

## **Bestuursverslag**

**2025**

## INHOUDSOPGAVE

|           |                                                |           |
|-----------|------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Voorwoord</b>                               | <b>4</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Profiel van De Waerden</b>                  | <b>6</b>  |
| 2.1.      | Algemeen                                       | 6         |
| 2.2.      | Structuur                                      | 6         |
| 2.3.      | Organogram                                     | 8         |
| 2.4.      | Kerngegevens                                   | 8         |
| 2.5.      | Samenwerkingsrelaties                          | 11        |
| <b>3.</b> | <b>Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b>    | <b>12</b> |
| 3.1.      | Bestuur                                        | 12        |
| 3.2.      | Raad van toezicht                              | 12        |
| 3.3.      | Principes Governancecode Zorg                  | 13        |
| <b>4.</b> | <b>Algemeen beleid</b>                         | <b>14</b> |
| 4.1.      | Visie, missie, merkbepoort en meerjarenbeleid  | 14        |
| 4.2.      | Belangrijke gebeurtenissen 2025                | 15        |
| 4.3.      | Kwaliteit                                      | 15        |
| <b>5.</b> | <b>Gedragscodes</b>                            | <b>16</b> |
| 5.1.      | Naleving gedragscodes                          | 16        |
| 5.2.      | Soft controls                                  | 16        |
| <b>6.</b> | <b>Risicoparaagraaf</b>                        | <b>17</b> |
| 6.1.      | Risicoanalyse                                  | 17        |
| 6.2.      | Risicomanagement                               | 17        |
| 6.3.      | De toekomst                                    | 18        |
| <b>7.</b> | <b>Overige onderwerpen</b>                     | <b>18</b> |
| 7.1.      | Interne beheersing van processen en procedures | 18        |
| <b>8.</b> | <b>Financiële ontwikkelingen</b>               | <b>19</b> |

Bijlage 1. Jaarverslag raad van toezicht 2025

Bijlage 2. Kwaliteitsplan 2025

Bijlage 3. Risicoanalyse De Waerden 2025

### **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

In een veranderende zorgwereld waarin de druk op tarieven en de arbeidsmarkt onverminderd groot blijft, hebben wij vastgehouden aan onze waardengedreven manier van werken. Onze visie dat ieder mens ertoe doet, is de basis voor de keuzes die wij maken. In 2025 hebben we dit concreet vertaald naar een beweging waarbij we onze methodieken – Triple-C en Community Building – hebben samengevoegd tot één krachtige begeleidingsmethodiek.

Voor u ligt het bestuursverslag van De Waerden over 2025, een jaar waarin we volop in beweging waren onder het motto: "**(Op) Koers naar de toekomst, Samen anders doen**". Na een intensief jaar van financieel herstel in 2024, hebben we in 2025 de vruchten geplukt van de aangescherpte focus op onze bedrijfsvoering.

We hebben dit jaar niet alleen gekeken naar de zorg van vandaag, maar ook naar de behoeften van morgen. Door middel van laagdrempelige dialogen met cliënten, verwanten en medewerkers hebben we samen invulling gegeven aan een toekomstbestendig perspectief.

### Financiële Kracht en Bedrijfsvoering

Na hersteljaar in 2024 heeft De Waerden in 2025 een sterke financiële wending gerealiseerd met een positief exploitatieresultaat. De aanzienlijke verbetering ten opzichte van het hersteljaar 2024 is te danken aan de doorwerking van ingezette maatregelen. Denk hierbij aan de inzet op herindicaties en het optimaliseren van de bezettingsgraad op de woonlocaties, gecombineerd met structureel verlaagde bedrijfskosten en de gunstige landelijke tariefontwikkeling.

Dit herstel heeft zich vertaald in een aanzienlijke verbetering van onze financiële weerbaarheid. Onze liquiditeitspositie is zeer positief ontwikkeld, waardoor de organisatie zich weer boven de kritische grenzen bevindt. De Waerden bevindt zich hiermee niet langer in een herstelfase, maar opereert vanuit een positie van financiële kracht. De uitdaging is nu verschoven naar het optimaal inzetten van het beschikbare kapitaal om de zorg van de toekomst vorm te geven.

### Kwaliteit van zorg en wonen

De Waerden heeft in 2025 het kwaliteitsbeleid voortgezet, met het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028 als leidend kader. Het bijeenbrengen van Triple-C en Community Building in één geïntegreerde basisscholing zorgt voor synergie in het methodisch handelen en een efficiënter gebruik van opleidingstijd.

De vastgoedportefeuille is in 2025 en de komende jaren een belangrijk focuspunt. De herijkte huisvestingsstrategie sluit beter aan bij de financiële mogelijkheden en de maatschappelijke opgaven. Door het integreren van verduurzamingsmaatregelen in de natuurlijke onderhoudscyclus, werken we efficiënt en kostenbewust. De Waerden heeft hiervoor DUMAVA-subsidie toegekend gekregen en een borgingsverzoek ingediend bij het Waarborgfonds Zorg (Wfz) om de nodige investeringsruimte te creëren.

### **Strategische koers**

Met een gezonde financiële basis gaat De Waerden de komende jaren gericht investeren in zorginnovatie en digitalisering om de autonomie van de cliënt te vergroten en krapte op de arbeidsmarkt te ondervangen. In de komende jaren willen we de blik naar buiten verder versterken. We werken in de Regionale Beeldzorg Coalitie aan de opschaling van beeldzorg en geven de samenwerking met de Mooi Leven Beweging Alkmaar verder vorm.

Dit verslag geeft u een uitgebreid inzicht in de stappen die we in 2025 hebben gezet om een gezonde en warme organisatie te blijven. De Waerden is daarmee klaar om de strategische koers voor 2026 en verder in te zetten.

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 hanteert een raad van bestuur / raad van toezicht-model waarbij de raad van toezicht integraal toezicht houdt op het beleid en het functioneren van de bestuurder. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en wordt hierin bijgestaan door het managementteam.

In 2025 is de organisatiestructuur verder versterkt door de volledige borging van de meewerkend teamleiders. Deze functionarissen staan direct in verbinding met de teams en de cliënten, waardoor de nabijheid op de werkvloer aanzienlijk is vergroot. De sturing vindt plaats op basis van 'het vierkant', een model waarin de belangen van cliënten, medewerkers, stakeholders en de financiële gezondheid altijd in balans moeten zijn. Het huidige organogram reflecteert de platte structuur van de organisatie. De strategische laag bestaat uit de raad van bestuur en het managementteam. De tactische laag wordt gevormd door domeinmanagers voor Wonen, Dagbesteding en Ambulant. Zij sturen de meewerkend teamleiders aan, die integraal verantwoordelijk zijn voor de uitvoering in de operationele teams. De ondersteunende diensten, gebundeld in de afdelingen Services & Advies, werken vanuit het centraal bureau om het primaire proces te faciliteren.

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.

De Waerden kent drie organisatieniveaus:

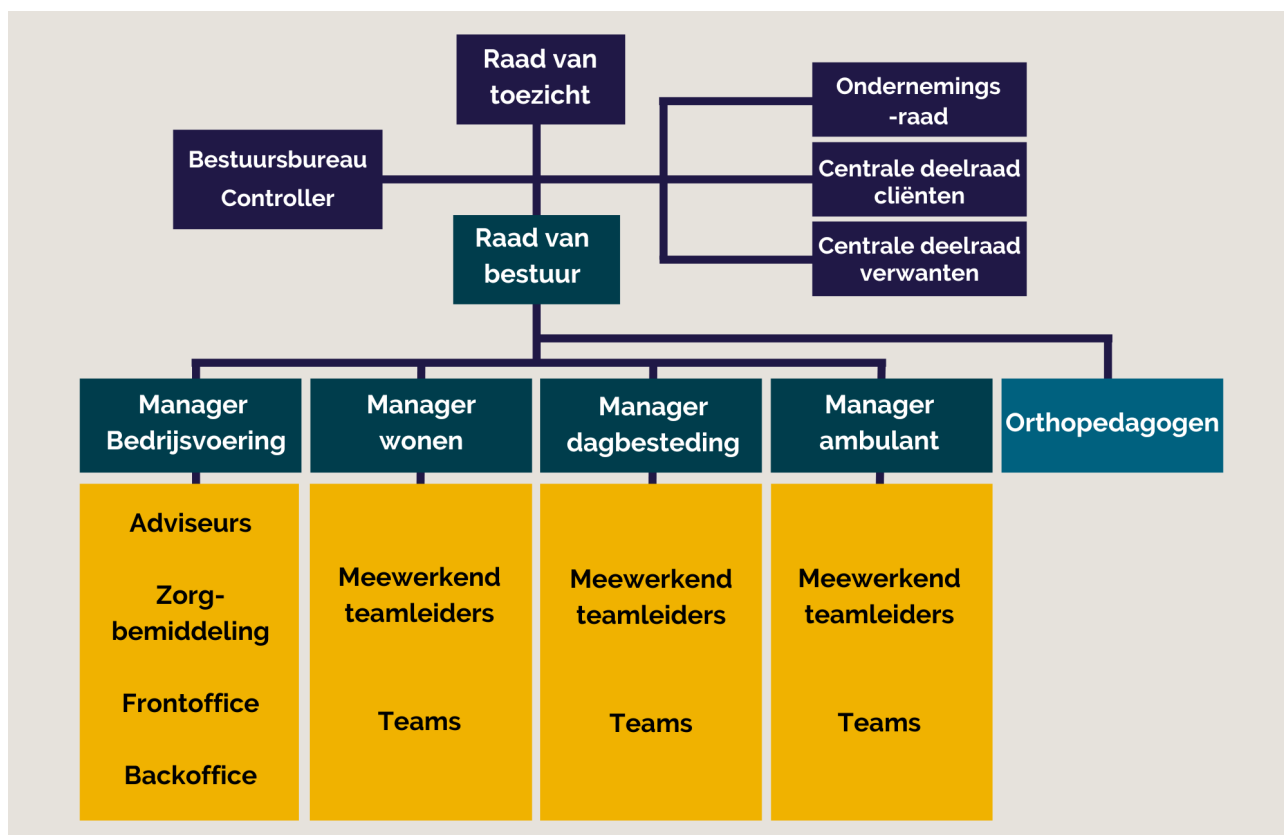
- Operationeel: dagelijkse levering van de best mogelijke cliëntondersteuning (door medewerkers die in direct contact staan met cliënten) én interne ondersteuning door de teams van services & advies. Allemaal binnen de missie en visie van De Waerden. De operationele aansturing ligt bij de meewerkende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



### 2.3. Organogram



### 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                                | 2023 | 2024 | 2025 |  |  |  |
|---------------------------------------------|------|------|------|--|--|--|
| Aantal verblijfscliënten                    | 303  | 300  | 298  |  |  |  |
| Aantal verblijfscliënten met dagbesteding * | 145  | 132  | 130  |  |  |  |
| Aantal ambulante cliënten met dagbesteding  | 307  | 296  | 303  |  |  |  |
| Totaal aantal cliënten met dagbesteding     | 452  | 428  | 433  |  |  |  |

|                                                            |            |            |            |  |  |  |
|------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|--|--|--|
| Aantal cliënten ambulante begeleiding                      | 332        | 340        | 309        |  |  |  |
|                                                            |            |            |            |  |  |  |
| Aantal beschikbare verblijfsplaatsen                       | 294        | 294        | 294        |  |  |  |
|                                                            |            |            |            |  |  |  |
| Aantal dagen                                               | 105.088    | 105.292    | 105.232    |  |  |  |
| Aantal dagdelen dagbesteding                               | 70.006     | 68.086     | 68.309     |  |  |  |
| Aantal uren begeleiding                                    | 28.478     | 30.131     | 29.012     |  |  |  |
|                                                            |            |            |            |  |  |  |
| Aantal personeelsleden in loondienst per einde jaar        | 423        | 389        | 385        |  |  |  |
| Aantal FTE personeelsleden inzet gemiddeld                 | 280        | 279        | 276        |  |  |  |
| Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde jaar    | 276        | 265        | 279        |  |  |  |
|                                                            |            |            |            |  |  |  |
| Aantal vrijwilligers met een contract                      | 89         | 90         | 93         |  |  |  |
|                                                            |            |            |            |  |  |  |
| Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's)                     | 26.625.523 | 28.858.879 | 31.114.548 |  |  |  |
| Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg | 23.380.356 | 25.724.904 | 27.715.357 |  |  |  |

|                                                                      |                  |                  |                  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|--|--|--|
| <b>Waarvan WMO en Jeugdzorg</b>                                      | <b>2.158.156</b> | <b>2.145.094</b> | <b>2.280.083</b> |  |  |  |
| <b>Waarvan overige zorgprestaties en overige bedrijfsopbrengsten</b> | <b>1.087.011</b> | <b>988.881</b>   | <b>1.119.109</b> |  |  |  |

Tabel 2: kerngegevens De Waerden 2025

## 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. In 2025 heeft De Waerden de focus naar buiten verder versterkt:

- Regionale beeldzorg coalitie: Samen met partners wordt beeldzorg regionaal opgeschaald en inhoudelijk doorontwikkeld.
- Mooi Leven Huis Alkmaar: De samenwerking met de Mooi Leven Beweging dient als voorbeeld voor de manier waarop we samenwerken met het informele netwerk rondom cliënten.

- Regionale samenwerking in transitieprojecten op het gebied van arbeidsmarkt en opleiden, zorgtechnologie, passende zorg (ontwikkeling leerlijnen EVB+) en Medisch generalistische zorg (MGZ). Ook nemen we deel aan het LVB netwerk Kennemerland, dat in 2026 een vertaling gaat krijgen in de regio Noord Holland Noord.
- Deelname aan regionale overleggen met de GGZ: stuurgroep regionaal crisis opvang team (COT) en bestuurlijk overleg VG-GGZ.

### 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 (manager wonen, manager ambulant, manager dagbesteding en manager bedrijfsvoering). De raad van bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris en het secretariaat raad van bestuur. In 2025 lag de focus van het bestuur op "warme zakelijkheid", waarbij de menswaardige zorginhoud en een gezonde bedrijfsvoering hand in hand gaan. De bestuurder had in 2025 geen nevenfuncties die een risico vormden voor belangenverstrengeling.

| Naam                                     | Bestuursfunctie      | Nevenfuncties |
|------------------------------------------|----------------------|---------------|
| Mw. Leonie van Son<br>Vanaf 6 maart 2023 | Statutair bestuurder |               |

Tabel 3: raad van bestuur in 2025

De bestuurder had in 2025 geen nevenfuncties.

#### 3.2. Raad van toezicht

Gedurende 2025 was de raad van toezicht van De Waerden als volgt samengesteld.

| Lid Raad van Toezicht                | Aandacht-gebied                                               | Relevante hoofd -en nevenfuncties                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hr. Arnoud Aikema<br>November 2025   | Lid raad van toezicht                                         | Directeur-Bestuurder Stichting Mentorschap Noordwest en Midden.<br>Kwartiermaker Sociaal Domein De Buurt als Ecosysteem<br>Voorzitter RvC Woonstichting Den Helder<br>Penningmeester Maria Gubbens Stichting<br>Directeur-eigenaar HALDT consult BV |
| Hr. Bouke Bijnsdorp<br>November 2025 | Lid raad van toezicht en lid commissie kwaliteit & veiligheid | Directeur Mens&Organisatie "Zorgbalans" te Haarlem<br>Stichting Chapeau Woonkring, Bestuur-advies en lid toelatingscommissie<br>Voorzitter Algemene ledenvergadering Buurts                                                                         |

|                     |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mw. Nyncke Bouma    | Lid raad van toezicht, kwaliteit en veiligheid<br>Voorzitter kwaliteitscommissie                                                                         | Lid raad van commissarissen Wonen Noordwest Friesland<br>Voorzitter raad van toezicht Limor<br>Voorzitter raad van toezicht JonkersZorg                                                       |
| Hr. Rob Beuse       | Voorzitter raad van toezicht<br>Lid auditcommissie<br>Lid remuneratie commissie                                                                          | Lid raad van commissarissen Ambulance Amsterdam<br>Lid raad van toezicht Stichting Gezondheidscentra Amsterdam Zuidoost Diemen<br>Voorzitter Stuurgroep programma Medicatie-overdracht Nictiz |
| Mw. Saskia Goedhard | Lid raad van toezicht, financiën en bedrijfsvoering<br>Vicevoorzitter raad van toezicht<br>Voorzitter auditcommissie<br>Voorzitter remuneratie commissie | Directeur bedrijfsvoering Universiteit Leiden, faculteit Geesteswetenschappen                                                                                                                 |

Tabel 4: raad van toezicht in 2025

Voor het uitoefenen van de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht waren in 2025 geen maatregelen nodig om belangenverstrengeling te voorkomen of weg te nemen.

Voor het jaarverslag raad van toezicht 2025 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**

De missie van De Waerden is het bieden van professionele ondersteuning aan mensen met een beperking in het dagelijkse leven. Onze visie stelt dat ieder mens ertoe doet en recht heeft op regie over het eigen leven.

In 2025 hebben we gewerkt aan de 'Van... Naar-beweging'. In plaats van vastomlijnde speerpunten van bovenaf, kregen teams de ruimte om zelf onderwerpen te kiezen waar zij verbetering wilden realiseren. Deze beweging gebruikt de expertise van de medewerkers op locatie en wordt ondersteund door adviseurs en gedragskundigen.

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 2025 zijn de scholingen Triple-C en Community building doorontwikkeld tot een samenhangende scholing, wat de synergie tussen beiden versterkt.

In 2025 zijn alle woonlocaties en een aantal dagbestedings teams geschoold in de Triple-C / community building 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 werd in de loop van 2025 in samenspraak met medewerkers, cliënten, verwanten en andere stakeholders verder ontwikkeld, zodat eind 2025 een nieuwe meerjarenstrategie 2026 - 2030 gereed was.

De missie van De Waerden is het bieden van professionele ondersteuning aan mensen met een beperking in het dagelijkse leven. Onze visie stelt dat ieder mens ertoe doet en recht heeft op regie over het eigen leven.

#### 4.2. Belangrijke gebeurtenissen 2025

- Cultuur van betrokkenheid: Er is in de teams gewerkt vanuit de 'Van... naar beweging', waarbij de teams de ruimte kregen om zelf onderwerpen te kiezen voor verbetering. Ook zijn de acties ter verhoging van de medewerkersbetrokkenheid en het kostenbewustzijn voortgezet met de '(Op) Koers' bijeenkomsten.
- Financieel herstel: De Waerden heeft een sterke financiële wending gerealiseerd met een positief exploitatieresultaat.
- Samen anders doen: De methodieken Triple-C en Community Building zijn samengevoegd tot een geïntegreerde basisscholing. Dit zorgt voor synergie in het methodisch handelen en een efficiënter gebruik van opleidingstijd.
- Versterking Ambulante Zorg: Er is een specifiek plan uitgewerkt om de ambulante zorg kostendekkend te maken door efficiënter te werken en het zorgnetwerk uit te breiden.
- Huisvesting: Het lange termijn huisvestingsplan is herijkt naar een bescheidener kader dat beter aansluit bij de huidige financiële mogelijkheden en maatschappelijke opgaven. Er wordt per project nader invulling gegeven. Station De Waerden is in 2025 in volle ontwikkeling en wordt naar verwachting medio 2026 opgeleverd. De businesscase en de voorbereidingen voor de financiering van de renovatie van Alkerhoef zijn in 2025 gemaakt.
- Strategische koersvorming: In de loop van 2025 is in samenspraak met klanten, verwanten en medewerkers een nieuwe meerjarenstrategie ontwikkeld.

#### 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](http://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 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 2025 heeft De Waerden de in 2024 gestarte acties om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen voortgezet. Met de 'Op Koers' bijeenkomsten is de bewustwording van het financiële beleid van De Waerden onder veel medewerkers vergroot. Teams zijn in 2025 met de 'Van...naar beweging aan de slag gegaan met de eigen ontwikkelpunten van het team. In de inspiratiedagen zijn plannen en ervaringen met elkaar gedeeld. Inbreng op de meerjarenstrategie is door alle teams gegeven in de bespreking van de Vertelplaat. Ook hebben veel medewerkers de theatervoorstelling Vonk (over de toekomst van gehandicaptenzorg) bijgewoond.

De Arbodienst en HR hebben veel aandacht besteed aan medewerkers met verzuim. Daarnaast is er ook veel aandacht gegaan naar individuele ontwikkeling en trainingen / scholingen voor medewerkers.

## **6. Risicoparagraaf**

### **6.1. Risicoanalyse**

Ieder jaar stelt De Waerden een risicoanalyse op. De jaarlijkse risicoanalyse identificeert voor 2025 risico's op het gebied van personeelsschaarste, druk op tarieven en complexe zorgvragen. Ook de frictiekosten bij vastgoedprojecten en de stijgende energiekosten blijven aandachtspunten. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen risico's op lange en korte termijn. De risicoanalyse wordt intern besproken met de adviseurs, gedragskundigen en managers.

Daarnaast wordt de risicoanalyse bij de managementrapportage gevoegd en waar nodig elk kwartaal aangepast.

Voor de complete risicoanalyse De Waerden 2025 - Kwaliteit van dienstverlening 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.

### **Verbeteringen in het systeem van risicomanagement**

Het risicomanagementsysteem is in 2025 verbeterd. De focus is na de herstelfase verschoven naar een fase van beheer en continu kostenbewustzijn, al blijven de marges in het meerjarenperspectief krap vanwege de voorliggende investeringsopgave.

De Waerden werkt aan de verdere opbouw van de stuurinformatie om gerichte financiële sturing op locatieniveau mogelijk te maken. De IT-beheersing wordt versterkt, met nadruk op de beheersing van leveranciersrisico's en logische toegangsbeveiliging. In 2025 zijn stappen gezet in cyber-weerbaarheid.

De grootste risico's liggen op het gebied van bedrijfsvoering en huisvesting, waarbij de uitvoering van het ambitieuze vastgoedinvesteringsprogramma de nodige executiekracht vraagt. De Waerden zet in op verduurzaming van vastgoed conform de opgestelde CO2 routekaart. Externe uitdagingen, zoals de arbeidsmarktproblematiek en de complexer wordende zorgvraag, blijven onverminderd groot.

### 6.3. De toekomst

In 2026 richt De Waerden zich op het verstevigen van de basis via drie pijlers. De (1)*Toekomstbestendige zorg en ondersteuning* staat in het teken van de verankering van Triple-C en community building als netwerkgerichte begeleidingsmethodiek. Voor een (2)*Gezonde en stabiele organisatie* ligt de focus op financiële stuurinformatie op locatieniveau, de oplevering van *Station De Waerden* en start renovatie van *Alkerhoef*, besluitvorming rond een toekomstbestendig cliëntdossier (ECD) en de implementatie van zorgtechnologie. We investeren in de (3)*Medewerker van de toekomst* met een nieuwe HR-strategie voor sterke teams, gerichte deskundigheidsbevordering, een leiderschapsprogramma voor meewerkend teamleiders en een creatief wervingsplan.

Met de meerjarenstrategie 20206 - 2030 'Op Koers naar de toekomst' zetten we in op de transformatie van een traditionele zorgverlener naar een 'sociale bouwer'. Doel is het dichten van de kloof tussen cliënten en de samenleving zodat cliënten een volwaardig en waardevol leven kunnen leiden. We maken hierbij gebruik van onze netwerkgerichte begeleidingsmethodiek (Triple-C en community building) als kompas. De focus verschuift van het begeleiden van de cliënt naar het activeren van het sociale netwerk van cliënten. De strategie is opgebouwd rondom drie pijlers: het bevorderen van *betekenisvol meedoen*, het worden van een *wendbare organisatie* door inzet van 'professionele verbinders' en technologie, en het optreden als *integrale partner in de wijk* via laagdrempelige wijksteunpunten en samenwerking met GGZ en ouderenzorg.

Met onze nieuwe strategie en een gezonde basis is De Waerden klaar voor de uitdagingen van morgen en de zorg van de toekomst.

## 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 2025 is afgesloten met een positief resultaat. Hierbij moet worden aangemerkt dat het positieve resultaat ook deels te verklaren is door uitgestelde investeringen. In 2026 wordt verder gewerkt aan adequate financiële processen en aan adequate sturingsinformatie

#### 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. Er is projectcontroller is gestart met het inzichtelijk maken van de kosten en baten per locatie zodat er optimaal gestuurd kan worden

## 8. Financiële ontwikkelingen

In het jaar 2023 was er sprake van een verlies van € 1.141.762 doordat de vergoeding vanuit de WLZ voor de loon- en kostenontwikkeling in de tarieven ontoereikend was om de cao- gerelateerde loonsverhogingen en kosteninflatie te compenseren. Het jaar 2024 betrof een jaar van herstel en was met een positief resultaat van € 272.599 afgesloten. Het herstel was niet alleen een gevolg van de verhoogde tarieven maar ook van de ingezette maatregelen zoals de inzet op herindicaties en het optimaliseren van de bezettingsgraad op de woonlocaties. Daarnaast zijn de overige bedrijfskosten structureel verlaagd door aanpassing van bestaande afspraken, zoals de contracten voor schoonmaak, maar ook door verhoging van het algemene kostenbewustzijn in de organisatie. Waar 2024 in het teken stond van de opbouw en realisatie van het herstel, kon 2025 starten met een versterkt vertrekpunt. De organisatie profiteerde in het jaar 2025 optimaal van de volledige doorwerking van de ingezette maatregelen.

De Waerden laat in 2025 met het positieve resultaat van € 1.422.989 een sterke toename zien. Naast de impact van de ingezette maatregelen moet het behaalde resultaat ook worden gezien tegen de achtergrond van de landelijke tariefontwikkeling. Waar in 2023 de Wlz-tarieven nog achterbleven bij de historisch hoge (loon)kostenstijging, bracht 2024 verlichting door de indexering en een verhoging van de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC). In 2025 is dit herstel bestendige fundament verder verstevigd door verdere indexering met als gevolg dat de inkomsten de stijgende personeelskosten in 2025 beter hebben gedekt dan in voorgaande jaren.

### *Ontwikkeling ratio's*

De met ING afgesloten leningsovereenkomst omvat financiële convenanten in de vorm van bankratio's. De financier vereist een minimale solvabiliteitsratio van 25% en een minimale Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van 1,2 waarbij de EBITDA verminderd dient te worden met de reguliere vervangingsinvesteringen.

Na een uitdagend 2023, waarin de DSCR door het exploitatieresultaat met -0,27 onder de gestelde banknorm uitkwam, is deze ratio in 2025 hersteld naar een zeer solide 10,85. Deze score is berekend conform de verzwaarde bankdefinitie, waarbij de EBITDA is verminderd met de reguliere vervangingsinvesteringen.

De solvabiliteit is gedurende de afgelopen jaren stabiel gebleven en vormt derhalve geen punt van zorg voor de continuïteit. Waar de solvabiliteitsratio in 2023 nog 50% bedroeg, is deze in 2025 verder gestegen naar 54%.

Met deze behaalde ratio's positioneert de organisatie zich ruim boven de normen welke in de bankconvenanten zijn vastgelegd.

### *Liquiditeit*

De liquiditeitspositie van de Waerden heeft zich in 2025 zeer positief ontwikkeld. De liquide middelen bedroegen ultimo 2025 € 5,4 miljoen, een significante stijging ten opzichte van voorgaande jaren (2024: € 2,7 miljoen; 2023: € 1,6 miljoen). Deze toename is hoofdzakelijk toe te schrijven aan het positieve exploitatieresultaat. Daarnaast wordt de toename ondersteund door een afname in de aflossingsverplichtingen, doordat een van de uitstaande leningen volledig is afgelost.

De verbeterde balanspositie vertaalt zich direct in een gezondere liquiditeitsratio. De Current ratio is gestegen naar 1,17 per eind 2025 (2024: 0,72 en 2023: 0,51). Hiermee bevindt de organisatie zich weer boven de kritische grens van 1,0, wat duidt op een gezonde liquiditeitspositie om aan de kortlopende verplichtingen te kunnen voldoen.

Gedurende het verslagjaar is het beschikbare rekening-courantkrediet niet aangesproken. Op basis van de actuele meerjaren liquiditeitsprognose, verwacht de organisatie ook de komende jaren over voldoende middelen te beschikken om de reguliere exploitatie te financieren.

### *Vooruitkijkend*

De Waerden bevindt zich niet langer in een herstelfase maar opereert vanuit een positie van financiële kracht. De uitdaging is verschoven van 'financieel gezond worden' naar het 'optimaal inzetten van het beschikbare kapitaal' om de zorg van de toekomst vorm te geven.

Dankzij de opbouw in 2024 en 2025 kan de Waerden de komende jaren gericht investeren in zorginnovatie en digitalisering. Deze investeringen zijn essentieel om de autonomie van de cliënt te vergroten en de werkdruk voor onze medewerkers structureel te verlagen, passend bij de landelijke doelmatigheidseisen.

Tegelijkertijd breekt een belangrijke fase aan voor onze vastgoedportefeuille. Wij kiezen voor een integrale aanpak waarbij verduurzamingsmaatregelen direct worden gekoppeld aan grootschalige onderhoudsmomenten van onze eigendomslocaties. Door verduurzaming volledig te integreren in de natuurlijke onderhoudscyclus, werken wij zowel efficiënt als kostenbewust. Hiermee geeft de Waerden een concreet en toekomstbestendig antwoord op de ambities van de Green Deal Zorg 3.0.

Om de ambities op het gebied van vastgoedverduurzaming te realiseren is DUMAVA-subsidie aangevraagd en op basis van de ingediende plannen is de subsidie tevens toegekend. Naast de inzet van subsidie en eigen middelen wil de Waerden ook externe financiering aantrekken. Hiervoor bevindt de organisatie zich momenteel in een actieve fase van dit proces; een borgingsverzoek is bij het Waarborgfonds Zorg (Wfz) ingediend voor het aantrekken van een lening van € 1,7 miljoen.

Deze combinatie van eigen middelen, subsidie en geborgde financiering biedt de nodige investeringsruimte om onze strategische koers te vervolgen, waarbij de gezonde financiële ratio's en de weerbaarheid van de organisatie geborgd blijven.

Focus op het verbeteren van de operationele resultaten blijft de komende jaren essentieel, zowel voor onze eigen ambities als voor het anticiperen op sectorbrede uitdagingen. Een financieel gezonde basis is immers de cruciale randvoorwaarde voor het realiseren van onze strategische koers.

Samen anders doen

# (Op) Koers naar de toekomst

## Kwaliteitsplan 2025

In het kwaliteitsplan staat hoe De Waerden in 2025 de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening verder wil ontwikkelen. De missie en visie vormen onze basis.

Dit jaar gaan de teams aan de slag met een Van... Naar-beweging voor een onderwerp dat zij zelf hebben gekozen. Dit doen de teams ondersteund door adviseurs, orthopedagogen en externe partners. Het resultaat van de Van ... Naar-beweging wordt met elkaar gedeeld in november 2025.

## 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

## Belofte aan onze cliënten

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.



# Hier zet De Waerden in 2025 op in

## Meedoen in de samenleving voor onze cliënten.

Hoe doen we dit?

- In het programma 'Samen anders doen' verbinden we Triple-C, Community building en DVIE tot een sterke geïntegreerde methodiek. Deze methodieken worden in samenhang met elkaar aangeboden en ondersteund op de locatie.
- We gaan nauwer samenwerken met collega organisaties in onze omgeving en externe partners in de complexe zorg rondom ouder wordende cliënten, beschermd thuis en cliënten met GGZ-problematiek.
- We gaan door met de ontwikkeling van het 'Mooi Leven Huis Alkmaar', waarin nauw wordt samengewerkt met de informele zorg.
- We breiden OpMaat verder uit en starten een leer(werk)plaats voor de Academie voor Zelfstandigheid.
- Samen met regionale partners ontwikkelen we Beeldzorg door in een regionale Beeldzorg Coalitie.
- We ontwikkelen onze meerjaren (Op) Koers door, in een dialoog over de toekomst met cliënten, verwanten, medewerkers en onze omgeving.

## We werken vanuit warme zakelijkheid, waarbij zorginhoud en bedrijfsvoering in balans zijn.

Hoe doen we dit?

- Vanuit het plan 'Versterking ambulante zorg' wordt gewerkt aan een duurzame kostenstructuur, de uitbreiding van het zorgnetwerk en de inzet van innovatieve technologieën in de ambulante zorg.
- Werken vanuit bedrijfsmatig inzicht op locatieniveau.
- We werken het lange termijn huisvestingsplan verder uit.
- We ontwikkelen een visie en een plan voor de inzet technologie en innovatie.

## We willen dat medewerkers met plezier bij De Waerden werken. We zetten in op het versterken van gezonde teams, vitaliteit, leiderschap en professionele ontwikkeling.

Hoe doen we dit?

- We werken met een programma gericht op gezonde teams en vitaliteit.
- De rol van de meewerkend teamleider op de locaties wordt geborgd.
- We gaan terug naar de basis van eenvoudige dossiervoering in het ECD en in de administratie.
- We zetten in op zorgtechnologie en innovatieve vormen 'anders werken' ter ondersteuning van de begeleiding om de zorg toekomstbestendig te maken.

| KANS                                                          |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | FINANCIËN |                     | KWALITEIT |                  | kans                  |                         |                           |                        |                                |                        |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|-----------|------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------|--|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1                                                             | 0-5%                                                                                          | onwaarschijnlijk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1         | minder dan € 25.000 | 1         | voldoet          | 4                     | laag                    | midden                    | hoog                   | hoog                           |                        |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
| 2                                                             | 5-25%                                                                                         | mogelijk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2         | € 25.000-€ 75.000   | 2         | voldoet redelijk | 3                     | laag                    | midden                    | hoog                   | hoog                           |                        |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
| 3                                                             | 25%-50%                                                                                       | waarschijnlijk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3         | € 75.000-€ 150.000  | 3         | voldoet matig    | 2                     | laag                    | midden                    | midden                 | midden                         |                        |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
| 4                                                             | 50%-100%                                                                                      | vrijwel zeker                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4         | meer dan € 150.000  | 4         | voldoet niet     | 1                     | laag                    | laag                      | laag                   | laag                           |                        |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
| Risicoanalyse De Waerden 2025 - Kwaliteit van dienstverlening |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |                     |           |                  |                       |                         |                           |                        | Inschatting kansen en gevolgen |                        |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
| Risico                                                        |                                                                                               | Deelrisico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           | Gevolg              |           | Kans             | Gevolg voor financiën | Gevolg voor organisatie | Gevolg voor kwaliteit van | Risico score financiën | Risico score organisatie       | Risico score kwaliteit | Hoogste score | Risico score totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Concrete actie/beheersmaatregel                                                                                                                                                                                               |  | Monitoring en evaluatie |  | Interne communicatie (met het communicatiekader als uitgangspunt) |  |  |  |  |  |
| Veranderende zorgvraag en complexiteit van de doelgroep.      | Steeds complexere zorgvraag: toename van de ouder wordende cliënt en toename GGZ-problematiek | De kwaliteit van de geboden ondersteuning, voor de complexere zorgvraag komt hiermee, door ontbreken van kennis en kunde, in het gedrang .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           | 3                   | 2         | 2                | 3                     | 6                       | 6                         | 9                      | 9                              | hoog                   |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | investeren in bij-en nascholing van medewerkers over complexe zorgvragen, ouderdomsziekten en GGZ-problematiek. Meer nabijheid orthopedagoog. Werving en selectie op medewerkers met een specifieke expertise. Inzetten op meer samenwerken met andere professionals. Terug laten komen in het opleidingsjaarplan. | Monitoren van signalen over veranderende doelgroep (vanuit consultatiedienst, MIC meldingen, crisissituaties etc). Waar nodig de eerder genoemde acties en beheersmaatregelen intensiveren dan wel aanpassen aan de behoefte. |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                               | Onvoldoende samenwerking                                                                      | De samenwerking met externe partners (zoals GGZ, VVT en ziekenhuizen) is niet altijd even efficiënt geregeld. De kwaliteit en efficiëntie van zorg kan hierdoor niet altijd goed geborgd worden of kennis voldoende overgedragen.                                                                                                                                                                                                                                              |           | 2                   | 2         | 2                | 3                     | 4                       | 4                         | 6                      | 6                              | Midden                 |               | Gestructureerde overlegvormen, multidisciplinaire cliëntbesprekingen met alle betrokkenen rond een client. Duidelijke communicatieprotocollen: Ontwikkel heldere protocollen voor informatieoverdracht, zowel mondeling als schriftelijk (bijvoorbeeld in het elektronisch cliëntendossier).                               | Voortgang wordt door de projectgroep ouder wordende client in de gaten gehouden en waar nodig besproken met het MT.                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                               | Huisvesting niet op orde                                                                      | De Waerden kan voor de klanten die ouder worden en een meer complexere zorgvraag hebben geen passende zorg meer leveren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           | 2                   | 3         | 2                | 3                     | 6                       | 4                         | 6                      | 6                              | Midden                 |               | Uitspraken doen over wat wij voldoende kwalitatief vinden als het gaat om huisvesting en wanneer niet. Maar ook als MT met elkaar bespreken wat de toekomstige ambities zijn als het gaat om huisvesting.                                                                                                                  | Monitoren van knelpunten die ontstaan in de huisvesting.                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                               | Nachtzorg                                                                                     | Bij De Waerden wordt de vraag naar nachtzorg steeds meer (zowel voor onze ouder wordende doelgroep als bij onze VPT klanten en klanten die in losse woningen van De Waerden wonen). Dit is nu nog niet altijd goed georganiseerd (zowel als het gaat om het opvullen van reguliere diensten als ook via bijvoorbeeld Beeldzorg)                                                                                                                                                |           | 2                   | 2         | 2                | 3                     | 4                       | 4                         | 6                      | 6                              | Midden                 |               | Prioriteit geven aan dit thema door op verschillende vlakken hier oplossingen voor te zoeken (bijvoorbeeld als het gaat om het invullen van slaapdiensten met een achterwacht) maar ook via Beeldzorg en de uitbreiding daarop als het gaat om nachtzorg. Hievoor wordt een projectgroep aangesteld (al dan niet bestaand) | Voortgang wordt door de projectgroep ouder wordende client in de gaten gehouden en waar nodig besproken met het MT.                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
| Ongezonde team-cultuur                                        | Behoud medewerkers                                                                            | Door werkdruk en verloop kan de kwaliteit van de geboden begeleiding onder druk komen te staan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           | 2                   | 3         | 2                | 3                     | 6                       | 4                         | 6                      | 6                              | Midden                 |               | Naast instroom is behoud cruciaal. Structureel investeren in leerklimaat en competentie management maken medewerkers duurzaam inzetbaar en beperkt verloop. Ook een goede kennisdelings- en scholingsstructuur voorkomt dat kennis en vaardigheden wegvallen bij vertrek                                                   | Monitoring van cijfers als het gaat om verloop en werkdruk. Waar nodig daar vervolgacties op ondernemen.                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                               | Samenwerking Tamarinde                                                                        | De Waerden wordt te afhankelijk van de inzet van de Tamarinde studenten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           | 2                   | 1         | 4                | 3                     | 4                       | 6                         | 6                      | 6                              | Midden                 |               | De inzet vanuit Tamarinde monitoren zodat er vroegtijdigop terugloop ingesprongen kan worden en daarnaast investeren in onze eigen flexpool                                                                                                                                                                                | Monitoring van cijfers als het gaat om verloop en werkdruk. Waar nodig daar vervolgacties op ondernemen.                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                               | Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit                                                          | Nav een analyse op ons personeelsbestand zien wij dat circa 30% van onze medewerkers 50 jaar en ouder zijn. Dat betekent dat daar meer risico's zitten als het gaat om draagkracht, draaglast en verzuim. Ook dienen we rekening te houden met het feit dat deze medewerkers geen slaapdiensten meer hoeven te draaien, mogelijk herplaatst moeten worden ivm zwaarte van hun werk en dat komende jaren relatief veel medewerkers uitstromen ivm pensioengerechtigde leeftijd. |           | 2                   | 2         | 2                | 2                     | 4                       | 4                         | 4                      | 4                              | Laag                   |               | Opstellen van een levensfasebeleid om hiermee passende interventies te kunnen bieden aan onze medewerkers in verschillende fasen van hun leven.                                                                                                                                                                            | Monitoring van kpi's op dit gebied (verzuim)                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                               |  |                         |  |                                                                   |  |  |  |  |  |

|                           |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                       |  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                           | Verzuim                                                                                                                                                                    | Hogere werkdruk, teams staan onder druk waardoor continuïteit van zorg en ondersteuning zorg (CB) in het geding komt. Minder tijd om van de mogelijkheden voor ontwikkeling en opleidingen gebruik van te maken. Ongezonde werkcultuur, en gebrek aan nabijheid.                                                                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 9 | 9 | hoog   | Komende jaren de focus leggen op de ouder wordende medewerker, preventie (Draagkracht/draaglast/werkplezier per levensfase en generatie), en ondersteuning op breed vlak aan leidinggeevenden betreffende de wijze waarop ondersteuning (vitamine A = Aandacht) kan worden geboden. Zij zijn de sleutels. Meer invulling geven aan leiderschap en teamcultuur. Casuïstiek-besprekingen met bedrijfsarts. | Dit thema een plek geven in de HR strategie waarbij een HR adviseur verantwoordelijk is voor de opvolging van de acties en de resultaten              |  |
| Financiële (on) zekerheid | Leegstand                                                                                                                                                                  | We zien in de buitengebieden evenals de losse woningen van De Waerden een toenemende mate van leegstand ontstaan. Het opvullen van de woningen in de buitengebieden wordt niet alleen door ons, maar ook door collega organisaties ervaren.                                                                                            | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 6 | 4 | 6 | Midden | Analyseren wat de oorzaken zijn van leegstand in de buitengebieden en hierin actief profileren maar ook de samenwerking hierin zoeken met andere organisaties.                                                                                                                                                                                                                                           | Voortgang wordt besproken in het MT en waar nodig maatregelen op genomen.                                                                             |  |
|                           | Uitgestelde investeringen mbt huisvesting en het ontbreken van een MJOP(Meerjarenonderhoudsplan                                                                            | Door financiële slechtere tijden zijn investeringen on hold gezet. Dat maakt dat de kosten voor het onderhoud en renovatie nu meer tegelijk komen. Daarnaast ligt er niet alleen een onderhoudsvraagstuk maar ook een verduurzamingsopdracht mbt de panden (zowel huur als koop). Er is een afhankelijkheid van de wooncoöperaties, er | 3 | 2 | 3 | 2 | 6 | 9 | 6 | 9 | Hoog   | In kaart brengen wat de komende jaren benodigd is aan investeringen voor de panden van De Waerden. Dit meenemen in de meerjarenbegroting en hier komende periode op monitoren. Met de tijdelijke ophoging van de NHC is het financieel risico minder hoog. MJOP maken. Actief contact onderhouden met WC over verduurzaamheidsplannen                                                                    | Voortgang wordt besproken in het MT en waar nodig maatregelen op genomen.                                                                             |  |
|                           | Inzicht op locatieniveau                                                                                                                                                   | Onvoldoende inzicht in de nodige stuurinformatie, met kans op gegevensverlies, niet adequaat kunnen inspelen op incidenten, niet tijdig kunnen bijsturen bij veranderingen in de primaire processen                                                                                                                                    | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 9 | 9 | Hoog   | Realiseren van inzichten op locatieniveau en bepalen voor wie de inzichten bedoeld zijn en wat de managers, meewerkende teamleiders hiermee moeten doen als het gaat om monitoring en sturing.                                                                                                                                                                                                           | Wordt opgepakt door de afdeling financiën, het MT wordt van de ontwikkelingen hierin op de hoogte gehouden.                                           |  |
| ECD                       | Er zijn vraagtekens gezet bij de toekomst van het huidige ECD van Tenzinger binnen de gehandicaptenzorg.                                                                   | Door de kleinschaligheid van De Waerden en daarmee de beperkte mogelijkheid om 'de markt te bepalen' zijn de keuzes voor eventuele nieuwe systemen (zoals een nieuw ECD, medicatieveiligheidssysteem of anderszids) beperkt.                                                                                                           | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 9 | 9 | Hoog   | Goed kijken naar ons programma van eisen, identiteit en inzet die het vraagt vanuit bedrijfsvoering als het gaat om onderhoud in de keuze van een eventueel nieuw systeem.                                                                                                                                                                                                                               | Er wordt een aparte projectgroep (met een regisseur) geformeerd om dit thema op te pakken. Hier wordt het MT structureel in betrokken evenals de RvT. |  |
| IT beheersing             | Nog niet alle zaken om te kunnen voldoen aan de NIS-2 / NEN 7510 zijn opgepakt of ingeregeld. Hier wordt wel aan gewerkt maar in de tijdelijkheid maakt dit ons kwetsbaar. | De Waerden is hiermee kwetsbaar voor externe bedreigingen zoals cyberaanvallen / hacken van systemen etc                                                                                                                                                                                                                               | 2 | 3 | 2 | 2 | 6 | 4 | 4 | 6 | Midden | De maatregelen om uiteindelijk tot een NIS-2 certificering te komen zijn in beeld gebracht. De volgende stap is nu om dit verder op te pakken en in te regelen.                                                                                                                                                                                                                                          | Monitoring van de zaken die zijn opgepakt en nog moeten gebeuren. In de tussentijd goed op de hoogte zijn welk risico we lopen in deze periode.       |  |
|                           | De kwetsbaarheid van onze systemen omdat deze in bezit zijn van Amerikaanse techbedrijven                                                                                  | Doordat De Waerden gebruik maakt van onder andere Google, bestaat er een kans dat de privacy van onze data niet altijd gewaarborgd kan zijn omdat deze leveranciers van Amerikaanse bodem zijn. En daarmee onder Amerikaanse wetgeving vallen.                                                                                         | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | Midden | Voor nu geen concrete beheersmaatregel te benoemen. Dit is een risico dat wij, maar eigenlijk alle bedrijven, overheidsinstanties en zorgorganisaties lopen. Het is belangrijk om de ontwikkelingen hierin goed te monitoren.                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |  |
| Zorgtechnologie           | Kleinschaligheid De Waerden in relatie tot de inzet van zorgtechnologie                                                                                                    | Door de kleinschaligheid van De Waerden zijn de daarmee gepaarde budgetten die beschikbaar zijn voor zorgtechnologie niet altijd voldoende om daadwerkelijk in te zetten wat nodig is.                                                                                                                                                 | 3 | 3 | 2 | 3 | 9 | 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.                                             |  |
|                           | Visie op zorgtechnologie ontbreekt evenals kaders voor het investeren in zorgtechnologie                                                                                   | Door een nog ontbrekende visie op zorgtechnologie en kaders wat in te zetten, wordt een variatie aan middelen aangeboden zonder echt goed te weten of dit voldoet aan alle eisen die De Waerden als organisatie moet stellen (privacy, werkbaarheid, gebruiksgemak etc)                                                                | 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.                                             |  |