut.

Verbeteringen in het systeem van risicomanagement

Bij De Waerden zijn 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 2024 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.

- In 2024 is het verbeterplan in gang gezet, gericht op herstel en opbouw van control en stuurinformatie. Het herstel en de opbouw van de control en stuurinformatie is on-going.
- De monitoring van (het resultaat van) het verbeterplan is zichtbaar in de maandafsluitingen en kwartaalrapportages. Hierin is van belang dat het doel (herstel) in 2024 is bereikt. Daarnaast wordt begin 2025 gewerkt aan een evaluatie en afronding van het verbeterplan, waarbij wordt overgegaan tot een fase van beheer en continu kostenbewustzijn.
- Van belang in het (meerjaren) perspectief voor De Waerden zijn de 'dunne marges'. Het financiële resultaat in de meerjarenbegroting is beperkt. En hierbij is nog geen rekening gehouden met de voorliggende investeringsopgave.
- Van belang is om nader te bepalen in welke mate De Waerden, met een beperkte ondersteunende dienst, de beheerorganisatie vanuit risicoperspectief optimaal kan organiseren en waar (meer) gewogen risico afwegingen gemaakt kunnen worden.
- Eén van de bevindingen vanuit de managementletter is dat de IT-beheersing in opzet voldoende is, maar het gebruikersbeheer aandacht behoeft. Dit zal in 2025 verder worden onderzocht en waar nodig verbeteringen op plaatsvinden.
- Net als ieder jaar wordt er een risicoanalyse opgesteld. Voor 2025 liggen de risico's vooral op bedrijfsvoering en huisvesting. Dit wordt intensief gemonitord en besproken vanuit het MT.

6.3. De toekomst

In 2025 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 2025 van De Waerden staat hoe wij dit gaan doen. Zie bijlage 4 voor het kwaliteitsplan.

"(Op) Koers naar de toekomst, Samen anders doen," richt zich op het bestendigen en versterken van de organisatie in een veranderende zorgomgeving. Kernpunten zijn:

- **Waardengedreven werken:** De Waerden wil haar waardengedreven manier van werken, gericht op kleinschalig wonen, werken en maatschappelijke participatie, verder verankeren. Menswaardigheid, regie over het eigen leven en warme zakelijkheid staan centraal.
- **Gezonde toekomstbestendige organisatie:** Na een jaar van herstel ligt de focus op het bestendigen van bedrijfsresultaten en kostenbewustzijn. Er wordt ingezet op efficiëntie, anders organiseren, regelarme zorg, vereenvoudiging van dossiervoering en versterking van de ambulante zorg. Beeldzorg en zorgtechnologie worden verder ontwikkeld en ingezet.
- **Synergie in methodieken:** Er wordt gestreefd naar een verbinding van de begeleidingsmethodieken Triple-C, Community building en DVIE om het methodisch handelen te versterken en opleidingstijd efficiënter te gebruiken.
- **Versterking leiderschap en teams:** Het scholings- en ondersteuningsprogramma voor meewerkend teamleiders wordt voortgezet, met aandacht voor coachend leiderschap, gezonde bedrijfsvoering en vitale teams.
- **Focus naar buiten:** De Waerden wil de samenwerking met het informele netwerk, collega-organisaties in de wijk, GGZ en ouderenzorg versterken. Regionaal werkgeverschap wordt onderzocht en intern wordt aandacht besteed aan vitaliteit en profilering als aantrekkelijk werkgever.
- **Huisvesting:** De herijkte huisvestingsstrategie wordt geconcretiseerd en doorgerekend in de meerjarenbegroting. Er is aandacht voor zorgvuldige begeleiding van veranderingen voor cliënten en verwanten.
- **Dialoog over toekomst:** In 2025 wordt op laagdrempelige wijze in dialoog gegaan met cliënten, verwanten, medewerkers en ketenpartners over het lange termijn perspectief voor De Waerden.

Kortom, De Waerden zet in 2025 in op bestendiging, versterking, innovatie en samenwerking om toekomstbestendige zorg te blijven leveren.

7. Overige onderwerpen

7.1. Interne beheersing van processen en procedures

Financiële positie en stuurinformatie

Een belangrijke focus is het op orde krijgen van de financiën en onderliggende financiële processen. Het jaar 2024 is afgesloten met een licht positief resultaat. In 2025 wordt verder gewerkt aan adequate financiële processen en aan adequate sturingsinformatie

In 2025 gaan we verder met het verbeterplan en gaan we de verdere effecten zien van de resultaten van het uitgevoerde verbeterplan, gestart in 2024. Het verbeterplan kent de volgende onderdelen:

1. Het opnieuw neerzetten en inrichten van het controlmechanisme. Waarmee op centraal niveau en op locatie niveau gestuurd kan worden op het resultaat.

In 2024 is de basis voor een aanzienlijke verbetering van de financiële processen en managementinformatie gelegd. Op organisatieniveau zijn inmiddels reguliere financiële overzichten ontwikkeld, op locatieniveau en teamniveau zijn deze in ontwikkeling.

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.

In 2024 zijn o.b.v. het verbeterplan aanzienlijke kostenreducties gerealiseerd en zijn de inkomsten (o.a. door herindicaties en sturen op leegstand) toegenomen. Er is in de Op Koers bijeenkomsten veel aandacht geweest voor kostenbewustzijn.

3. Het herijken van het lange termijn huisvestingsplan.

In 2024 is het lange termijn huisvestingsplan herijkt.

8. Financieel

8.1 Financiële samenvatting

Boekjaar 2024 is succesvol afgesloten met een significant beter dan verwacht positief genormaliseerd resultaat van €497.200, mede dankzij hogere opbrengsten en aangescherpt kostenbewustzijn.

Boekjaar 2024 is afgesloten met een licht positief resultaat van € 272.599 waarmee het rendementspercentage is uitgekomen op 0,9%.

In onze projectie voor het jaar 2024 was uitgegaan van herstel maar nog wel van een negatief resultaat. In de begroting was uitgegaan van € 472.171 negatief resultaat, een rendementspercentage van -1,7%.

Het genormaliseerde resultaat is echter €969.371 hoger uitgevallen dan begroot. In het verantwoorde resultaat is een normalisatiepost besloten van in totaal €224.601, bestaande uit:

- Kosten boekjaar 2023: €65.197 ten laste van het resultaat 2024;
- Afwaardering activa: €48.952 ten laste van het resultaat 2024 (betreffende activa is niet meer aanwezig);
- Productievoorziening boekjaar 2024: €178.538 ten laste van het resultaat 2024 door overschrijding van het Wlz-budget;
- Vrijval productievoorziening 2023: €68.085 positief effect op het resultaat 2024.

Het genormaliseerde resultaat komt daarmee uit op €497.200 positief.

	Realisatie 2024
RESULTAAT BOEKJAAR	272.599
Kosten boekjaar 2023	65.197
Versnelde Afschrijving	48.952
Productievoorziening boekjaar 2024	178.538
Vrijval productievoorziening 202	-68.085
Totaal normalisatiepost	224.601
RESULTAAT BOEKJAAR genormaliseerd	497.200

Het significant hogere genormaliseerde resultaat ten opzichte van de projectie is primair te danken aan de gestegen opbrengsten, gerealiseerd door een toename van productie, succesvolle herindicatie en met name de tussentijdse verhoging van de wlz-tarieven.

Daarnaast heeft een sterke interne focus op kostenbewustzijn bijgedragen aan dit positieve resultaat, wat zich onder andere heeft vertaald in lagere materiële kosten.

Onze huisbankier ING heeft op basis van het verbeterplan een waiver toegekend voor boekjaar 2023. Gedurende 2024 is voldaan aan de vereisten zoals opgenomen in de waiver en daarbij zijn voor boekjaar 2024 de financiële convenanten behaald.

8.2 Resultatenrekening

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Vershil
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (Wlz)	25.724.904	24.681.390	1.043.514
Opbrengsten Jeugdwet	815.966	801.582	14.384
Opbrengst WMO	1.329.128	1.435.404	-106.276
Overige zorgactiviteiten (transmuraal en pgb)	606.858	824.420	-217.561
Overige bedrijfsopbrengsten	382.022	354.876	27.147
Som der bedrijfsopbrengsten	28.858.879	28.097.671	761.208
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	793.429	644.279	-149.150
Personeelskosten	17.411.982	17.199.801	-212.181
Afschrijvingen materiele vaste activa	1.206.713	1.164.708	-42.005
Overige personeelskosten	709.579	832.344	122.764
Voedingsmiddelen en andere hotelmatige kosten	2.023.094	2.125.164	102.070
Cliëntgebonden kosten	97.321	191.067	93.745
Onderaanneming	502.006	552.530	50.524
Vervoerskosten	805.898	900.909	95.011
Algemene kosten	1.888.659	1.860.996	-27.664
Onderhoudskosten	502.747	478.957	-23.790
Energiekosten	561.792	622.334	60.542
Huur en leasing	1.992.029	1.906.652	-85.377
Som der bedrijfslasten	28.495.250	28.479.740	-15.510
BEDRIJFSRESULTAAT	363.629	-382.069	745.697
Financieel baten en lasten	-91.030	-90.103	-927
RESULTAAT BOEKJAAR	272.599	-472.171	744.770

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Vershil
EBITDA	1.570.341	782.639	787.702
EBITDA %	5,4%	2,8%	2,7%
Rendement % (obv resultaat boekjaar)	0,9%	-1,7%	2,6%

8.3 Budget langdurige zorg (Wlz)

De volgende tabel vergelijkt de gerealiseerde Wlz-opbrengsten met het toegekende Wlz-budget. In het VGZ-gebied overstijgt de realisatie het budget met € 234.639, terwijl in het Zilveren Kruis-gebied de realisatie € 56.101 onder het budget ligt.

Zilveren Kruis staat positief tegenover budgetoverheveling, waardoor per saldo de totale overproductie resulteert in €178.538. Deze overproductie is niet opgenomen in de verantwoorde opbrengsten, aangezien deze gelden nog niet formeel zijn toegekend.

In €			
Zorgkantoor	Realisatie 2024	Budget 2024	Over- Onderproductie
VGZ	22.611.574	22.376.935	234.639
Zilveren Kruis	3.223.783	3.279.884	-56.101
Totaal	25.835.357	25.656.819	178.538

8.4 Vermogenspositie

De met ING afgesloten leningsovereenkomst omvat financiële convenanten in de vorm van bankratio's. Om aan deze overeenkomst te voldoen, dient een minimale solvabiliteitsratio van 25% te worden aangehouden. Tevens is een minimale Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van 1,2 overeengekomen. De berekening van de

DSCR geschiedt als volgt: de EBITDA, verminderd met de reguliere vervangingsinvesteringen, gedeeld door de som van de reguliere nettorentelasten en reguliere aflossingen.

De berekeningen over het boekjaar 2024 laten zien dat zowel de minimale solvabiliteitsratio als de minimale DSCR ruimschoots zijn behaald. Ultimo 2024 bedraagt de solvabiliteit 52,4% en de DSCR komt uit op 3,74.

De liquiditeitspositie van de organisatie is in het afgelopen jaar aanzienlijk versterkt. De liquiditeitsratio is gestegen van 51,1% ultimo 2023 naar 71,8% ultimo 2024. Deze toename geeft aan dat De Waerden over meer liquide middelen beschikt om aan haar directe financiële verplichtingen te voldoen.

In onderstaande overzichten zijn de ratio's opgenomen ten aanzien van de liquiditeit en de solvabiliteit.

Liquiditeit		
Rubriek	2024 (€)	2023 (€)
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	3.323.623	2.491.876
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	663.988	809.942
Totaal kortlopende schulden	4.626.774	4.874.711
Liquiditeit	71,8%	51,1%

Solvabiliteit		
Rubriek	2024 (€)	2023 (€)
Totaal opbrengsten	28.858.879	26.625.523
Totaal eigen vermogen	7.207.230	6.934.631
Balanstotaal	13.752.458	13.887.854
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	52,4%	49,9%
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / totaal opbrengsten)	25,0%	26,0%

8.5 Begroting en prognose 2025

De prognose voor 2025 gaat ervan uit dat De Waerden het in 2024 ingezette financiële herstel kan doorzetten, resulterend in een begroot positief resultaat.

In het afgelopen jaar heeft de organisatie een belangrijk financieel herstel laten zien en haar positie weten te stabiliseren. Echter, de huidige inzichten suggereren dat deze stabiliteit nog kwetsbaar is. De begroting is opgesteld op basis van de toen bekende ontwikkelingen. Rekening houdend met de inherente onzekerheden, is er naar een zo goed mogelijk indicatief resultaat gestreefd.

Naast het verwachte positieve resultaat voor 2025, wordt tevens een positieve kasstroom voorzien, wat zal leiden tot een toename van de liquide middelen. De Waerden verwacht de reeds ingezette gezonde ontwikkeling van haar liquiditeitspositie in 2025 voort te zetten.

De begroting voor 2025 omvat een totaal investeringsbedrag van € 673.216.

	Begroting 2025
Uitbreidingsinvesteringen	345.216
Vervangingsinvesteringen	328.000
Totaal Investerings	673.216

De volgende overzichten tonen de verwachte resultatenrekening, EBITDA, rendementspercentage, personeelskostenratio en de verwachte Debt Service Coverage Ratio (DSCR).

	Begroting 2025
Opbrengst WLZ	26.609.843
Opbrengst WMO	1.377.804
Opbrengst JW	818.649
Overige zorgactiviteiten (transmuraal en pgb)	601.683
Overige bedrijfsopbrengsten	299.942
Som der bedrijfsopbrengsten	29.707.921
Personeelskosten	18.088.063
Overige personeelskosten	648.321
Personeel niet in loondienst	766.038
Afschrijvingen materiele vaste activa	1.205.697
Boek- winsten en verliezen materiele vaste activa	
Voedingsmiddelen en andere hotelmatige kosten	1.993.004
Clïënt- en bewonersgebonden kosten	1.002.685
Algemene kosten	2.097.707
Kosten zorginkoop bij derden	541.299
Onderhoudskosten	588.407
Energiekosten	631.703
Huur en leasing	1.945.778
Som der bedrijfslasten	29.508.701
BEDRIJFSRESULTAAT	199.220
Boek- winsten en verliezen materiële vaste activa	
Financiële baten en lasten	-85.734
RESULTAAT BOEKJAAR	113.486

	Begroting 2025
EBITDA	1.404.917
EBITDA %	4,7%
Rendement % (obv resultaat boekjaar)	0,4%
Vervangingsinvesteringen	328.000
EBITDA exclusief Vervangingsinvestering	1.076.917
Rente en Aflossing	285.903
DSCR	3,8

Kwaliteitsplan 2024

In het kwaliteitsplan staat beknopt hoe we de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening verder willen ontwikkelen. Het fundament van De Waerden is hiervoor de basis. Net als voorgaande jaren zijn ook de speerpunten onze focus voor het verder verbeteren van de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening. De speerpunten zijn afgeleid vanuit de strategische koers waarin verschillende thema's zijn benoemd. De thema's worden vervolgens vanuit een programma of project ingevuld. De speerpunten gaan uiteindelijk over wat dit betekent voor de teams (doelstellingen die gerealiseerd moeten worden).

Het fundament van onze zorg- en dienstverlening

Missie

Wij bieden professionele ondersteuning aan mensen met een beperking in het dagelijkse leven.



Visie

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 zoveel 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.

Kernwaarden

- Nieuwsgierigheid
- Respectvol
- Plezier
- Ontwikkelingsgericht

Merkbelofte De Waerden: We zien wat jij kan

Een gewoon leven, dat willen we allemaal. Maar soms gaat het gewone leven niet vanzelf. Je hebt begeleiding nodig.

De Waerden geeft die begeleiding. Bij ons kan je helemaal jezelf zijn.
Bij De Waerden zijn we er voor jou. Elke dag weer.
We gaan samen met jou aan de slag, om te ontdekken wat je nodig hebt.
Wij willen dat jij je goed voelt en tevreden bent over jezelf.
Dat je dingen leert en nuttige activiteiten doet voor jezelf en anderen.
En dat je mensen om je heen hebt en dat jij je niet alleen voelt.
We blijven je begeleiden, zodat jouw activiteiten een succes kunnen worden.

Strategische koers

De Waerden in haar omgeving; Meedoen, Samenwerken en Zichtbaarheid

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.

Ontwikkelingen

- Leven = Meedoen
- Complexiteit doelgroep
- Arbeidsmarkt
- Financiering onder druk
- Maatschappelijke opgave; landelijke kanslijnen, transitie en regionale samenwerking

Ambitie

- Samenwerking en Zichtbaarheid op verschillende niveaus
- Meedoen, inclusie is de norm
- Werken vanuit de Triple-C waarden
- Nieuwe vormen; zorgtechnologie, beeldzorg, informele zorg en meer...

Wat gaan we doen?

Aansluiten bij individuele cliëntbehoefte

- Ondersteuningsplancyclus versterken
- Cliëntportaal nader onderzoeken
- Dit Vind Ik Ervan implementeren
- Aansluiten bij behoefte vanuit ontwikkelingen in de doelgroep: ouder wordende cliënt, ggz en ambulantisering

Meedoen, inclusie

- Community building uitbouwen
- Opmaat en 'Sterk naar de Top' doorontwikkelen
- 'Mooi Leven Huis' ontwikkelen
- Beeldzorg uitbreiden

Gezond huis

- Gezonde bedrijfsvoering
 - processen en financiën op orde
- Gezonde teams
 - Goed werkgeverschap
 - vitaliteit

Triple-C als onderliggende begeleidingsmethodiek inrollen

- Sleutelfiguren en teams trainen
- Nabijheid voor teams organiseren
- Aansturende driehoek versterken

Wat betekent dit voor de teams?

Speerpunten 2024

- Samen in de wijk, het ondersteuningsplan, 'Dit Vind Ik Ervan' en Triple-C zijn de speerpunten waar de teams in 2024 mee aan de slag gaan.
- Dit alles met veel aandacht voor een gezond team, binnen de kaders van gezonde bedrijfsvoering.

Samen in de wijk

Met behulp van trainingen gericht op 'samen in de wijk' gaan teams aan de slag met community building, waarbij cliënten zoveel mogelijk mee kunnen gaan doen in de maatschappij.

Ondersteuningsplan

Teams werken aan het actueel maken en houden van de ondersteuningsplannen die conform Triple-C zijn ingevuld en aansluiten bij de wensen en behoeften van de cliënten.

Dit Vind Ik Ervan (DVIE)

Kwaliteit ontstaat in de relatie tussen cliënt en begeleider. Daarom gebruiken de teams DVIE om de wensen en behoeften van cliënten uit te vragen en dit te verwerken in het ondersteuningsplan.

Triple-C

De teams volgen de Triple-C systeemtraining (in 2024 starten de woonteam) en worden in het werken met Triple-C ondersteund vanuit de aansturende driehoek (orthopedagoog, meewerkend teamleider, manager)



Risicoanalyse De Waerden 2024 - Korte termijn

KANS		
1	0-5%	onwaarschijnlijk
2	5-25%	mogelijk
3	25%-50%	waarschijnlijk
4	50%-100%	vrijwel zeker

FINANCIËN	
1	minder dan € 25.000
2	€ 25.000-€ 75.000
3	€ 75.000-€ 150.000
4	meer dan € 150.000

KWALITEIT	
1	voldoet
2	voldoet redelijk
3	voldoet matig
4	voldoet niet

gevolg	4	3	2	1
	laag	midden	hoog	hoog
	laag	midden	hoog	hoog
	laag	midden	midden	midden
kans				
1 2 3 4				

			Inschatting kansen en gevolgen										
Risico	Deelrisico	Gevolg	Kans	Gevolg voor financiën	Gevolg voor organisatie	Gevolg voor kwaliteit van dienstverlening	Risico score financiën	Risico score organisatie	Risico score kwaliteit	Hoogste score	Risico score totaal	Concrete actie/beheersmaatregel	Monitoring en evaluatie
Aansluiten bij de behoefte van de client / kwaliteit van de geboden ondersteuning	Steeds complexere zorgvraag door de ouder wordende client	Met het loslaten van het zogeheten plafond aan zorg kunnen clienten langer bij De Waerden blijven wonen. De kwaliteit van de geboden ondersteuning voor deze doelgroep komt hiermee, door ontbreken van kennis en kunde, in het gedrang .	2	4	2	2	8	4	4	8	Midden	De samenwerking met externen wordt hierin gezocht. Daarnaast tijdig knelpunten signaleren en waar mogelijk actie op ondernemen.	Vanuit de projectgroep ouder wordende client in afstemming met het MT.
	Samenwerking andere disciplines komt onvoldoende op gang	Doordat de samenwerking met bijvoorbeeld VVT organisaties, huisartsen, GGZ onvoldoende geborgd is, is de geboden ondersteuning niet altijd van voldoende kwaliteit.	2	3	2	2	6	4	4	6	Midden	De samenwerking wordt nog nadrukkelijker opgezocht en de mogelijkheden in beschikbaarheid van externen verder onderzocht	Voortgang wordt door het projectgroep ouder wordende client in de gaten gehouden en eventuele knelpunten gesignaleerd en besproken met het MT
	Door verzuim en werkdruk is onvoldoende ruimte voor het bieden van maatwerk	Door het onvoldoende bieden van maatwerk kan de client niet optimaal meedoen in de maatschappij en wordt onvoldoende voorzien in zijn of haar behoefte	2	2	3	3	4	6	6	6	Midden	Veranderingen in zorgvraag tijdig signaleren en de gesprekken hierover aangaan met clienten en verwanten wat hierin een volgende stap is.	Signalering vanuit de teams richting projectgroep ouder wordende client. Zij stemmen vervolgens waar nodig af met huisvesting. Op organisatieniveau signaleren van knelpunten door het MT.
	Nachtzorg	Met de steeds complexere zorgvraag van de ouder wordende clienten is steeds meer vraag naar nachtzoorg. De Waerden heeft dit niet en moet hierbij de samenwerking opzoeken	2	2	2	3	4	4	6	6	Midden	De samenwerking wordt nog nadrukkelijker opgezocht en de mogelijkheden in beschikbaarheid van externen verder onderzocht	Voortgang wordt door het MT in de gaten gehouden en eventuele knelpunten gesignaleerd
	Te weinig medische geschoolde medewerkers kunnen aantrekken voor De Waerden	Met de steeds complexere zorgvraag van de ouder wordende clienten is steeds meer vraag naar medisch geschoold personeel. Door concurrentie van onder andere VVT organisaties, ziekenhuizen en GGZ is dit lastig.	2	2	3	3	4	6	6	6	Midden	Plan van aanpak opstellen als het gaat om de werving van medisch geschoold personeel. Waar nodig ook de samenwerking met andere partijen hierin opzoeken.	Voortgang wordt door het projectgroep ouder wordende client in de gaten gehouden en eventuele knelpunten gesignaleerd en besproken met het MT
	Mede door verzuim en hoge werkdruk wordt de uitvoering van de vastgestelde taken met betrekking tot het opstellen en werken met de doelen en bijhouden van de OSP niet volgens afspraak (of helemaal niet) uitgevoerd.	De kwaliteit van zorg is ondermaats	2	1	2	2	2	4	4	4	Laag	Door voldoende aandacht te blijven geven aan het up-to date houden van alle tegels binnen het ECD. Daarnaast worden er duidelijke kaders gesteld vanuit Triple - C voor het opstellen en rapporten op Triple-C tegels. Kijken naar wat mogelijkheden zijn (out of the box) om de taakverdeling hierin anders vorm te geven.	Projectgroep ECD gaat structureel in gesprek met meewerkend teamleiders in hoeverre dit risico onder controle is. Dit wordt gecommuniceerd met het MT.
	Rapportage in het clientportaal vanuit Fierit	De kwaliteit van het rapporteren in het clientportaal vanuit Fierit is ondermaats en voldoet niet aan de kwaliteit die wij voor ogen hebben.	3	2	2	2	6	6	6	6	Midden	Medewerkers voldoende scholen in het rapporteren over clienten in het clientportaal.	Knelpunten hierin signaleren
	Deskundigheid en kennis op het gebied van palliatieve zorg ontbreekt of is onvoldoende	De deskundigheid en kennis op het gebied van palliatieve zorg is ontbreekt of is onvoldoende. Daarmee is er te weinig aandacht voor proactieve zorgplanning.	2	2	3	3	4	6	6	6	Midden	Inzetten op scholing over dit onderwerp bij in eerste instantie de locaties en medewerkers waar dit speelt. Daarnaast de bewustwording vergroten over de noodzaak van proactieve zorgplanning.	Voortgang wordt door het projectgroep ouder wordende client in de gaten gehouden en eventuele knelpunten gesignaleerd en besproken met het MT

	Doorstroom	Stagneren doorstroom naar andere organisaties als VVT, GGZ maar ook collega organisaties in de GHZ met een medische dienst en nachtzorg	2	2	3	3	4	6	6	6	Midden	Al aan de voorkant goed inzichtelijk maken in de wensen en behoeften van cliënten en zo de plaatsing soepel te laten verlopen.	Knelpunten signaleren.
Gezonde teams	Verzuim percentage en de meldingsfrequentie is te hoog	Werkdruk stijgt	3	3	3	2	9	9	6	9	Hoog	Het onderwerp 'Werkdruk' komt prominent naar voren en er is meer aandacht voor kennis en kunde van medewerkers, evenals de verschillende levensfasen i.r.t. draagkracht en draaglast	Medewerkertevredenheidonderzoek + rapportage signaleringen
	Verzuimdossiers zijn niet op orde	Boete voor het niet op orde hebben van de verzuimdossiers	2	2	2	2	4	4	4	4	Laag	Teammanagers krijgen van de HR adviseurs trainingen over de Wet Poortwachter om zo de verzuimdossiers in orde te krijgen en houden.	Voortgang wordt door het MT in de gaten gehouden
	Werkdrukbeleving onder medewerkers is hoog	Verzuim stijgt verder, veel wisseling in begeleiders wat leidt tot ontevredenheid onder cliënten en verwanten	3	4	2	2	12	6	6	12	Hoog	Er lopen kwartaalgesprekken met teammanagers en HR om het verzuim te bespreken. Iedere teammanager maakt voor medewerkers die in het verzuim zitten een plan van aanpak en bespreekt dit met de manager clientondersteuning.	Voortgang wordt door het MT in de gaten gehouden
Inclusie	Te weinig deelnemers aan de LabXplore waardoor het thema inclusie en	Hierdoor komt het thema inclusie en de manier waarop medewerkers hiermee bezig moeten zijn niet van de grond. Dit heeft uiteindelijk invloed op de kwaliteit van onze zorg en ondersteuning.	2	3	2	2	6	4	4	6	Midden	Vanuit het speerpunt wordt hier aandacht aan gegeven. Ook vanuit het Lab Xplore komt er een verplichting om alle teams hier bij aan te laten sluiten.	Voortgang wordt door het MT in de gaten gehouden, eventuele knelpunten signaleerd en waar nodig bijgestuurd.
Fierit	Clíëntportaal in Fierit	Clientportaal is nog niet ingericht en werkend of voldoet niet aan de wensen en verwachtingen van cliënten en verwanten.	3	1	2	2	3	6	6	6	Midden	De benodigde aanpassingen met Tenzinger bespreken	Knelpunten hierin signaleren
	Afspraken maatwerk met Fierit	Het maken van afspraken met Fierit over maatwerk verloopt niet altijd even soepel en hier zitten vaak extra kosten aan. Hierdoor moet iedere keer opnieuw het gesprek hierover gevoerd worden.	3	2	2	1	6	6	3	6	Midden	Afstemming tussen wat nodig is aan maatwerk en wat werkbaar is aan standaarden regulier laten plaatsvinden. Daarnaast deze kosten monitoren om zo een gedegen keuze te maken.	Voortgang wordt door het MT in de gaten gehouden, eventuele knelpunten signaleerd en waar nodig bijgestuurd.
IT	Werkbaarheid systemen	De toepassing van de systemen zijn leidend ten opzichte van de werkprocessen binnen Services & Advies	3	2	3	3	6	9	9	9	Hoog	In kaart brengen van de belangrijkste kernprocessen en vervolgens kijken wat daarvoor in het systeem nodig is.	Analyse gebruiken om vervolgens vervolgacties uit te zetten en deze te monitoren.
Dit vind ik ervan	Onvoldoende medewerkers zijn geschoold of toegerust in de afname van DVIE waardoor het invullen van de clientervaring niet voor september 2024 gebeurt.	Alle persoonlijk begeleiders moeten verplicht de training voor DVIE volgen. Vanwege allerlei redenen kan dit niet gerealiseerd worden met als gevolg dat wij DVIE niet verder kunnen implementeren (CTO is een verplichting vanuit het Kwaliteitskompas) en er onvoldoende informatie beschikbaar is voor het (be)schrijven van de clientervaring.	3	1	2	2	3	6	6	6	Midden	Alternatieven bedenken hoe wij medewerkers de training kunnen laten volgen en hen ook laten zien dat het belangrijk is voor de zorg en ondersteuning aan cliënten.	Knelpunten signaleren en bespreken met het MT. Eventuele verbeteracties doorvoeren.
	Weging is niet mogelijk in management informatie DVIE formulier in Fierit	De managementinformatie vanuit Fierit is niet toereikend om een cijfer aan de clientervaring toe te kennen.	2	1	2	3	2	4	6	6	Midden	Kijken naar welke mogelijkheden er wel zijn om de kwalitatieve gegevens om te zetten in kwantitatieve gegevens.	Gesprekken voeren met collega organisaties die DVIE ook gebruiken en hiervan te leren evenals het voeren van gesprekken met de ontwikkelaars van DVIE om te kijken wat verder mogelijk is.

Arbeidsmarkt	Krapte op de arbeidsmarkt waardoor vacatures steeds moeilijker kunnen worden ingevuld	Tekort aan personeel en daarnaast voldoen de sollicitanten die zich kandidaat stellen niet altijd aan de kwaliteitseisen die door De Waarden gesteld wordt	3	2	2	3	6	6	9	9	Hoog	De visie die vanuit het strategisch HR plan is opgesteld en waarin keuzes zijn gemaakt moet concreet worden vormgegeven in de organisatie. Daarnaast blijvend sturen op kwaliteit van de medewerkers (ook vanuit de visie op strategische personeelsplanning en Triple-C). En kijken naar alternatieven zoals werven van zij-instromers en externe profilering meer vorm geven. Door gesprekken met HR en teammanagers deze ontwikkeling monitoren
---------------------	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	------	--



Risicoanalyse De Waerden 2024 Financiële bedrijfsvoering

KANS		
1	0-5%	onwaarschijnlijk
2	5-25%	mogelijk
3	25%-50%	waarschijnlijk
4	50%-100%	vrijwel zeker

FINANCIËN		
1	minder dan € 25.000	
2	€ 25.000-€ 75.000	
3	€ 75.000-€ 150.000	
4	meer dan € 150.000	

KWALITEIT		
1	voldoet	
2	voldoet redelijk	
3	voldoet matig	
4	voldoet niet	

gevolg	kans			
	1	2	3	4
	laag	midden	hoog	hoog
	laag	midden	hoog	hoog
gevolg	laag	midden	midden	midden
	laag	laag	laag	laag

			Inschatting kansen en gevolgen										
Risico	Deelrisico	Gevolg	Kans	Gevolg voor financ- ciën	Gevolg voor organi- satie	Gevolg voor kwaliteit van dienstverlening	Risico score financ- ciën	Risico score organi- satie	Risico score kwaliteit	Hoogst e score	Risico score totaal	Concrete actie/beheersmaatregel	Monitoring en evaluatie
Bedrijfsvoering	Negatief resultaat 2023	Door het negatief resultaat wat is geboekt in 2023 en de negatieve begroting van 2024 zullen er een aantal concrete maatregelen genomen moeten worden. Dit heeft zowel effect op toekomstige investeringen, nieuwe projecten als ook op de processen met betrekking tot de interne bedrijfsvoering	4	4	3	3	16	12	12	16	Hoog	Door maandelijkse sturing en overzicht op de financiële positie van De Waerden. Communicatie hierover binnen de organisatie is hierbij essentieel.	Vanuit het MT en Control.
	Lagere opbrengst verkopen locaties Alkerhoef en Daalmeer	Voor de verkoopopbrengst is uitgegaan van de taxatiewaarden zoals deze in 2020 voor alle panden is vastgesteld. Een opbrengst lager dan de taxatiewaarde heeft een negatieve impact op de resultaten 2023-2027.	2	3	2	2	6	4	4	6	Midden	Verkoop zo snel mogelijk opstarten gezien alle huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.	Contact met de makelaars onderhouden
	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 .	2	3	3	2	6	6	4	6	Midden	Deze voorwaarde meenemen in de onderhandelingen voor de huurovereenkomst.	Ontwikkelingen binnen huisvesting frequent bespreken, zowel in het MT als ook breder met ontwikkelaars en makelaars. Zo kan er waar nodig vroeg ingegrepen of bijgestuurd worden.
	Ontwikkeling NHC met een lager tarief als uitkomst.	Er zijn verschillende ontwikkelingen gaande die effect kunnen hebben op het tarief NHC. De NHC wordt onderhandelbaar en de componenten binnen de NHC kunnen herijkt worden. Een herijking kan zowel een hoger als lager tarief NHC tot gevolg hebben maar een lager tarief NHC zet direct de exploitatie onder druk.	3	2	2	2	6	6	6	6	Midden	Ontwikkelingen monitoren.	Waar nodig acties ondernemen.
	Hogere personeelskosten als gevolg van ziekteverzuim.	Er is rekening gehouden met een verzuim, van 6,4%. Wanneer dit hoger uitvalt zal bij een gelijkblijvend ziekteverzuim als in 2022 (9,7%) de personeelskosten jaarlijks 300.000 euro hoger uitvallen dan begroot.	3	3	2	2	9	6	6	9	Hoog	Doelstellingen vanuit het speerpunt gezonde teams rondom verzuim monitoren en waar nodig bijsturen. Bijvoorbeeld als het gaat om het bieden van nabijheid, contact met de arbodienst en het voeren van verzuimgesprekken.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
	Tarieven onder druk	Heeft zowel effect op de inkomsten als ook op de geboden kwaliteit.	3	3	3	2	9	9	6	9	Hoog	Gesprekken met zorgkantoren blijven voeren hierover en daarnaast inzetten op de tariefopslag door middel van het aanleveren van projecten (Triple-C, inclusie etc)	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
	Frictiekosten	De frictie van het verplaatsen van cliënten en medewerkers is groter dan verwacht en gehoopt. Hierdoor ontstaat er frictieeigenschap wat betekent dat er meer medewerkers nodig zijn voor minder cliënten.	2	3	3	3	6	6	6	6	Midden	Continu in het proces afstemmen met cliënten en medewerkers. En daarnaast tijdig weten welke levensfase profielen en doelgroepen gaan wonen op de nieuwe locaties en welke cliënten hier passen.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering



Bedrijfsvoering

Grotere inzet uitzendkrachten	Door het hogere ziekteverzuim en de complexere zorgvraag zal er steeds vaker inzet van uitzendkrachten plaats moeten vinden. Dit is een extra kostenpost	3	3	3	2	9	9	6	9	Hoog	Monitoren van de inzet van uitzendkrachten en daarnaast de afstemming over de noodzaak van deze inzet als het gaat om de geboden kwaliteit van zorg en ondersteuning.	Monitoren vanuit Control en manager Clientondersteuning en waar nodig bijsturen (in afstemming met MT)
Hogere personeelskosten als gevolg van ziekteverzuim.	Er is rekening gehouden met een verzuim, van 6,4%. Wanneer dit hoger uitvalt zal bij een gelijkblijvend ziekteverzuim als in 2022 (9,7%) de personeelskosten jaarlijks 300.000 euro hoger uitvallen dan begroot.	3	3	3	3	9	9	9	9	Hoog	Doelstellingen vanuit het speerpunt gezonde teams rondom verzuim monitoren en waar nodig bijsturen. Bijvoorbeeld als het gaat om het bieden van nabijheid, contact met de arbodienst en het voeren van verzuimgesprekken.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen



Risicoanalyse De Waerden 2024 Huisvesting

KANS		
1	0-5%	onwaarschijnlijk
2	5-25%	mogelijk
3	25%-50%	waarschijnlijk
4	50%-100%	vrijwel zeker

FINANCIËN		
1	minder dan € 25.000	
2	€ 25.000-€ 75.000	
3	€ 75.000-€ 150.000	
4	meer dan € 150.000	

KWALITEIT		
1	voldoet	
2	voldoet redelijk	
3	voldoet matig	
4	voldoet niet	

gevolg	4	3	2	1
	laag	midden	hoog	hoog
	laag	midden	hoog	hoog
	laag	midden	midden	midden
kans	1	2	3	4
	laag	laag	laag	laag

			Inschatting kansen en gevolgen										
Risico	Deelrisico	Gevolg	Kans	Gevolg voor financ- ciën	Gevolg voor organi- satie	Gevolg voor kwaliteit van dienstverlening	Risico score finan- ciën	Risico score organi- satie	Risico score kwaliteit	Hoogst e score	Risico score totaal	Concrete actie/beheersmaatregel	Monitoring en evaluatie
Huisvesting	Huisvestingsplannen	Mochten alle huisvestingsplannen geen vervolg krijgen heeft dit een negatief effect op de financiële positie van De Waerden. Onder andere als het gaat om het bedrijfsresultaat (inkomsten en productie) maar ook de kosten voor de huisvesting die De Waerden nog in bezit heeft.	2	2	2	3	4	4	6	6	Midden	De plannen wat betreft huisvesting zoveel mogelijk doorgang geven en hierbij veelvuldig afstemmen met investeerders, raden, medewerkers en cliënten.	Agendapunt 'huisvestingsplannen' staat de komende tijd (al dan niet jaren) op de agenda. Hier wordt continu over gerapporteerd.
	Lagere zorgexploitatie op nieuwe locaties	In de begroting is uitgegaan van doelmatigheid in de zorgexploitatie waarbij positieve resultaten worden geboekt die nodig zijn om het negatieve resultaat op huisvesting te compenseren. In de begroting is uitgegaan van de bestaande locatie Mauvestraat als voorbeeld voor nieuwe locaties. Indien op nieuwe locaties de efficiency zoals op Mauvestraat niet wordt bereikt komt de exploitatie onder druk.	2	3	3	2	6	6	4	6	Midden	Zoveel mogelijk uitgaan van de efficiency en de doelmatigheid in de zorgexploitatie die moet worden gehaald en kijken hoe we concessies hierin zoveel mogelijk kunnen beperken.	Monitoring vanuit het strategisch vastgoedoverleg
	Ontwikkelingen in huisvesting vragen veel tijd, energie en aandacht	Levert extra werkdruk op	3	1	2	3	3	6	9	9	Hoog	Stapsgewijs voldoende faciliteren en voldoende ondersteuning bieden.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
	Hogere bouwkosten	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.	2	3	3	3	6	6	6	6	Midden	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.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
	Verhuisbereidheid	De verhuisbereidheid van zowel cliënten als medewerkers is lager dan verwacht. Hierdoor komen de doorstroomprocessen lastiger van de grond.	3	3	3	3	9	9	9	9	Hoog	Hier moet actief op gestuurd worden. Een goed onderbouwd plan, goede communicatie en tijdige voorbereiding is hierbij belangrijk.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
	Huurcontracten met projectontwikkelaars	Kan De Waerden de huurcontracten tekenen met de voorwaarden die gesteld zijn (afleveringsniveau, huurprijzen en aantal wooneenheden).	2	3	3	3	6	6	6	6	Midden	Zo goed mogelijk uitonderhandelen en inzetten op goede samenwerking met projectontwikkelaars en coöperaties.	Stand van zaken in het onderhandelingsproces delen met het MT.
	Huidige (en wellicht nieuwe) huisvesting onvoldoende toegerust voor de behoeften van verschillende groepen cliënten en voldoet ook niet meer aan de duurzaamheidseisen.	De Waerden kan voor cliënten die ouder worden geen passende zorg meer leveren.	2	3	2	2	6	4	4	6	Midden	De doelstellingen vanuit het huisvestingsplan worden meegenomen in de ontwikkelingen binnen de huidige huisvesting van De Waerden.	Voortgang wordt door het MT in de gaten gehouden en afgestemd samenspraak met de Adviseur Huisvesting in samenspraak met teammanagers en gedragskundigen

Huidige huisvesting voldoet niet meer aan de duurzaamheidseisen.	De Waerden kan de cliënten niet de kwaliteit leveren van ondersteuning dat nodig is, daarnaast bestaat de kans dat door het niet halen van de duurzaamheidseisen er aanvullende maatregelen opgelegd worden.	2	2	3	3	4	6	6	6	Midden	De doelstellingen vanuit het huisvestingsplan worden meegenomen in de ontwikkelingen binnen de huidige huisvesting van De Waerden.
Nieuwe huisvestingsprojecten en de inzet van personeel	Met het aangaan van nieuwe huisvestingsprojecten zal er een groei komen in het aantal cliënten, hiervoor is extra personeel nodig. Er bestaat een risico dat de vacatures hiervoor niet opgevuld worden of dat er geen geschikt personeel te vinden is (Mooi Leven Huis)	2	3	2	3	6	4	6	6	Midden	Plan van aanpak opstellen als het gaat om de werving van nieuwe medewerkers. Daarnaast met elkaar bepalen wat nodig is aan kwalificaties voor de verschillende nieuwbouwprojecten en Mooi Leven Huis Voortgang wordt door het MT in de gaten gehouden, eventuele knelpunten gemeld en waar nodig bijgesteld.



Risicoanalyse De Waerden 2024 Organisatieontwikkeling

KANS		
1	0-5%	onwaarschijnlijk
2	5-25%	mogelijk
3	25%-50%	waarschijnlijk
4	50%-100%	vrijwel zeker

FINANCIËN		
1	minder dan € 25.000	
2	€ 25.000-€ 75.000	
3	€ 75.000-€ 150.000	
4	meer dan € 150.000	

KWALITEIT		
1	voldoet	
2	voldoet redelijk	
3	voldoet matig	
4	voldoet niet	

gevolg	4	3	2	1
	laag	midden	hoog	hoog
	laag	midden	hoog	hoog
	laag	midden	midden	midden
kans	laag	laag	laag	laag
	1	2	3	4

			Inschatting kansen en gevolgen										
Risico	Deelrisico	Gevolg	Kans	Gevolg voor financieën	Gevolg voor organisatie	Gevolg voor kwaliteit van dienstverlening	Risico score financieën	Risico score organisatie	Risico score kwaliteit	Hoogste score	Risico score totaal	Concrete actie/beheersmaatregel	Monitoring en evaluatie
Cliënten	De verandering heeft een nadelige invloed op de kwaliteit en continuïteit van zorg en begeleiding.	De nadelige invloed op kwaliteit heeft effect op CTO, MIC meldingen, tevredenheid en het gedrag van cliënten	2	2	3	4	4	6	8	8	Midden	Leren & ontwikkelen gefaseerd invoeren tbv de continuïteit in de bezetting + verbindend organiseren starten vanuit de teams tbv de aansturing van de teams	Analyseren van de verschillende kwaliteitsinstrumenten die wij hebben bij De Waerden.
	Voor cliënten is het niet duidelijk wat het hen oplevert	De onduidelijkheid levert onrust op bij cliënten.	2	2	3	4	4	6	8	8	Midden	Voor cliënten een communicatieplan maken	Op basis van het communicatieplan gesprekken voeren met cliënten en verwanten over hun ervaringen gaandeweg het proces. Wat merken zij hiervan?
Medewerkers	Werving en behoud van teamleiders in de huidige arbeidsmarkt	Negatieve invloed op continuïteit en het bieden van nabijheid binnen de teams	2	2	3	3	4	6	6	6	Midden	Gebruik maken van - geschikte - interne kandidaten teamleiders optimaal coachen en ondersteunen	Monitoren formatieplan en waar nodig bijsturen.
	Medewerkers vertrekken	Dit heeft een negatief effect op de betrouwbaarheid richting cliënten	2	3	3	3	6	6	6	6	Midden	In gesprek blijven met medewerkers over wat de verandering bij hen teweegbrengt	Vanuit worden HR deze gesprekken vastgelegd en organisatiebreed geanalyseerd. Ook eventuele verbeter acties formuleren en doorvoeren
	De intentie om te gaan werken met vaste teams (waarbinnen het aanbieden van grotere contracten een onderdeel van is) blijkt in de praktijk niet haalbaar.	Veel wisselingen in het team wat kan leiden tot onduidelijkheid bij cliënten maar ook invloed heeft op de continuïteit binnen een team.	2	2	2	2	4	4	4	4	Laag	Continu blijven kijken naar maatwerk, wat is nodig en wat is haalbaar op de verschillende locaties. Zolang de uitgangspunten van Triple-C geborgd blijven.	Monitoren en waar nodig bijsturen. Ook de ontwikkelingen continu toetsen aan de uitgangspunten van het strategisch HR beleid.
Teams / driehoek	De implementatie van Triple-C - aansluitend aan een systeemtraining - vergt meer inzet van het team, de meewerkend teamleider, gedragskundige en de manager dan waargemaakt kan worden accepteren dat dit een traject is van 3-5 jaar en dat moeilijke momenten hier ook bij horen	Medewerkers (en teams) moeten te lang wachten. Het gevoel de organisatie ontwikkeling en dat er echt iets gaat veranderen verdwijnt	3	2	3	3	6	9	9	9	Hoog	Met betrokkenen bespreekbaar maken wat nodig is om de ontwikkeling gaande te houden Accepteren dat dit een traject is van 3-5 jaar en dat moeilijke momenten hier ook bij horen	Vaste momenten binnen het proces afspreken waarin geëvalueerd wordt. Zijn we nog op de goede weg en waar moet worden bijgestuurd
Draagkracht	Te hoge belasting door veranderingen en inzet voor trainingen Triple-C	Uitval en ontevredenheid medewerkers wat invloed heeft op verzuim.	2	1	3	3	2	6	6	6	Midden	Tijdig tempo aanpassen en/of extra begeleiding inzetten	Gaandeweg het proces verschillende momenten inplannen waarbij onder andere het MT hier met teams over in gesprek gaan. Op basis van deze
	Te hoge belasting door andere initiatieven/projecten binnen de organisatie	Uitval en ontevredenheid onder medewerkers wat invloed heeft op het verzuim	2	1	1	3	2	2	6	6	Midden	Tijdig afweging maken en keuzes bijstellen extra inzet tbv initiatieven/projecten	Zie bovenstaand

Financien	Onvoorziene kosten	Onvoorziene kosten hebben invloed op de begroting. Dit moet worden doorgerekend en meegenomen worden in de financiële doorrekening voor wat betreft het project organisatieontwikkeling	2	4	4	2	8	8	4	8	Midden	Goed monitoren en in overleg tijdig bijsturen post onvoorzien reserveren in de begroting	Financiële rapportage op frequente basis opstellen en bespreken
	Hogere frictie of overgangskosten	De overgang van situatie A naar situatie B duurt langer dan drie jaar. Daarnaast worden er een aantal uitgangspunten (zoals % van het meewerken door de meewerkend teamleider) niet gehaald.	2	4	1	1	8	2	2	8	Midden	Goed monitoren en waar nodig bijsturen	In afstemming met Control, HR en MT het proces monitoren
	Financiële problemen door andere factoren	Heeft gevolgen voor de verdere implementatie van triple-c (afhankelijk van wanneer in het proces de financiële problemen zich voordoen)	3	4	3	3	12	9	9	12	Hoog	Meerjarenbegroting	Monitoren meerjarenbegroting



Risicoanalyse De Waerden 2024 lange termijn

KANS		
1	0-5%	onwaarschijnlijk
2	5-25%	mogelijk
3	25%-50%	waarschijnlijk
4	50%-100%	vrijwel zeker

FINANCIËN		
1	minder dan € 25.000	
2	€ 25.000-€ 75.000	
3	€ 75.000-€ 150.000	
4	meer dan € 150.000	

KWALITEIT		
1	voldoet	
2	voldoet redelijk	
3	voldoet matig	
4	voldoet niet	

gevolg	kans			
	1	2	3	4
	laag	midden	hoog	hoog
	laag	midden	hoog	hoog
2	laag	midden	midden	midden
	laag	laag	laag	laag

			Inschatting kansen en gevolgen										
Risico	Deelrisico	Gevolg	Kans	Gevolg voor financ- ciën	Gevolg voor organi- satie	Gevolg voor kwaliteit van dienstverlening	Risico score financ- ciën	Risico score organi- satie	Risico score kwaliteit	Hoogst e score	Risico score totaal	Concrete actie/beheersmaatregel	Monitoring en evaluatie
Ontwikkelingen doelgroep	De gedragsproblematiek bij cliënten wordt complexer	Levert meer werkdruk op voor medewerkers en daarnaast zal de kwaliteit van de geleverde zorg afnemen (medewerkers zijn onvoldoende toegerust om deze complexiteit te ondersteunen)	2	2	2	3	4	4	6	6	Midden	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.	Ontwikkelingen in de gaten houden
	Steeds meer behoefte aan maatwerk	De Waerden kan niet aan alle wensen voldoen met als gevolg dat of cliënten ontevreden zijn of weggaan naar andere organisaties	2	2	2	3	4	4	6	6	Midden	Zoveel mogelijk vanuit de visie van Triple-C tegemoet komen aan de behoeften van cliënten binnen de kaders die De Waerden kan bieden.	Ontwikkelingen in de gaten houden
	Cliënten worden steeds ouder	Zorgvraag wordt intensiever en vraagt meer van kennis en kunde van medewerkers en faciliteiten binnen huisvesting	2	1	1	3	2	2	6	6	Midden	Het zoeken naar passende huisvesting voor de groep cliënten die ouder worden en het bevorderen van kennis onder medewerkers over deze doelgroep.	Ontwikkelingen in de gaten houden
	Gebrek aan inclusie	Cliënten kunnen niet goed aansluiten bij het gewone leven en voelen zich daardoor buitengesloten. Dit leidt tot gevoelens van eenzaamheid. Ook lijkt er minder tolerantie te zijn voor mensen die 'anders' zijn. Hierdoor ontstaat er een kloof.	2	2	2	3	4	4	6	6	Midden	Vanuit het speerpunt wordt komende jaren gewerkt aan inclusie en het 'meedoen in de maatschappij'. Onder andere projecten als community building dragen hieraan bij.	Ontwikkelingen in de gaten houden, knelpunten signaleren en waar nodig bijsturen.
	Toenemende vraag / complexer worden van de doelgroep	Hogere eisen die gesteld worden aan individuen vanuit de maatschappij waardoor mensen met een relatief laag IQ sneller hulp inschakelen.	2	2	2	2	4	4	4	4	Laag	Passend aanbod ontwikkelen, bijvoorbeeld als het gaat om LVB jongeren / cliënten	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
Arbeidsmarkt	Het vinden van voldoende en de juiste medewerkers wordt steeds moeilijker	Werkdruk stijgt	2	2	3	3	4	6	6	6	Midden	Duidelijke visie op wat De Waerden vraagt aan kennis en kunde van medewerkers in relatie tot de arbeidspotentieel	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
	Uitstroom van medewerkers door de ontwikkelingen die De Waerden doormaakt als het gaat om het implementeren van Triple C en de 'kwaliteitsontwikkeling' die hiermee gepaart gaat.	Te weinig beschikbare medewerkers om alle cliënten van De Waerden te kunnen ondersteunen	2	2	1	1	4	2	2	4	Laag	Medewerkers stapsgewijs meenemen in deze ontwikkelingen (Triple-C en kwaliteit).	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
	Krapte op de arbeidsmarkt.	Door krapte op de arbeidsmarkt en het steeds complexer worden van de doelgroep wordt er steeds meer PNIL ingezet.	2	3	2	2	6	4	4	6	Midden	De inzet van PNIL zoveel mogelijk beperken en kijken naar zoveel mogelijk inzet van vaste medewerkers.	Monitoren en sturen waar nodig vanuit het MT, met input van de Controller
	Salarisperspectief onvoldoende om te werken in de zorg	Onrealistische eisen en steeds meer 'onvervulbare vacatures'.	2	2	2	2	4	4	4	4	Laag	Secundaire arbeidsvoorwaarden zo interessant mogelijk maken voor nieuwe medewerkers en huidige medewerkers (behoud). Ook dit signaal delen met VGN.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen

Medewerkers	Medewerkers worden steeds ouder	Hoger verzuim, minder inzetbaar bij bijvoorbeeld avond en nachtdiensten	1	2	3	3	2	3	3	3	Laag	Beleid maken op het ouder worden van medewerkers en het beschikbaar stellen van tools om hen voldoende te kunnen begeleiden en ondersteunen	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
Control	Lagere opbrengst verkopen locaties ODC Vijfhoek en Jan Willem	Voor de verkoopopbrengst is uitgegaan van de taxatiewaarden zoals deze in 2020 voor alle panden is vastgesteld. Een opbrengst lager dan de taxatiewaarde heeft een negatieve impact op de resultaten 2023-2027.	2	3	2	2	6	4	4	6	Midden	Ontwikkelingen monitoren	Waar nodig acties ondernemen.
	Ontwikkeling NHC met een lager tarief als uitkomst.	Er zijn verschillende ontwikkelingen gaande die effect kunnen hebben op het tarief NHC. De NHC wordt onderhandelbaar en de componenten binnen de NHC kunnen herijkt worden. Een herijking kan zowel een hoger als lager tarief NHC tot gevolg hebben maar een lager tarief NHC zet direct de exploitatie onder druk.	2	4	3	3	8	6	6	8	Midden	Ontwikkelingen monitoren.	Waar nodig acties ondernemen.
	Investeringscapaciteit daalt	Door de stijgende rente en bouwkosten ontstaat er druk op de toekomstige investeringscapaciteit. Hier bovenop komen ook de eisen die gesteld worden in het kader van duurzaamheid.	3	1	2	1	3	6	3	6	Midden	Minder noodzakelijke investeringen uitstellen. Kijken naar wat echt noodzakelijk is komende tijd en wat uitgesteld kan worden.	Monitoring meerjarenbegroting en prognoses gedurende het jaar.
	Hogere personeelskosten als gevolg van ziekteverzuim.	Er is rekening gehouden met een verzuim, van 6,4%. Wanneer dit hoger uitvalt zal bij een gelijkblijvend ziekteverzuim als in 2022 (9,7%) de personeelskosten jaarlijks 300.000 euro hoger uitvallen dan begroot.	2	3	3	3	6	6	6	6	Midden	Doelstellingen vanuit het speerpunt gezonde teams rondom verzuim monitoren en waar nodig bijsturen. Bijvoorbeeld als het gaat om het bieden van nabijheid, contact met de arbodienst en het voeren van verzuimgesprekken.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
Transitieopgave	Het maken van afspraken en de financiering voor initiatieven die zich richten op de transitieopgave waar wij voor staan komen niet van de grond of worden niet op die manier ervaren.	Met de opdracht vanuit de zorgkantoren om te kijken naar innovatieve mogelijkheden en de druk op de tarieven blijft er weinig ruimte over om onze maatschappelijke rol in de transitie te pakken.	2	1	2	2	2	4	4	4	Laag	Gesprekken hierover blijven voeren met zowel zorgkantoren als ook met collega organisaties.	Monitren en waar nodig knelpunten signaleren en verder uitzetten / bespreken.
Technologie	Kleinschaligheid De Waerden in relatie tot de inzet van zorgtechnologie	Door de kleinschaligheid van De Waerden en daarmee gepaarde budgetten die beschikbaar zijn voor zorgtechnologie zijn niet altijd voldoende om daadwerkelijk in te zetten wat nodig is.	3	2	2	3	6	6	9	9	Hoog	Samenwerking opzoeken met andere organisaties om gezamenlijk te kijken naar de mogelijkheden voor de inzet van zorgtechnologie.	Monitoren en sturing door diegene die verantwoordelijk is voor zorgtechnologie. In afstemming met het MT.
	Vise op zorgtechnologie ontbreekt	Door het ontbreken van een overkoepelende visie op zorgtechnologie worden de keuzes voor het inzetten van zorgtechnologie niet voldoende getoetst en hebben een pragmatische achtergrond. Hierdoor ontstaat de kans dat het niet volledig ten goede komt aan de kwaliteit van de zorg en ondersteuning en dus de clienten.	3	1	2	2	3	6	6	6	Midden	Opstellen van een duidelijke visie op zorgtechnologie waar vervolgens de keuzes voor het inzetten van bepaalde technologische innovaties aan getoetst kunnen worden.	Monitoren en sturing door diegene die verantwoordelijk is voor zorgtechnologie. In afstemming met het MT.
	Medewerkers kunnen clienten onvoldoende begeleiden in het omgaan met social media en technologie.	Clienten raken in de problemen door het gebruik van social media (denk aan afpersing, pesten etc). Ook kan niet optimaal worden voldaan aan de wensen en behoeften van clienten als het gaat om de begeleiding door middel van technologie.	2	2	2	2	4	4	4	4	Laag	Medewerkers scholen in het ondersteunen van clienten hierin. Ook de bewustwording over dit onderwerp moet omhoog.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen

Duurzaamheid	De duurzaamheidsopgave waar De Waerden voor staat	De duurzaamheidsopgave waar De Waerden voor staat komt in het gedrang door onder andere de financiële positie en het uitstellen van investeringen. Maar ook door de ontwikkelingen als het gaat om de tarieven in zowel de Wlz als WMO en Jeugwet als ook de stijgende kosten voor voeding en energie.	2	3	2	1	6	4	2	6	Midden	Bewustwording van het thema, structureel op de agenda zetten. Daarnaast kijken waar bijvoorbeeld huisvesting in basis kan voldoen aan de doelstellingen vanuit de Green Deal met zo weinig mogelijk investeringen.	Ontwikkelingen in de gaten houden en waar nodig acties op ondernemen
---------------------	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	--------	--	--