

JAARVERSLAGGEVING 2022

STICHTING DE WAERDEN

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1	BESTUURSVERSLAG	3
2	JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	34
3	JAARREKENING	
1	Balans per 31 december 2022	43
2	Winst-en-verliesrekening over 2022	44
3	Kasstroomoverzicht over 2022	46
4	Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	48
5	Toelichting op de balans per 31 december 2022	57
6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	66
7	Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2022	67
8	WNT-verantwoording 2022 Stichting De Waerden	71
9	Vaststelling en goedkeuring en Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	77
4	OVERIGE GEGEVENS	
1	Statutaire regeling winstbestemming	80
2	Bestemming van het resultaat 2022	80
3	Nevenvestigingen	80
4	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	80
5	Bijlage Corona-compensatie 2022	80

Bestuursverslag 2022

INHOUDSOPGAVE

1.	Voorwoord	4
2.	Profiel van De Waerden	5
2.1.	Algemeen	5
2.2.	Structuur	5
2.3.	Organogram	7
2.4.	Kerngegevens	8
2.5.	Samenwerkingsrelaties	9
3.	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	11
3.1.	Raad van toezicht	11
3.2.	Principes Governance Code zorg	12
4.	Algemeen beleid	13
4.1.	Visie, missie, merkbeloof en meerjarenbeleid	13
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen 2022	14
4.3.	Kwaliteit	15
5.	Gedragcodes	16
5.1.	Naleving gedragcodes	16
5.2.	Soft controls	16
6.	Risicoparaagraaf	17
6.1.	Risicoanalyse	17
6.2.	Risicomanagement	19
6.3.	De toekomst	21
7.	Overige onderwerpen	22
7.1.	Automatisering	22
7.2.	Interne beheersing van processen en procedures	22
8.	Financieel	23
8.1.	Financiële samenvatting	23
8.2.	Begroting en realisatie 2022	24
8.3.	Genormaliseerd resultaat	26
8.4.	Ratio's	27
8.5.	Begroting en prognose 2023	28

Bijlage 1. Jaarverslag raad van toezicht

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 kwaliteitsjaarverslag, zoals bepaald in het kwaliteitskader van de VGN.

De belangrijkste in dit bestuursverslag verwerkte regelgeving betreft:

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

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van De Waerden over 2022. Het bestuursverslag maakt samen met het jaarverslag van de raad van toezicht, de jaarrekening en de overige gegevens, de jaarverslaggeving 2022 van

De Waerden. De jaarverslaggeving wordt gepubliceerd op de website van De Waerden.'

Het jaar 2022 is een jaar geweest waarin, na een periode waarin de basis op orde is gebracht, het voor De Waerden tijd was om verder te kijken en een 'stip op de horizon' te plaatsen. Hierbij hebben wij ons zowel intern als extern gericht. Intern door te blijven werken aan de kwaliteit van onze begeleiding, vooral vanuit de Triple-C methodiek. Extern door ons met onze geboden kwaliteit te profileren en zo de regionale positie te versterken.

Naast de ontwikkeling vanuit Triple-C, is er aandacht voor externe ontwikkelingen. Bijvoorbeeld als het gaat om de vaststelling van het Integraal Zorgakkoord en de tariefontwikkelingen in de WMO en Wlz. Deze ontwikkelingen worden meegenomen en onder andere besproken op de beleidsdag in het voorjaar. We verwerken dit vervolgens in een kaderbrief en eventuele aanpassingen op de lange termijn plannen die wij hebben opgesteld.

Op de beleidsdag in oktober 2022 is het Kwaliteitsplan 2023 van De Waerden opgesteld waarin, naast de gebruikelijke speerpunten met doelstellingen voor komend jaar, ook taakgroepen zijn toegevoegd. Binnen een taakgroep zijn doelstellingen voor de lange termijn geformuleerd, bijvoorbeeld als het gaat om de ouder wordende cliënt en cliëntontwikkeling. Tevens hebben wij in de kwaliteitscyclus een tweede beleidsdag toegevoegd, waarbij we meer kijken naar de toekomst en alle ontwikkelingen daarin meenemen. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een Visie & Strategie document (2023-2026) en het Lange Termijn Huisvestingsplan (2023-2030).

Verder hebben wij in 2022 een belofte gedaan aan onze cliënten. We noemen dit onze merkbelofte.

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.

De Waerden. We zien wat jij kan.

Met deze belofte, een gezonde organisatie en betrokken medewerkers kunnen we in volle omvang zorgen dat onze cliënten zich samen met ons verder kunnen ontwikkelen in hun eigen leven.

Profiel van De Waerden

Algemeen

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

Tabel 1: identificatiegegevens

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

Onze medewerkers begeleiden cliënten daarbij door op basis van een onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie samen competenties op te bouwen. Daarmee groeit het zelfvertrouwen. Als het gaat om cliënten met een beperking hebben we het over cliënten met (mogelijk) meerdere grondslagen met een basis in de VG. Dat is onze 'core business' en hierbij werken wij met verschillende zorgorganisaties samen.

Structuur

Eind 2019 heeft het MT de huidige organisatiestructuur tegen het licht gehouden en besloten toe te gaan werken naar een organisatiestructuur die beter aansluit bij de missie, visie en grootte van de organisatie. Om die reden zijn de termen 'ondersteunende dienstverlening' en 'primaire proces' vervangen door services & advies en cliëntondersteuning. Wat precies de taken en rollen zijn van de medewerkers binnen de twee afdelingen wordt verderop toegelicht.

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 2022 uit de raad van bestuur (voorzitter), de managers services & advies, de manager cliëntondersteuning en bestuurssecretaris. De strategisch HR adviseur en

controller sluiten maandelijks in het managementoverleg aan om onderwerpen als verzuim en financiële ontwikkelingen te bespreken.

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

De Waerden hanteert 3 managementniveaus:

- 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 aan de toekomst én continuïteit van de organisatie. De scope is de lange termijn.
- Tactisch: vanuit de strategie organiseren van de dienstverlening door middel van beleid, tactische doelen (zoals de speerpunten), integraal verantwoordelijk middenkader en integrale tactische ondersteuning. De scope is de middellange termijn.
- 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.

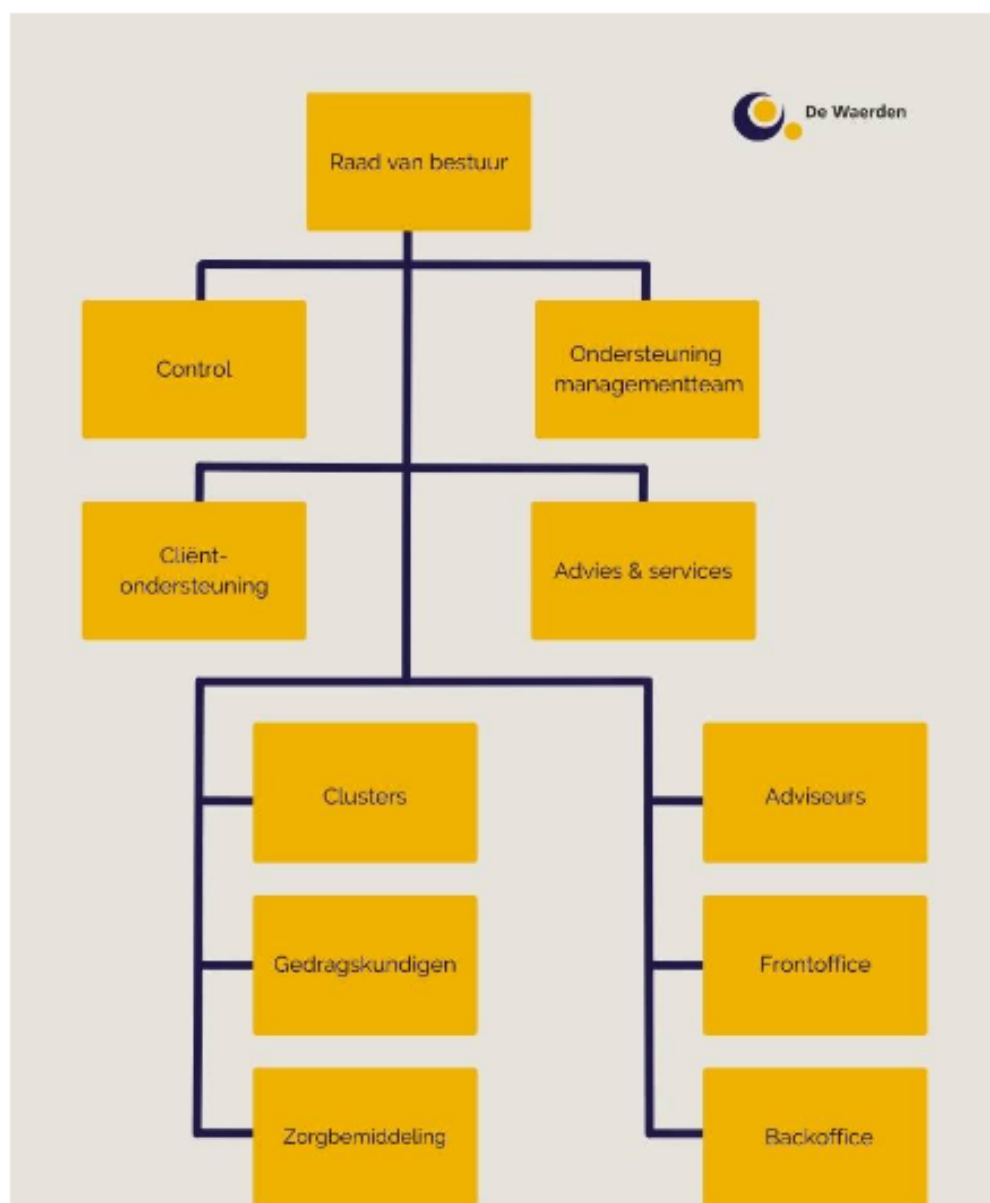
Voor alle niveaus is 'het vierkant' van toepassing. Dit betekent dat kwaliteit van de ondersteuning, het werkplezier van medewerkers, de vragen van onze omgeving en financiële middelen gezond en in balans moeten zijn.



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

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

Organogram



Afbeelding 1: het organogram van De Waerden in 2022

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	2018	2019	2020	2021	2022
Cliënten					
Aantal cliënten verblijf / wonen bij De Waerden	321	288	322	321	307
Aantal cliënten dagbesteding bij De Waerden	417	343	464	455	454
Aantal cliënten ambulante begeleiding vanuit De Waerden	361	357	333	312	327
Capaciteit					
Aantal beschikbare plaatsen met Wlz-verblijf of Jeugdwet	304	299	292	294	294
Kerngegevens	2018	2019	2020	2021	2022
Productie					
Aantal dagen verblijf	109.023	109.420	105.420	105.727	104.380
Aantal dagdelen dagbesteding	88.208	95.484	53.402	61.003	65.196
Aantal uren begeleiding	29.953	24.864	30.176	29.830	25.230
Personeel					
Aantal personeelsleden in loondienst per einde jaar	397	379	389	393	397
Aantal FTE personeelsleden inzet gemiddeld	266	259	263	277	277
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde jaar	252,51	249,42	260,78	266,15	266
Vrijwilligers					
Aantal vrijwilligers met een contract	160	175	133	120	120
Bedrijfsopbrengsten					
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's)	22.150.631	23.729.446	24.666.489	24.931.856	25.187.811

Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	17.406.747	18.143.685	18.760.014	21.024.837	21.927.878
Waarvan WMO en Jeugdzorg	3.385.790	3.704.566	3.958.059	2.498.540	2.035.434
Waarvan overige zorgprestaties en overige bedrijfsopbrengsten	1.358.094	1.881.195	1.948.416	1.408.479	1.224.499

Tabel 2: kerngegevens De Waerden 2022

Werkgebieden

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

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

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

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

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

Samenwerkingsrelaties

2022 was het eerste jaar dat De Waerden geen onderdeel meer uitmaakte van de Carante Groep, een samenwerkingsverband van elf zelfstandige organisaties in de care sector. 2022 is ook het eerste jaar dat De Waerden alle systemen (financiële administratie, cliëntenadministratie, personeelsadministratie, leeromgeving en de platformen voor communicatie en informatievoorziening) in eigen beheer heeft. Hoe dit is verlopen wordt later in de verschillende hoofdstukken toegelicht.

De Waerden is lid van meerdere kennisnetwerken. Bijvoorbeeld op het vlak van dementie (dementietafel regio Noord-Holland), palliatieve zorg (kennisplatform palliatieve zorg VG), Wet zorg en dwang (regionaal overleg Wzd) en praktijkverpleegkundigen in de gehandicaptenzorg (regio overleg VG praktijkverpleegkundige). Binnen deze netwerken zijn verschillende organisaties van zowel binnen- als buiten de gehandicaptenzorg actief.

Op bestuurlijk niveau wordt samengewerkt op thema's als arbeidsmarktkrapte, inzet VG-artsen, digitalisering en inzet van zorgtechnologie en complexe zorgvragen. Dit vindt plaats binnen het zogeheten Bestuurlijk Platform GHZ NHN en Zaanstreek-Waterland. Hierin zijn meerdere gehandicaptenzorgorganisaties vertegenwoordigd.

Individueel vindt er ook samenwerking plaats met organisaties (zowel binnen als buiten de sector gehandicaptenzorg). Zo leveren De Waerden en SIG elkaar vertrouwenspersonen voor cliënten en levert De

Waerden Beeldzorg aan cliënten van Stichting SIG en Wilgaderen LeekerweideGroep. Daarnaast wordt intensief samengewerkt en afgestemd met ASVZ over het werken met Triple-C. Tevens vinden er werkbezoeken plaats bij bijvoorbeeld 's Heerenloo en Philadelphia om kennis en ervaring op te doen als het gaat om begeleiding aan ouder wordende cliënten en community building.

We zien meer urgentie in de samenwerking met partners en stakeholders. Dit heeft enerzijds te maken met de groeiende arbeidsmarkttekorten, maar ook met ons streven om de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Zo heeft De Waerden een intentieverklaring tot samenwerken getekend met WonenPlus Welzijn, die praktische dienstverlening aan cliënten biedt, zodat zij langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Ook is besloten om deel te nemen aan de Nationale Zorg Reserve. Een initiatief dat is ontstaan vanuit de Corona periode, en is doorontwikkeld vanuit 'Extra handen voor de Zorg', waarbij zorgorganisaties een beroep doen op zorg reservisten in tijden van nood of crisis. Dit kan een pandemie / overstroming zijn, maar ook heel klein bij bijvoorbeeld het plotseling wegvallen van één of meerdere medewerkers binnen een klein team.

Naast deze samenwerkingsverbanden heeft De Waerden een aantal onderaannemers voor het ondersteunen en begeleiden van onze cliënten in het kader van dagbesteding. Een cliënt die ondersteuning en begeleiding ontvangt van een onderaannemer, krijgt een begeleider vanuit De Waerden toegewezen. Deze begeleider heeft regelmatig contact met de onderaannemer en ziet zo toe op de kwaliteit van deze onderaannemer. Om dit te monitoren en te controleren is beleid opgesteld, moeten er op cliëntniveau overeenkomsten worden ingevuld en vinden er regelmatig evaluatiemomenten plaats.

Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Bestuur

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

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

Raad van bestuur

De Waerden heeft een raad van bestuur, bestaande uit één persoon, die voor de dagelijkse leiding wordt bijgestaan door het MT, in 2022 bestaande uit een tweetal personen. De raad van bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris en het secretariaat raad van bestuur.

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mw. J.A. Riteco Vanaf 1 januari 2018 t/m 28 september 2022	Statutair bestuurder	Lid Raad van Toezicht Liliane Fonds Lid Raad van Toezicht SWZ, voorzitter kwaliteitscommissie Lid Raad van Toezicht Wemos Lid Raad van Toezicht Responz
Mw. Henriette Riethof Vanaf 3 oktober 2022 t/m 5 maart 2023	Statutair bestuurder	Interim directeur Raphaëlstichting Eigenaar Avanzamento
Mw. Leonie van Son Vanaf 6 maart 2023	Statutair bestuurder	

Tabel 3: raad van bestuur in 2022

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

Raad van toezicht

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

Lid Raad van Toezicht	Aandacht-gebied	Hoofd en Nevenfuncties
Hr. G. Valk, voorzitter <i>Juli 2016 – Juli 2024</i> <i>Tweede termijn</i> <i>Niet herbenoembaar</i>	Algemene Zaken	Eigenaar Valk Advies Lid stichting het Veteraneninstituut Raad van Toezicht Basisscholen Present Voorzitter Raad van Toezicht Stedelijk Museum Alkmaar

		Vice voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kinderopvang Alkmaar
Mw. N. Bouma <i>September 2019 – september 2023</i>	Zorg en kwaliteit	Professioneel toezichthouder Lid raad van commissarissen Wonen Noordwest Friesland Voorzitter raad van toezicht Limor Voorzitter raad van toezicht JonkersZorg
Hr. R. Beuse <i>Juli 2018 – juli 2026 Tweede termijn Niet herbenoembaar</i>	Financiën en bedrijfsvoering	Voorzitter raad van toezicht Woonzorg Flevoland – Lelystad Lid raad van commissarissen Ambulance Amsterdam
Mw. S. Goedhard <i>September 2018 – september 2026 Tweede termijn Niet herbenoembaar</i>	Financiën en bedrijfsvoering	Manager bedrijfsvoering Hogeschool van Amsterdam Lid Raad van Toezicht Stichting Zaan Primair, secretaris en voorzitter auditcommissie

Tabel 4: raad van toezicht in 2022

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

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

Principes Governancecode Zorg 2022

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

Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van De Waerden

Vanuit onze missie bieden wij professionele ondersteuning aan mensen met een beperking in het dagelijks leven. Onze medewerkers begeleiden cliënten daarbij door op basis van een onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie samen competenties op te bouwen. Daarmee groeit het zelfvertrouwen. Als het gaat om cliënten met een beperking, bedoelen we cliënten met (mogelijk) meerdere grondslagen met een basis in de VG. Dat is onze 'core business' en hierbij werken wij samen met verschillende zorgorganisaties.

Vanuit onze visie streven wij naar een samenleving waarin mensen met een beperking optimaal meedoen met de mensen om hen heen.

Wij werken hierbij vanuit een mensbeeld, dat ieder mens:

• <i>Ertoe doet en van betekenis is</i>	• <i>Een leven lang leert</i>
• <i>Eigen verantwoordelijkheid heeft</i>	• <i>Het gewone leven wilt ervaren</i>
• <i>Kan zijn wie hij / zij is</i>	• <i>Zelf keuzes maakt</i>
• <i>Gelijkwaardig is</i>	• <i>In samenhang met anderen leeft</i>

Algemeen beleid

Visie, missie, merkeloofte en meerjarenbeleid

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

De missie, visie en de daarvan afgeleide kernwaarden en ambities zijn richtinggevend voor de ontwikkeling van De Waerden. Sinds 2019 heeft, met het uitwerken van het plan om de basis op orde te brengen, deze ontwikkeling onder andere geleid tot een herstructurering van de organisatie, zowel binnen Cliëntondersteuning als Servies & Advies. De basis hiervoor is terug te lezen in een aantal beleidsdocumenten.

Vanaf 2022 zijn wij verder gaan kijken en hebben wij een 'nieuwe stip op de horizon' geplaatst. Hierbij is afstemming nodig over wat er in de omgeving gebeurt. Dat kan door voortdurend ombouwen (op- en afbouwen) en blijvend perspectief te creëren voor de klanten van de organisatie (cliënten en hun verwanten). Onderdelen van de nieuwe stip op de horizon hebben enerzijds te maken met het verder ontwikkelen van de kwaliteit van de geboden ondersteuning, maar ook met het bieden van voldoende randvoorwaarden om de kwaliteit te waarborgen (bijvoorbeeld huisvesting).

Een belangrijk onderdeel van de kwaliteit die De Waerden aan haar cliënten wil bieden is ondersteuning en begeleiding vanuit de behandelmethodiek van Triple-C. De Waerden heeft eerder al gekozen voor de methodiek Triple-C, maar heeft vanaf 2022 de implementatie een extra 'boost' gegeven. Tot nu toe was de invoering van de behandelmethodiek met name gericht op het trainen van de begeleiders. Het is echter essentieel dat de gehele organisatie denkt, kijkt en handelt vanuit de uitgangspunten van Triple-C, welke gebaseerd zijn op de universele menselijke behoeften en menswaardigheid.

Om die reden is in 2022 een project organisatieontwikkeling gestart.

De organisatieontwikkeling richt zich met name op 2 pijlers:

- Werken aan de kwaliteit van zorg en ondersteuning
- Versterken regionale positie

Als derde aandachtsgebied is het implementeren en borgen van de resultaten opgenomen. Dat geldt zowel voor de reeds behaalde resultaten als de nog te realiseren resultaten.

Een ander strategisch thema wat bijdraagt aan de kwaliteit is het bieden van passende huisvesting voor onze cliënten. We hebben de afgelopen jaren geconstateerd dat de doorstroming van cliënten stagneert, de wachtlijst aanhoudt en sommige kleinere locaties moeilijk te exploiteren zijn. Inmiddels zijn een aantal woonlocaties en dagcentra toe aan vervanging, omdat ze functioneel en energetisch niet meer verantwoord aan te passen zijn aan de huidige eisen. De Waerden draagt met het formuleren van een ambitie op huisvesting bij aan een menswaardige omgeving voor cliënten. Die bestaat niet alleen uit goede mensen om je heen, maar ook uit een fijne woonplek met goede voorzieningen in een omgeving waar je echt deel van

uitmaakt.

Zowel de plannen vanuit Triple-C als de plannen op het gebied van huisvesting zijn in 2022 verwerkt in de verschillende strategische meerjarenplannen: het Visie & Strategie document 2023-2026 en het Lange Termijn Huisvestingsplan 2023-2030. Voor een inkijkje in het Visie & Strategie document en het Lange Termijn Huisvestingsplan verwijzen wij u graag door naar onze website.

De ambities en resultaten uit de meerjaren beleidsplannen worden besproken op de beleidsdagen van De Waerden. Hieruit volgen verschillende speerpunten die zijn uitgewerkt in het jaarplan en onderliggende projectplannen.

Door het formuleren van speerpunten en het stellen van prioriteiten faciliteren we de medewerkers om te werken aan de toekomst van onze cliënten en van onze organisatie. We willen een lerende organisatie zijn en geloven erin dat we op deze manier de dienstverlening aan onze cliënten verder kunnen verbeteren.

Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in 2022

Voor de uitwerking van het gevoerde beleid met daarin de doelstellingen vanuit de speerpunten, de verschillende kernwaarden, de ambitie en de verschillende niveaus waarop wij invulling geven aan het beleid, verwijzen wij u graag naar het Kwaliteitsplan 2021-2022. Deze is ook te vinden in bijlage 1.

De **speerpunten** waar we in 2022 mee hebben gewerkt zijn:

1. Passende indicatie en ondersteuningsplan
2. Gezonde Teams
3. Wet zorg en dwang
4. De ouder wordende cliënt
5. Het nieuwe ECD
6. Missie, visie, kernwaarden en merkbeloofte, op basis van de Triple-C methodiek
7. In-, door- en uitstroom cliënten

Binnen de speerpunten zijn een aantal belangrijk gebeurtenissen te noemen die hebben plaatsgevonden in 2022:

Passende indicatie en ondersteuningsplan

- 2022 is het eerste jaar geweest dat gewerkt is met het nieuwe ECD. Voor het werken met het nieuwe ECD zijn op alle locaties van De Waerden zogeheten 'key users' aangesteld, evenals een team van studenten genaamd Wijswaard. Zij hebben medewerkers ondersteund in het (leren werken met het) nieuwe ECD.

Gezonde Teams

- In 2022 heeft De Waerden, vanwege het hoge verzuim en de knelpunten die werden ervaren in de samenwerking met de huidige Arbodienstverlener, een keuze gemaakt voor een andere Arbodienstverlener.

Wet zorg en dwang

- Door ontwikkelingen op een aantal locaties van De Waerden is eind 2022 besloten om deze locaties te registreren in het locatie register Wzd.

De ouder wordende cliënt

- Voor de begeleiding en met name de verzorging voor onze cliënten met ouderdomsklachten is de samenwerking met VVT organisaties in de regio gezocht.

Nieuwe ECD

- In 2022 zijn alle doelen en afspraken overgezet naar het nieuwe ECD.

Missie, visie, kernwaarden en merkbeloofte, op basis van Triple-C

- In 2022 is, met input van medewerkers, verwanten, cliënten en externe partijen, de merkbeloofte vastgesteld. Deze is eerder in het bestuursverslag toegelicht.

In, door en uitstroom

- In 2022 zijn de processen, instroom, doorstroom en uitstroom van cliënten in kaart gebracht inclusief de verschillende rollen, taken en bevoegdheden van medewerkers hierin.

Kwaliteit

Voor een uitgebreid inzicht in de kwaliteit en veiligheid van de begeleiding en ondersteuning voor onze cliënten, informatie over medewerkers en welke ontwikkelingen wij in 2022 hebben doorgemaakt als het gaat over kwaliteit en veiligheid, verwijzen wij u graag naar het Kwaliteitsrapport 2022.

Het kwaliteitsrapport is opgesteld op basis van de richtlijnen van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2017-2022.

Het Kwaliteitskader gehandicaptenzorg richt zich op de kwaliteit van bestaan van mensen met een beperking en de bijdrage van de zorg en ondersteuning daaraan; leren en verbeteren in de praktijk krijgt een sterk accent en er is sterk aandacht voor wat cliënten zelf vinden van kwaliteit. Het kader kent vier bouwstenen:

1. Zorgproces rond de individuele cliënt
2. Onderzoek naar cliëntervaringen
3. Zelfreflectie in teams
4. Kwaliteitsrapport en visitatie

De Waerden heeft op basis van dit kader een kwaliteitsrapport opgesteld, waarin onze bevindingen op de verschillende bouwstenen direct zijn vertaald in verbeteracties en een sterk accent is gelegd op leren en verbeteren.

Gedragcodes

Naleving gedragcodes

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

De naleving van de gedragcodes gebeurt op verschillende manieren. De Waerden heeft een beleidsstuk t.a.v. professioneel handelen waarin de gedragcode is benoemd. Er is een klokkenluidersregeling opgesteld waaraan elke medewerker zich dient te houden. Deze stukken zijn openbaar voor medewerkers en te vinden op de wiki pagina van De Waerden (intranet).

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

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

Soft controls

Bij De Waerden zijn een aantal maatregelen (soft controls) genomen / reeds gang gezet / of bestonden al ter beïnvloeding van de cultuur, het gedrag en de motivatie van medewerkers. Het onderwerp grensoverschrijdend gedrag is in verschillende trainingen voor teammanagers besproken, waarna teammanagers het onderwerp in de teamoverleggen bespreekbaar maken.

In het proces organisatieontwikkeling is gekeken naar bepaalde patronen bij medewerkers en binnen teams. Hieruit kwam naar voren dat wij vanuit Triple-C erg de focus hebben gelegd op het hebben van eigen regie. Echter blijkt dat dit bij medewerkers tot veel onduidelijkheid leidt en dat medewerkers hierin op onderdelen meer sturing nodig hebben. Daarom wordt komend jaar meer kaders geboden in de uitvoering van de werkzaamheden.

In 2022 heeft De Waerden op verschillende manieren de betrokkenheid van medewerkers geprobeerd te vergroten. Medewerkers hebben input kunnen geven op de totstandkoming van het Visie & Strategie document en er is aandacht gegeven aan signalen van medewerkers die moeilijker rond kunnen komen. Nut en de noodzaak van melden van incidenten door medewerkers wordt gestimuleerd door het inzetten van koplopers, een goed onderhouden meldings- en verbetersysteem en het creëren van een veilige meldcultuur. De inzet van koplopers (aandachtsfunctionarissen op het gebied van melden van incidenten) zorgt voor nabijheid en betrokkenheid op locaties. Door middel van locatiebezoeken en koplopersbijeenkomsten hebben we een open gesprek over de incidenten en stellen we de vraag wat er nodig is om meldingen te doen. Belangrijke signalen met betrekking tot meldingen worden opgepakt door de Melden van Incidenten Commissie (MIC), waar wordt gekeken naar trends in het melden en onderzoek wordt gedaan naar incidenten en calamiteiten.

Risicoparagraaf

Risicoanalyse

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

De risicoanalyse wordt intern besproken met de adviseurs, gedragskundigen en teammanagers. Daarnaast wordt de risicoanalyse in 2023 bij de bestuursrapportage als bijlage toegevoegd. Dit betekent dat de risicoanalyse elke 4 maanden waar nodig wordt aangepast.

In de tabel hieronder staan de risico's genoemd met een score van midden en hoog (risicobereidheid). De risicobereidheid of de score van de risico's vormen een leidraad voor de beheersmaatregelen die zijn geformuleerd. De risico's die laag zijn ingeschaald worden hieronder niet benoemd. Ook de wijze van monitoring en evaluatie wordt hier niet in genoemd maar zijn wel te vinden in de complete risicoanalyse. Voor de complete risicoanalyse verwijzen wij u naar bijlage 2.

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

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

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

Tabel 5: Risico en beheersmaatregelen De Waerden

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 gedragsdeskundige.
3. Het managen en beheersen van risico's op organisatieniveau als onderdeel van strategisch management. Wat zijn de risico's / onzekerheden die het behalen van de strategie en doelstellingen kunnen belemmeren. Dit gebeurt met behulp van de risicoanalyse. Op welke manier de risicoanalyse wordt gebruikt staat hieronder kort toegelicht.

De Waerden actualiseert iedere 4 maanden de risicoanalyse. Dit gebeurt door middel van het opstellen van de managementrapportage / bestuursrapportage, waarbij de risicoanalyse als bijlage is toegevoegd. De managementrapportage / bestuursrapportage wordt in het MT en de raad van toezicht besproken. De voornaamste risico's worden op die manier 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 en vastgelegde procedures en processen de basis. Zoals eerder genoemd worden de noodzakelijke acties vanuit o.a. de risicoanalyse uitgezet en geborgd in de speerpunten en taakgroepen.

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

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

Verbeteringen in het systeem van risicomanagement

Bij De Waerden 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:

- Eén van de verbeteracties uit de managementletter van 2021 ging over het opstellen van een frauderisicoanalyse. De analyse geeft inzicht in de frauderisico's van de organisatie en helpt om het huidige controleniveau met betrekking tot frauderisico's te classificeren. De frauderisicoanalyse is eind 2022 opgesteld en begin 2023 vastgesteld.
- Het formaliseren van het contractbeheer was als advies opgenomen in de managementletter. Het contractbeheer is meegenomen in Spend Cloud. Alle contracten zijn ingevoerd door de contracteigenaar.
- De interne controles met betrekking tot de productie zijn in 2022 aangepast. Steekproefsgewijs zijn cliëntdossiers gelicht. Daarbij wordt er gecontroleerd of er een actueel plan en cliëntrapportages aanwezig zijn, zodat de feitelijke zorglevering kan worden aangetoond. Vanaf 2023 zal dit per kwartaal worden gedaan en wordt dit ook vastgelegd in een intern verslag dat wordt besproken met de adviseur Cliëntdossier en productieverantwoording. Een samenvatting van dit verslag volgt in de bestuursrapportage van de betreffende periode.
- Per 2023 wordt vooraf de te declareren productie berekend. Dit wordt vergeleken met de proefdeclaraties. Eventuele verschillen en acties worden besproken tussen de adviseur Cliëntdossier en productieverantwoording en de adviseur Planning en Control. Dit wordt vastgelegd in een intern verslag, dat ook wordt samengevat in de bestuursrapportage van de betreffende periode. Ook volgt nog een keer per kwartaal een controle achteraf. Zo is zeker dat alle productie ook werkelijk is gedeclareerd.
- In 2023 zal het gebruik van de calculatoren verder worden 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. Voor de woonlocaties is de wooncalculator ontwikkeld. Voor dagbestedingen de groeps-grootte calculator en voor ambulant de caseload calculator. 2023 zal worden gebruikt om de calculatoren voor alle teams goed neer te zetten en eventueel verder te ontwikkelen.

- Er zijn verbeteringen doorgevoerd in de gebruikte kwaliteitsinstrumenten; we gaan werken met een andere meetinstrument voor de cliënttevredenheid, de statuten zijn aangepast in het kader van de Wtza en wbtr en er worden interne kwaliteitsaudits uitgevoerd.
- Het crisisteam (met daarin de raad van bestuur, managementteam, adviseur communicatie en adviseur veiligheid) heeft een crisissimulatie training gevolgd. Voorafgaand aan de crisissimulatie hebben de betreffende crisis teamleden een theoretische sessie gevolgd met betrekking tot crisisbeheersing en crisismanagement. De oefening heeft geleid tot een aantal aanscherpingen in het crisis- en communicatiebeleid.

De toekomst

Na een periode waarin de basis op orde is gebracht, is het voor De Waerden tijd om verder te kijken en een ‘stip op de horizon’ te plaatsen. Hierbij willen we naast een interne versterking ook de focus extern richten. Een interne versterking zien we in de kwaliteit van onze begeleiding vanuit de Triple-C methodiek. De externe focus door het sterk profileren van de geboden en daarmee een versterking van de regionale positie.

Voor deze ontwikkeling is de volgende ambitie geformuleerd:

‘Uiterlijk in 2026 wordt er overal binnen De Waerden gewerkt vanuit de Triple-C methodiek. Op alle Triple-C aandachtsgebieden en binnen de gehele organisatie van De Waerden.’

Deze ontwikkeling heeft onder andere invloed op leren en ontwikkelen, de organisatiestructuur en de onderlinge samenwerking. Omdat de ontwikkeling zo breed is, raakt het veel onderwerpen waar De Waerden in 2022 mee bezig is geweest en mee doorgaat de komende jaren.

In 2023 werken we verder aan de stip op de horizon en de implementatie van Triple-C. In het kwaliteitsplan “De Waerden 2019-2020” staat op één A3 hoe wij dit gaan doen. Zie bijlage 3 voor een grotere weergave.

Naast deze inhoudelijke ontwikkeling zijn er ook ontwikkelingen op het gebied van huisvesting gaande. In 2022 is de visie op huisvesting geformuleerd waarbij rekening is gehouden met alle interne en externe ontwikkelingen. Bijvoorbeeld de veranderde rol van woningcorporaties, de duurzaamheids- opdracht en de veranderde zorgvraag van cliënten.

We hebben de afgelopen jaren geconstateerd dat de doorstroming van cliënten stagneert, de wachtlijst aanhoudt en sommige kleinere locaties moeilijk te exploiteren zijn. Inmiddels zijn 4 locaties toe aan vervanging die ook zijn aangemeld bij het College Saneringen Zorginstellingen. De reden hiervoor is dat deze locaties functioneel en energetisch niet meer verantwoord zijn aan te passen aan de huidige eisen.

De Waerden heeft, om niet alleen afhankelijk te zijn van woningcorporaties en gemeenten, de laatste jaren een netwerk van projectontwikkelaars, investeerders, architecten en consortia opgebouwd. Deze partijen kunnen met De Waerden locaties ontwikkelen waarin ook een sociale opdracht moet of kan worden gerealiseerd. Een eerste resultaat daarvan is de locatie ‘Station De Waerden’ in Heerhugowaard (oplevering

2025 Q1). Een project dat wij samen met Pro6 Vastgoed ontwikkelen, waarbij de 36 sociale huurwoningen voor 32 cliënten van De Waerden met een hoog opleveringsniveau deel uitmaken van een complex van in totaal 3 gebouwen (1 koop, 1 middenhuur en 1 sociale huur).

Deze en andere ontwikkelingen zijn meegenomen in de huisvestingsplannen die voor komende jaren (2023-2030) zijn opgesteld evenals de meerjarenbegroting (2023-2026).

Overige onderwerpen

Automatisering

De Waerden heeft de afgelopen jaren hard gewerkt om vanuit onze kernwaarden de eigen identiteit vorm te geven en te versterken. Daarom is eind 2020 besloten om het lidmaatschap met de Carante Groep op te zeggen en per 2022 uit de Carante Groep te treden (met inachtneming van één jaar opzegtermijn). Ter voorbereiding op deze uittreding is een visie op IT geschreven en een business case 'Verder zonder Carante Groep'. In de visie op IT zijn de uitgangspunten: mensen, processen en organisatie zijn leidend, compromisloze IT diensten en cloud only. Bij de voorbereiding van het overzetten van de IT systemen naar eigen beheer is een programmamanager aangesteld. Ook is de capaciteit van de backoffice tijdelijk uitgebreid.

Uiteindelijk is De Waerden vanaf januari 2022 volledig zelfstandig als het gaat om IT systemen. Zo wordt gebruik gemaakt van Afas als het gaat om alle HR processen en financiële processen. Ook zijn er koppelingen gerealiseerd tussen de verschillende nieuwe systemen waaronder het ECD, Afas, roostering en De Waerden Academie. Bijvoorbeeld in het kader van declaraties en productie.

Interne beheersing van processen en procedures

Caseload calculator

Om teams en teammanagers te kunnen voorzien van stuurinformatie wordt gewerkt met caseload calculatoren. Op die manier worden de teammanagers beter in staat gesteld integrale beslissingen te nemen. Financieel gezien kan er binnen de zorg onderscheid worden gemaakt tussen financiering van huisvesting en financiering van zorg. De calculatoren voorzien in de sturing binnen de financiering van zorg. Voor de woonlocaties is de wooncalculator ontwikkeld. Voor dagbestedingen de groeps grootte calculator en voor ambulant de caseload calculator.

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. Daarmee zijn de calculatoren een krachtig middel.

Het werken met caseload calculatoren en de sturing die hiermee wordt gegeven is beschreven in het financiële beleid dat in maart 2023 is geactualiseerd.

Contractbeheersing

Er is centraal beleid ten aanzien van contractbeheersing. Het contractbeheer wordt ondersteund via de module contractbeheer in SpendCloud. Hierbij wordt duidelijk afgesproken wie een contract ondertekent en wie het beheert. Het contract wordt uitsluitend (nog) ondertekend door 'een daartoe bevoegd persoon', respectievelijk de raad van bestuur, manager of leidinggevende op de locatie. De beheerder draagt zorg voor een jaarlijkse evaluatie. De conclusies en aanbevelingen, voortvloeiend uit deze evaluatie, vormen de basis voor de jaarlijkse bespreking van het gevoerde beleid in het managementteam en voor het overleg met de medezeggenschapsorganen.

Financieel

Er is in 2022 een positief resultaat gerealiseerd (€ 240.128, 0,95% van de opbrengsten).

In de paragrafen hieronder zullen de verschillende onderwerpen die betrekking hebben op de financiële gang van zaken in 2022, de stand per ultimo 2022 en de prognoses voor komende jaren verder worden toegelicht.

Financiële samenvatting 2022

Opbrengsten

De opbrengsten uit de verschillende financieringsstromen zijn weergegeven in de volgende tabel.

Omzetverhoudingen 2022		
Financiering	Omzet (€)	Percentage
Wlz	21.927.878	88%
Wmo	1.331.617	5%
Jeugdwet	704.806	3%
Overige zorgprestaties (PGB en Transmuraal)	886.087	4%
Totaal	24.850.388	100%

De cliëntenpopulatie binnen de verschillende financieringsvormen is redelijk stabiel. Per maand zijn er gemiddeld 784 cliënten per maand in zorg.

Wlz

Gerealiseerde opbrengst 2022 per zorgkantoor					
Zorgkantoor	Gerealiseerde productie (€)	Meerkosten (€)	Energiecompensatie (€)	Totaal (€)	Percentage
VGZ	18.493.892	415.809	49.002	18.958.703	86%
Zilveren Kruis	2.896.021	65.115	8.039	2.969.175	14%
Totaal	21.389.913	480.924	57.041	21.927.878	100%

In 2022 is bij zorgkantoor VGZ overproductie gerealiseerd voor een bedrag van € 23.538. De overproductie betreft het verschil tussen de werkelijk gerealiseerde productie en de toegekende productie in deerschikking 2022. Aangezien er bij Zorgkantoor Zilveren Kruis juist een onderproductie heeft plaatsgevonden is verzocht de overproductie van VGZ over te hevelen naar Zilveren Kruis. Derhalve is de gehele gerealiseerde productie in de opbrengsten meegenomen.

Wmo

Gerealiseerde opbrengst Wmo 2022 per regio gemeenten				
Regio	Gerealiseerde productie (€)	Meerkosten (€)	Totaal (€)	Percentage
Regio Alkmaar	851.216	19.148	870.364	66%
Regio Kop van Noord-Holland	251.210	5.635	256.845	19%
Regio IJmond en Zuid-Kennemerland	199.920	4.488	204.408	15%
Totaal	1.302.346	29.271	1.331.617	100%

In de gerealiseerde productie bij regio Alkmaar zit een correctie van eerdere jaren à € 330.

Jeugdwet

Gerealiseerde opbrengst Wmo 2022 per regio gemeenten				
Regio	Gerealiseerde productie (€)	Meerkosten (€)	Totaal (€)	Percentage
Regio Alkmaar	624.708	14.047	638.755	91%
Regio Kop van Noord-Holland	25.978	584	26.562	4%
Regio IJmond en Zuid-Kennemerland	38.620	869	39.489	5%
Totaal	689.306	15.500	704.806	100%

Begroting en realisatie 2022

In het onderstaande overzicht zijn de verschillen tussen de begroting van 2022 en de jaarrekening van 2022 te zien:

Rubriek	Begroot (€)	Realisatie (€)	Verschil (€)
Opbrengsten			
Wlz, Wmo en Jeugdwet	23.069.524	23.381.565	312.041
Meerkosten Corona		525.695	525.695
Energiecompensatie Wlz		57.041	57.041
PGB en Transmuraal	911.612	886.087	-25.525
Overige bedrijfsopbrengsten	294.626	337.423	42.797

Totaal opbrengsten	24.275.762	25.187.811	912.049
Kosten			
Personeelskosten	15.481.793	15.601.286	119.494
Meerkosten Corona personeel		496.050	496.050
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	1.070.556	1.226.733	156.177
Boekwinsten materiële vaste activa	20.000		-20.000
Overige bedrijfskosten	7.475.062	7.523.681	48.619
Meerkosten Corona materieel		29.645	29.645
Totaal bedrijfslasten	24.047.410	24.877.395	829.986
Bedrijfsresultaat	228.352	310.416	82.063
Financiële baten en lasten	-92.761	-70.288	22.474
Resultaat	135.590	240.128	104.537

Opbrengsten

In de opbrengsten zien we een positief verschil ten opzichte van de begroting van ongeveer 386 K (exclusief corona compensatie). Dit zit vooral in meer opbrengsten binnen de dagbesteding en ambulante zorg in de Wlz ten opzichte van de begroting. Deels is dit een verschuiving van opbrengsten PGB en Transmuraal. Daarnaast zijn er in het vierde kwartaal met terugwerkende kracht een aantal indicaties ontvangen waardoor de declaraties ingediend konden worden. Ook is op een aantal woonlocaties de leegstand weggewerkt in de tweede helft van 2022.

Corona-gerelateerde kosten

Ook in 2022 is gebruikgemaakt van de compensatieregelingen met betrekking tot Corona. Over 2022 is voor ruim 29k aan materiële meerkosten besteed. Dit betreft vooral de aanschaf van testen en de kosten voor het transport van de testen. Daarnaast is het ziekteverzuim in 2022 hoog geweest. Via de compensatieregeling mochten wij in 2022 het deel van het ziekteverzuimpercentage wat hoger was dan in 2019 opvoeren. Het gemiddelde ziekteverzuim in 2019 was 6,4%, over 2022 is het ziekteverzuim gemiddeld 9.67%. De kosten voor dit verschil zijn 497K over het hele jaar. Over 2022 is er 526K aan corona-compensatie aangevraagd bij gemeenten en zorgkantoren.

Afschrijvingen

De hogere afschrijvingen zijn een gevolg van de keuze om een groot deel van de investeringen ten behoeve van de uittreding van Carantegroep te activeren per 1/1/2022. Hierdoor drukken de lasten over drie jaar en niet volledig op het resultaat in het jaar waarin de uitgaven zijn gedaan (2021). In de huisvestingsplannen staat dat bepaalde locaties zullen worden afgestoten in de periode 2025 tot en met 2028. Deze locaties hebben nog boekwaardes op de balansdatum 2022 en zijn volgens planning nog niet volledig afgeschreven ten tijde van geplande verkoop. Indien een plan concreet is zullen we de activa van deze locaties versneld

moeten afschrijven over de periode vanaf dat moment tot daadwerkelijke afstoting. Omdat de huisvestingsplannen allemaal in elkaar haken en afhankelijk zijn van de ontwikkeling van nieuwbouwlocaties zijn niet alle plannen concreet en definitief. Op dit moment is er daarom voor gekozen om geen versnelde afschrijving toe te passen voor deze locaties.

Meest concreet is de afstoting van locatie Daalmeer. De verkoop van de locatie Daalmeer is begin 2023 opgestart. Het plan is om de locatie Daalmeer nog een aantal jaren terug te huren totdat nieuwe locaties opgeleverd worden. Tijdens deze huurperiode zal De Waerden verantwoordelijk blijven voor het onderhoud van de activa. Omdat dit nog een aantal jaar zal duren zal dus ook de huidige afschrijvingen op de activa voort worden gezet.

Risico's in het resultaat 2023

In de jaarrekening 2022 is één post opgenomen die mogelijk impact heeft op het resultaat 2023. De Waerden heeft in 2022 gebruik gemaakt van de verschillende corona-compensatieregelingen, waarbij de toerekening van de meerkosten van de verschillende financiers zo redelijk mogelijk is gedaan. Met de zorgkantoren is overeenstemming gevonden over de hoogte van de compensatie. Met verschillende gemeenten is er nog geen vaststelling van compensatie voor de meerkosten. Bij het vaststellen van de jaarrekening is van de regeling meerkosten 2022 via de Wmo 0% en via de Jeugdwet 5,6% overeengekomen. We zijn geïnformeerd dat een aantal gemeenten langer de tijd nodig heeft om de Corona-meerkosten te beoordelen. Wij verwachten dat we uiteindelijk met alle gemeenten overeenstemming zullen bereiken. Bovenstaande betekent nog wel een risico wat impact kan hebben op het gepresenteerde resultaat 2022. De late afhandeling van de regelingen 2022 maakt dat er een risico overblijft voor het volgend boekjaar. Wanneer de gemeenten de door De Waerden opgevoerde kosten (deels) niet toekennen, moeten we deze opbrengsten in 2023 afboeken. Het risico bedraagt maximaal € 43.902 (gelijk aan 0,18% van de opbrengsten 2022).

Genormaliseerd resultaat

Het resultaat over 2022 bedraagt € 240.128 positief. Het resultaat 2022 is per saldo € 187.221 positief beïnvloed door de volgende bijzondere posten:

Rubriek		(€)
	Resultaat 2022	240.128
	Voordelige effecten	
a	Coronacompensatie Wlz, Wmo en Jeugdwet (gelijk aan Corona-meerkosten)	525.694
b	Energiecompensatie Wlz	57.041
c	Energiecompensatie overheid via energieleverancier (2 x € 190)	81.700
d	Nabetaling zorginstituut Nederland	48.480
	Nadelige effecten	
a	Corona meerkosten (gelijk aan Corona-compensatie)	-525.694
	Genormaliseerd resultaat	52.907

Toelichting op bovenstaande verschillen:

Ad a) Corona-compensatie en Corona-meerkosten Wlz, Wmo en Jeugdwet (+ en -/- € 525.694).
Ook in 2022 hebben wij gebruikgemaakt van de diverse maatregelen met betrekking tot Corona-compensatie. Met de zorgkantoren is overeenstemming gevonden over de hoogte van de compensatie. Met verschillende gemeenten is er nog geen vaststelling van compensatie voor de meerkosten. Zij hebben aangegeven langer de tijd nodig te hebben om de meerkosten te beoordelen.

Ad b) Energiecompensatie Wlz (+ € 57.041).

De Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) heeft een Beleidsregel compensatie hogere energiekosten 2022 opgesteld waarmee zorgaanbieders in de langdurige zorg worden gecompenseerd voor de bovenmatig gestegen energieprijzen in 2022. De compensatie bestaat uit een generieke compensatie en een specifieke compensatie. De Waerden heeft alleen gebruikgemaakt van de generieke compensatie. De Waerden hoeft hierover geen verdere verantwoording af te leggen. De energiecompensatie is automatisch verwerkt bij de nacalculatie Wlz 2022.

Ad c) Energiecompensatie via energieleverancier (+ € 81.700).

Via de energieleverancier van de verschillende huurpanden hebben wij in november en december voor 215 woningen energiecompensatie gekregen van € 190.

Ad d) Nabetaling Zorginstituut Nederland (+ € 48.480)

Voor het jaar 2016 heeft De Waerden een subsidie overgang kapitaallasten aangevraagd. Uit een interne controle bij de NZa bleek dat De Waerden deze kapitaallasten nog niet uitgekeerd heeft gekregen. Dit is in 2022 hersteld.

De ratio's

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

Resultaattratio		
Rubriek	2022 (€)	2021 (€)
Totale opbrengsten	25.187.811	24.931.856
Resultaat boekjaar	240.128	- 257.181
Resultaattratio	0,95%	-1,03%

Liquiditeit		
Rubriek	2022 (€)	2021 (€)
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	2.588.244	2.456.507
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	965.718	1.178.014
Totaal kortlopende schulden	4.318.020	4.318.145
Liquiditeit	59,9%	56,9%

Solvabiliteit		
Rubriek	2022 (€)	2021 (€)
Totaal opbrengsten	25.187.811	24.931.856
Totaal eigen vermogen	8.076.393	7.836.267
Balanstotaal	14.625.354	14.743.640
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	55,2%	53,2%
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / totaal opbrengsten)	32,1%	31,4%

Met de resultaten die in 2022 zijn gerealiseerd hebben we kunnen voldoen aan de normen die vanuit de ING via de algemene voorwaarden bij de langlopende financieringen worden gesteld. Alle langlopende leningen van De Waerden lopen bij onze huisbankier ING. In de bepalingen van de overeenkomst staat dat gedurende de looptijd van de leningen de DSCR groter dan 1,2 dient te zijn. Met de cijfers van 2022 is de DSCR op basis van de gehanteerde definitie 3,45.

Ratio	Norm	Waarde 2021	Waarde 2022	Prognose waarde 2023	Prognose waarde 2024
DSCR ING	> 1,2	1,33	3,45	2,8	2,8

Begroting en prognose 2023

De begroting 2023 en de prognoses voor het komende jaar laten een positief beeld zien.

Begroting 2023	
Rubriek	Begroot (€)
Opbrengsten	
Wlz, Wmo en Jeugdwet	24.602.143
PGB en Transmuraal	901.128
Overige bedrijfsopbrengsten	263.292

Totaal opbrengsten	25.766.563
Kosten	
Personeelskosten	16.426.321
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	1.157.174
Vervallen afschrijvingen na verkoop locaties	-89.328
Terughuur locaties	85.333
Overige bedrijfskosten	7.986.729
Totaal bedrijfslasten	25.566.229
Bedrijfsresultaat	200.334
Boek- winsten en verliezen materiële vaste activa	549.443
Financiële baten en lasten	-95.627
Resultaat	654.150

Risico's in de begroting 2023

Voor 2023 wordt gestreefd naar een resultaat van 2,5% van de omzet. Zonder boekwinsten is het resultaat 2023 slechts 0,39% van de omzet (100K euro resultaat). Dit is tevens het genormaliseerde resultaat 2023.

Risico	Max (€)	Toelichting
Opbrengsten:		
Lagere opbrengst verkopen Daalmeer en Alkerhoef	NNB	In de begroting is er vanuit gegaan dat Daalmeer nog in 2022 verkocht zou worden en Alkerhoef in 2023. Maar Daalmeer wordt pas in 2023 verkocht en wellicht verschuift de verkoop van Alkerhoef door naar 2024. Voor de verkoopopbrengst is uitgegaan van de taxatiewaarde zoals deze in 2020 voor beide panden is vastgesteld. Een opbrengst lager dan deze taxatiewaarde heeft een negatieve impact op het resultaat 2023. Daarentegen zou ook een hogere verkoopwaarde gerealiseerd kunnen worden wat het resultaat meer positief maakt.

Kosten:		
Hogere personeelskosten als gevolg van stoppen compensatieregeling meerkosten Covid-19 voor ziekteverzuim.	€300.000	In de begroting is in de personeelskosten uitgegaan van 6,4% ziekteverzuim. Dit is gelijk aan het ziekteverzuimpercentage van 2019. In 2020, 2021 en 2022 is er gebruik gemaakt van de compensatieregeling meerkosten Covid-19 waarbij de hogere personeelskosten als gevolg van hoger ziekteverzuim dan in 2019 vergoed worden. Deze regelingen worden in 2023 niet voortgezet. Bij een gelijkblijvend ziekteverzuim als in 2022 (9,7%) de personeelskosten in 2023 300K hoger uitvallen dan begroot. NB het ziekteverzuimpercentage is het eerste kwartaal 2023 Januari 9,59% Februari 9,25% Maart 8,96% Het ziekteverzuimpercentage is dus dalende, maar nog niet op begroot niveau.
Hogere (terug) huurkosten Daalmeer en Alkerhoef	NNB	In de begroting is uitgegaan van een huur van 8% van de verkoopwaarde per jaar. Dit hebben wij ingeschat als redelijk rendement voor investeerders voor de tijd dat De Waerden de panden terug huurt. De panden vergen geen investeringen meer van de nieuwe eigenaren en zullen na vertrek van De Waerden herontwikkeld worden. De huur zal onderdeel zijn van de onderhandeling bij het verkoopproces.
Hogere energielasten als gevolg van extreem hoge inflatie	NNB	Voor energiekosten is rekening gehouden met een stijging van 20%. Uit elke 10% meer stijging volgt ongeveer 25K euro meerkosten. Mogelijk worden hier nog compensatiemaatregelen voor getroffen door de overheid.

Algemene risico's met financiële impact zoals daling van productie en stijging van ziekteverzuim e.d. zijn niet anders of specifiek voor 2023 en daarom niet benoemd als risico voor 2023.

Prognose 2023

De prognose van het resultaat 2023 laat een positief beeld zien.

Inkomsten

De inkomsten voor het eerste kwartaal lopen voor op de begroting. Vooral de inkomsten Wlz lopen voor.

Kosten

De kosten voor het eerste kwartaal lopen ook voor op de begroting. Het ziekteverzuimpercentage is nog steeds rond de 9%, terwijl in de begroting met 6,4% is gerekend, waardoor de personeelskosten de begroting overschrijden. Hetzelfde geldt voor de overige personeelskosten.

Doordat de inkomsten ten opzichte van de begroting meer positief uit de pas lopen dan de kosten, prognostiseren we een positief resultaat 2023. Bovenstaande wordt nader toelichting in de bestuursrapportage van de 1e periode 2023.

Bijlage 1. Jaarverslag Raad van Toezicht

Vastgesteld door de raad van toezicht op 26 mei 2022

0| Inhoud

0.	Inhoud	2
1.	Voorwoord	2
2.	De raad van toezicht	2
3.	Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht	3
4.	Besluiten raad van toezicht	5
5.	De samenwerking met de raad van bestuur	6
6.	Reflectie vanuit de rol als strategische partner	7
7.	Reflectie vanuit de rol als werkgever	7
8.	Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht	8

1. Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van de raad van toezicht van De Waerden over 2022. In dit jaarverslag legt de raad van toezicht verantwoording af over de wijze waarop in 2022 invulling is gegeven aan zijn taken en bevoegdheden. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording is de Governance Code Zorg 2022 en zijn intern vastgestelde toezichtvisie die te downloaden is via de website van De Waerden (<https://www.dewaerden.nl/raad-van-toezicht-en-management>).

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en de verhouding met de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten. In november 2021 heeft de raad van toezicht goedkeuring gegeven aan een wijziging van de statuten. De statuten zijn vervolgens ter advies voorgelegd aan de centrale deelraad cliënten en de centrale deelraad verwanten, evenals aan de ondernemingsraad. De werkwijze van de raad van toezicht is te vinden in het Reglement Toezichthouders. In het toezichtsdocument is opgenomen hoe de raad van toezicht naar toezicht kijkt, welke waarden belangrijk worden geacht en hoe het toezicht wordt vormgegeven en waaraan wordt getoetst.

2. De raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht

Naam	Functie in de rvt/rvc	Nevenfuncties
dh. Gerrit Valk	Voorzitter raad van toezicht en lid remuneratie & governancecommissie	Eigenaar Valk Advies Lid raad van toezicht stichting het Nederlands Veteraneninstituut Lid raad van toezicht Basisscholen Present Voorzitter raad van toezicht Stedelijk Museum Alkmaar Vice voorzitter raad van toezicht Stichting Kinderopvang Alkmaar
Mw. N. Bouma	Lid raad van toezicht en voorzitter kwaliteitscommissie	Professioneel toezichthouder Lid raad van commissarissen Wonen Noordwest Friesland Voorzitter raad van toezicht Limor Lid raad van toezicht JonkersZorg
Dhr. R. Beuse	Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie	Lid raad van toezicht Woonzorg Flevoland – Lelystad Lid raad van commissarissen Ambulance Amsterdam

Mw. S. Goedhard	Vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter remuneratie & governance commissie	Manager bedrijfsvoering Hogeschool van Amsterdam Lid Raad van Toezicht Stichting Zaan Primair, secretaris en voorzitter auditcommissie
Mw. N. de Reuver	Trainee raad van toezicht	Projectmanager a.i. IJmond Geboortezorg

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum aftreden	Datum benoeming	Termijn
N. Bouma	01-09-2023	01-09-2019	1 ^e
G. Valk voorzitter	01-07-2020 01-07-2024	01-07-2016 01-07-2020	1 ^e 2 ^e
R.J. Beuse	01-07-2022 01-07-2026	01-07-2018 01-07-2022	1 ^e 2 ^e
S. Goedhard MBA	01-10-2022 01-10-2026	01-10-2018 01-10-2022	1 ^e 2 ^e

3. Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht (raad van commissarissen)

In 2022 heeft de raad van toezicht zes keer in de aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd. De agenda werd vooraf besproken door de voorzitter van de raad van toezicht en de raad van bestuur.

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht	6	Bestuursrapportages Speerpunten Kwaliteitsplan Visie & Strategie document Lange Termijn huisvestingsplan Begroting Meerjarenbegroting Jaarrekening Medewerkersonderzoek

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		Toezichtsdokument Risicoanalyse
Raad van toezicht zonder de bestuurder	1	Werving raad van bestuur Evaluatie
Remuneratie & Governancecommissie	3	Werving raad van bestuur Invulling tijdelijke raad van bestuur
Auditcommissie	2	Begroting Meerjarenbegroting Accountantsverslag Jaarrekening Lange Termijn Huisvestingsplan
Kwaliteitscommissie	1	Cliënttevredenheidsonderzoek Jaarverslag klachtenfunctionarissen Kwaliteitsrapport
Raad van toezicht met ondernemingsraad	1	Zie onder
Raad van toezicht met de centrale deelraad cliënten	1	Zie onder
Raad van toezicht met de centrale deelraad verwanten	1	Zie onder

In het kader van waardengericht toezicht en contact met stakeholders, heeft de raad van toezicht enkele ontmoetingen met ondernemingsraad, de centrale deelraad cliënten en de centrale deelraad verwanten gehad:

- Op 14 februari vond het driehoeksoverleg met de centrale deelraad verwanten (cdv), de raad van toezicht en raad van bestuur plaats.
Tijdens deze vergadering werd gesproken over de langetermijnvisie die De Waerden aan het opstellen was en de inbreng van de centrale deelraad verwanten hierin.
- Op 24 maart vond het driehoeksoverleg met de centrale deelraad cliënten, de raad van toezicht en de raad van bestuur plaats.
Onderwerp van deze vergadering was 'positieve gezondheid'. Aan de hand van het spinnenweb van Machteld Huber gingen de raden met elkaar in gesprek over wat gezondheid precies voor iedereen betekent.

- Op 16 april 2022 heeft het informeel overleg (Artikel 24) met de ondernemingsraad, de raad van toezicht en de raad van bestuur plaatsgevonden.
- Op 27 oktober zijn de ondernemingsraad, centrale deelraad cliënten en centrale deelraad verwanten uitgenodigd bij de vergadering van de raad van toezicht. Hier was ook de raad van bestuur bij aanwezig.

Tijdens deze vergadering werd onder andere gesproken over alle ontwikkelingen binnen het project organisatieontwikkeling en de verdere implementatie van Triple-C, de arbeidsmarktkrapte en de positie van de cdc binnen De Waerden.

Op 9 september 2022 vond er een eigen vergadering van de raad van toezicht plaats met aanwezigheid van de bestuurssecretaris. Hierbij kwam aan de orde de werving van een nieuwe raad van bestuur en op welke manier de overbrugging tussen het vertrek van de huidige bestuurder en de start van de nieuwe bestuurder ingevuld moest worden. Op 28 april vond de jaarlijkse evaluatie plaats van de raad van toezicht, waarbij ook de raad van bestuur gedeeltelijk aansloot.

Er zijn in 2022 diverse gasten uitgenodigd aan de hand van de verschillende agendapunten. Zo is een klachtenfunctionaris uitgenodigd bij de kwaliteitscommissie om het jaarverslag van de klachtenfunctionarissen toe te lichten. Verder zijn de manager services & advies en manager cliëntondersteuning evenals de controller uitgenodigd bij het agendapunt rondom het Visie & Strategie document. De raad van toezicht hecht grote waarde aan deze vorm van informatievoorziening.

4. Besluiten raad van toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Jaarrekening 2022	Goedkeuring	25 mei
Begroting 2023	Goedkeuring	9 december
Meerjarenbegroting 2023-2026	Goedkeuring	9 december
Visie & Strategie document	Goedkeuring	9 december
Lange Termijn Huisvestingsplan	Goedkeuring	9 december
WNT-klasse 2023	Besluit	18 februari
Toezihtsdocument	Vaststelling	9 december
Bezoldiging leden raad van toezicht	Besluit	18 februari

Jaarplanning raad van toezicht 2023	Besluit	9 september
Benoeming interim bestuurder	Besluit	28 oktober

5. De samenwerking met de raad van bestuur

Conform de visie zoals die in het Toezichtsdokument is geformuleerd, werken de raad van bestuur en raad van toezicht samen aan het bieden van goede begeleiding en ondersteuning aan cliënten met een beperking in het dagelijks leven. Dit doen zij ieder vanuit een andere rol. De raad van bestuur bestuurt De Waerden zodanig dat De Waerden haar maatschappelijke doel realiseert en legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en externe toezichthouders. De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur en de besturing van (de aan) De Waerden (verbonden organisaties en/of rechtspersonen) namens de samenleving, treedt op als werkgever namens de stichting De Waerden voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur met raad terzijde.

Specifieke doelen voor 2022 waren:

- De ‘organisatieontwikkeling’ van De Waerden, in het bijzonder de brede implementatie van Triple-C.
- Meedenken in de langetermijnstrategie en koers van De Waerden
- Professionalisering en kwaliteit van zorg en arbeid.

In het jaar 2022 is de raad van toezicht intensief betrokken geweest bij verschillende onderwerpen zoals de organisatieontwikkeling en de verdere implementatie van Triple-C, het verzuim en financiële ontwikkelingen. Ook is de raad van toezicht betrokken geweest bij het opstellen van het Visie & Strategie document (2023-2026) en het Lange Termijn Huisvestingsplan (2023-2030).

Een belangrijk bestuurlijk dilemma dat in 2022 aan de orde is geweest, was het zo goed mogelijk meenemen van medewerkers van De Waerden bij het project organisatieontwikkeling en de verdere implementatie van Triple-C. De raad van toezicht heeft hierbij zowel een adviserende als ook een klankbordrol gehad. Dit werd van beide kanten positief ervaren. Ook bij het opstellen van het visie & strategie document heeft de raad van toezicht een prominente rol gespeeld, waarna dit document eind 2022 is opgeleverd.

Informatieverstrekking

De raad van toezicht is voldoende op de hoogte van alle ontwikkelingen die spelen bij De Waerden door onder andere de nieuwsbrieven die zij ontvangen van de centrale deelraad cliënten, de informatie die te lezen is in de bestuursrapportages, de jaarlijkse werkbezoeken en de gesprekken die zij met de bestuurder hebben evenals met andere medewerkers van De Waerden.

Het informatieprotocol wordt ieder jaar uitgewerkt in de jaarplanning, zo ook in de jaarplanning van 2022. Verder worden de speerpunten (jaarplannen) ieder jaar geagendeerd en besproken.

Ook informatie over de sector gehandicaptenzorg en zorg & welzijn breed wordt benut door de leden van de raad van toezicht. Zo hebben zij deelgenomen aan bijeenkomsten ter voorbereiding op de implementatie van het nieuwe Kwaliteitskompas en hebben zij meegedacht over het onderwerp pro-actieve zorgplanning bij mensen met een verstandelijke beperking.

6. Reflectie vanuit de rol als strategische partner

Zoals eerder in het verslag is benoemd heeft de raad van toezicht een prominente rol gespeeld in de totstandkoming van het Visie & Strategie document en het Lange Termijn Huisvestingsplan. Zij hebben op verschillende momenten meegedacht met de visie en strategische koers en hebben hierover ook met de andere medezeggenschapsraden gesproken.

De punten uit het strategische plannen, die in de vergadering met de raad van toezicht aan de orde zijn gekomen, gingen onder andere over:

- Nieuwe huisvestingsmogelijkheden.
- Cliënten die ouder worden.
- Organisatieontwikkeling en de implementatie van de inhoudelijke methodiek Triple-C.
- Veranderde zorgvraag van cliënten en / of toenemende GGZ problematiek.
- Samenwerking externe partijen.

De input uit deze vergaderingen is meegenomen in het Visie & Strategie document en het Lange Termijn Huisvestingsplan.

7. Reflectie vanuit de rol als werkgever

De remuneratie & governancecommissie heeft begin 2022 een evaluatiegesprek gevoerd met de raad van bestuur. Hierbij is teruggeblikt op het afgelopen jaar en ook gekeken naar de toekomst en wat daarin verwacht wordt. Er is onder andere gesproken over:

- De samenwerking tussen de raad van toezicht en raad van bestuur
- De samenwerking met de raden en in het MT.
- De strategische koers die De Waerden gaat volgen.
- De persoonlijke situatie van de raad van bestuur.
- De beloning van de raad van bestuur in 2022 op basis van de WNT-2 klasse 3.

In de eerstvolgende vergadering van de raad van toezicht heeft de remuneratie & governancecommissie hierover verslag uitgebracht.

8. Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

In april van 2022 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd. Dit is het derde jaar achtereenvolgend geweest waarop de raad van toezicht dit zonder externe begeleiding heeft uitgevoerd. Voor 2023 zal worden gekeken naar een externe begeleider voor de zelfevaluatie.

De onderwerpen die aan de orde gekomen zijn, luiden als volgt:

- Aanwezigheid bij vergaderingen
- Rol van de toezichthouder
- Informatievoorziening
- Onderlinge samenwerking
- Scholing
- Plannen toezicht, toezichtsdokument

Uit de zelfevaluatie kwam naar voren dat alle onderwerpen goed geborgd zijn bij De Waerden en in de samenwerking met de raad van bestuur. Doordat de organisatie zelf is gegroeid en de raad van bestuur zich heeft ontwikkeld, heeft dit ook invloed gehad op de rol van de raad van toezicht als werkgever. Hierdoor kon in 2022 meer aandacht worden gegeven aan de strategische ontwikkeling. Daarnaast was er ruimte om inhoudelijk gesprekken te voeren over de verdere implementatie van Triple-C.

In 2022 hebben een aantal leden van de raad van toezicht opleidingen gevolgd. Hierbij gaat het om de volgende opleidingen:

- De rol van Toezichthouder
- Advanced Leiderschap programma 'Goed Toezicht'

Daarnaast heeft de raad van toezicht in 2022 een trainee aan zich verbonden. Zij heeft in 2022 een presentatie gegeven over haar bevindingen en ervaringen als trainee bij de raad van toezicht. Dit heeft inzichten opgeleverd die de raad van toezicht mee zal nemen in 2023.

3 JAARREKENING

Balans per 31 december 2022

Winst-en-verliesrekening over 2022

Kasstroomoverzicht 2022

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Toelichting op de balans per 31 december 2022

Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2022

Overige toelichtingen

1 BALANS PER 31 DECEMBER 2022
(na resultaatbestemming)

	31 december 2022		31 december 2021	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa (1)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	9.174.220		7.914.948	
Machines en installaties	826.507		885.322	
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.036.383		1.667.555	
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	-		1.819.308	
		12.037.110		12.287.133
		12.037.110		12.287.133
Vlottende activa				
Vorderingen (2)				
Handelsdebiteuren	344.539		672.598	
Overige vorderingen	621.179		505.416	
		965.718		1.178.014
Liquide middelen (3)		1.622.526		1.278.493
		2.588.244		2.456.507
		14.625.354		14.743.640

		31 december 2022		31 december 2021	
		€	€	€	€
PASSIVA					
Eigen vermogen	(4)				
Bestemmingsfonds			8.076.394		7.836.267
Voorzieningen	(5)				
Overige voorzieningen			256.938		301.228
Langlopende schulden	(6)				
Schulden aan banken			1.974.003		2.288.000
Kortlopende schulden	(7)				
Kortlopend deel van de langlopende schulden (<1 jr.), aflossingsverplichtingen		314.000		314.000	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		653.699		1.031.859	
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		886.291		643.186	
Overige schulden		272.714		198.600	
Overlopende passiva		2.191.315		2.130.500	
			4.318.019		4.318.145
			14.625.354		14.743.640

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2022

		2022		2021	
		€	€	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (9)					
Wet langdurige zorg		21.927.878		21.024.837	
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS - Zorgbonus		-		251.178	
Opbrengsten Wmo		1.331.617		1.432.972	
			23.259.495		22.708.987
Opbrengsten Jeugdwet	(10)		704.806		1.065.568
Opbrengsten overige zorgactiviteiten	(11)		886.087		850.686
Netto omzet			24.850.388		24.625.241
Overige bedrijfsopbrengsten			337.423		306.615
Som der bedrijfsopbrengsten			25.187.811		24.931.856
Kosten					
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	(13)	524.063		726.655	
Personeelskosten	(14)	14.864.418		14.537.458	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	(15)	1.226.733		1.022.326	
Overige bedrijfskosten	(16)	8.262.181		8.729.368	
			24.877.395		25.015.807
Bedrijfsresultaat			310.416		-83.951
Financiële baten en lasten	(17)		-70.288		-173.230
Resultaat voor belastingen			240.128		-257.181
Belastingen			-		-
Resultaat na belastingen			240.128		-257.181

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2022		2021	
	€	€	€	€
Toevoeging/(onttrekking):				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		240.128		-257.181

3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2022

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2022		2021	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat	310.416		-83.951	
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1.226.733		1.022.326	
-mutaties voorzieningen	-44.290		-132.440	
Veranderingen in werkkapitaal:				
- vorderingen	356.959		182.701	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	-144.663		273.402	
- kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen)	-126		-69.814	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		1.705.029		1.192.224
Betaalde interest		-70.286		-173.230
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		1.634.743		1.018.994
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Operationele activiteiten		-		-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Saldo nog te splitsen materiële vaste activa	-202		17.855	
Investeringsactiviteiten	-976.508		-2.563.991	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-976.710		-2.546.136
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringsactiviteiten		-		-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Mutatie bestemmingsfonds	-		-115	
Aflossing langlopende schulden	-314.000		-824.595	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-314.000		-824.710
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Financieringsactiviteiten		-		-
		344.033		-2.351.852

Stichting De Waerden te Heerhugowaard

Samenstelling geldmiddelen

	2022	2021
	€	€
Stand geldmiddelen per 1 januari	1.278.493	3.630.345
Stand geldmiddelen per 31 december	1.622.526	1.278.493
Mutatie geldmiddelen	344.033	-2.351.852

Toelichting:

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor geldmiddelen zijn opgeofferd.

4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Activiteiten

Zorginstelling Stichting De Waerden is statutair gevestigd te Dijk en Waard, feitelijk gevestigd te Heerhugowaard, op het adres J. Duikerweg 1-B, 1703 DH te Heerhugowaard en is geregistreerd onder KvK-nummer 37107589.

De belangrijkste activiteiten zijn het bieden van ondersteuning (verblijf, dagbesteding en ambulante begeleiding) aan mensen met een (verstandelijke) beperking.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met gelijkblijvende productie van het huidige product en dienstverleningsaanbod. Er zijn geen aanwijzingen dat er bezuinigingen of productieplafonds worden gesteld. De Waerden heeft een gedegen vermogenspositie en de verwachte liquiditeit op de langere termijn blijft positief.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken. Eventuele herrubriceringen hebben geen effect op het vermogen per 31 december 2021 en resultaat 2021.

Stelselwijziging

De jaarrekening 2022 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De regeling schrijft voor de balans en de winst-en-verliesrekening modellen voor die afwijken van de modellen die in de jaarrekening 2021 zijn gehanteerd. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn aangepast op basis van de nieuwe modellen.

De belangrijkste presentatiewijzigingen als gevolg van de stelselwijziging zijn hierna genoemd.

Vorderingen of schulden uit hoofde van financieringstekort (2021: € 381.763 vordering) worden vanaf 2022 niet meer separaat gepresenteerd in de balans, maar als onderdeel van de kortlopende vorderingen en/of kortlopende schulden.

In de winst en verliesrekening komt de opbrengstcategorie Zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning niet meer als zodanig voor. De opbrengsten wet langdurige zorg (2021: €21 miljoen) zijn gepresenteerd onder de Baten uit beroepsmatige activiteiten. De opbrengsten Jeugdwet (2021: € 1,065 miljoen) en opbrengsten Wmo (2021: € 1,433 miljoen) zijn gepresenteerd onder de Opbrengsten Jeugdwet, respectievelijk de Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten. Subsidies op grond van de Kaderwet VWS-subsidies of de Wlz worden als aparte post ‘Subsidies op grond van ...’ in de winst en verliesrekening opgenomen.

De post personeelskosten (2021: € 15,8 miljoen) is vanaf 2022 vervangen door afzonderlijke posten in de winst- en verliesrekening voor Lonen en salarissen, Sociale lasten en Pensioenlasten; deze werden voorheen in de toelichting opgenomen. Personeel niet in loondienst (2021: € 426.486) en overige personeelskosten (2021: € 746.005) zijn met de invoering van de RojW gepresenteerd onder Kosten uitbesteed werk en andere externen kosten respectievelijk de Overige bedrijfskosten (beiden waren voorheen ook onderdeel van de overige personeelskosten).

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Specifieke schattingen:

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van gemaakte afspraken en opgestelde regelingen in het kader van COVID-19, zoals de CB-regeling (continuïteitsbijdrage) en de hardheidsclausule en de diverse geldende beleidsregels van de NZa. De beoogde doelstellingen en de strekking voor al deze regelingen zijn helder. Eventuele onzekerheden in dat kader zijn in de jaarrekening verwerkt en toegelicht, gelijk aan de verwerking en toelichting van reguliere schattingen die normaliter worden gemaakt bij het opstellen van de jaarrekening.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgingsprijs- of de actuele waarde. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar zorginstelling Stichting De Waerden zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van zorginstelling Stichting De Waerden.

Immateriële vaste activa

Goodwill

De geactiveerde kosten en goodwill worden volgens het lineaire systeem afgeschreven. De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Op vooruitbetalingen op immateriële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de instelling in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 0 tot 10%.
- Machines en installaties : 10-20-33%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10-20-33%.

De materiële vaste activa waarvan de instelling en haar groepsmaatschappijen op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdien mogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Er zijn geen indicaties aanwezig voor De Waerden om een bijzondere waardevermindering uit te voeren.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Financiële instrumenten

De Waerden maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Primaire financiële instrumenten omvatten debiteurenvorderingen, overige vorderingen, geldmiddelen, crediteuren, en overige te betalen posten. De reële waarde van de primaire financiële instrumenten benadert de boekwaarde. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de grondslagen van waardering van de betreffende posten zoals opgenomen in de hierna volgende alinea's.

De Waerden handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruikt wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet-, of marktrisico's.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 67% geconcentreerd bij de gemeenten. Het maximale bedrag aan kredietrisico is dan ook gering.

Valutarisico

De Waerden loopt geen valutarisico omdat alle transacties plaatsvinden in Euro.

Prijrisico

De Waerden loopt geen prijsrisico omdat geen sprake is van effecten en termijncontracten.

Renterisico

Bij de leningen is sprake van vaste rentepercentages.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de resultaten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Een voorziening wordt gevormd bij verwachte oninbaarheid van de vorderingen die naar ouderdom wordt vastgesteld.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Bestemmingsfonds

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperkte bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Aanwending van bestemmingsreserves en -fondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve of fonds gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, dan wel de contante waarde.

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

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileum voorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. Bij 12,5 jaar is dit een kwart maandsalaris, bij 25 jaar is dit een halve maandsalaris en bij 40 jaar is dit één maandsalaris. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd in verband met het risico van het doorbetalen van het loon over het eerste en tweede ziekte jaar van de langdurig zieken. Er is tevens rekening gehouden met de transitie vergoedingen in geval van ontslag na 2 jaar ziekte.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Operational leasing

Bij De Waerden worden de kantoormachines gehuurd. De risico's die aan het eigendom verbonden zijn, liggen hierdoor niet bij De Waerden. Dit contract wordt verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

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

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

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

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord. De opbrengsten zijn gewaardeerd tegen reële waarde.

De overige bedrijfsopbrengsten omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten.

Onder opbrengsten jeugdwet en opbrengsten wmo worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg respectievelijk wmo-prestaties. Als realisatiemoment geldt het moment waarop de betreffende prestaties zijn gerealiseerd en op grond van de geldende voorschriften of richtlijnen gedeclareerd kunnen worden bij de opdrachtgever. Tot de opbrengsten jeugdwet worden tevens gerekend mutaties in onderhanden zorgtrajecten met betrekking tot jeugdzorg.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Schulden terzake pensioenen

Stichting De Waerden heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij De Waerden. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. De Waerden betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Sinds 2015 gelden nieuwe, strengere, regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In februari 2022 bedroeg de dekkingsgraad 105,6% en de beleidsdekkingsgraad 101,6%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad ultimo 2028 is 124,4%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 8 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. De Waerden heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De Waerden heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Kosten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen. De verkrijgingsprijs van investeringen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden.

GRONDSLAGEN VOOR GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

GRONDSLAGEN WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering Topinkomens(WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	2022	2021
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	12.287.335	10.745.468
Bij: investeringen	976.508	2.563.991
Af: afschrijvingen	-1.226.733	-1.022.326
Boekwaarde per 31 december	12.037.110	12.287.133

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Totaal
	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2022</i>				
- aanschafwaarde	15.970.817	1.745.336	4.548.586	22.264.739
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-6.702.930	-845.565	-2.428.909	-9.977.404
	<u>9.267.887</u>	<u>899.771</u>	<u>2.119.677</u>	<u>12.287.335</u>
<i>Mutaties</i>				
Bij: investeringen	472.858	72.901	430.749	976.508
Afschrijvingen	-566.525	-146.165	-514.043	-1.226.733
	<u>-93.667</u>	<u>-73.264</u>	<u>-83.294</u>	<u>-250.225</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2022</i>				
- aanschafwaarde	16.443.675	1.818.237	4.979.335	23.241.247
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-7.269.455	-991.730	-2.942.952	-11.204.137
	<u>9.174.220</u>	<u>826.507</u>	<u>2.036.383</u>	<u>12.037.110</u>

Afschrijvingspercentages

	%
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	0 tot 10%
Machines en installaties	10-20-33%
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	10-20-33%

VLOTTENDE ACTIVA

2. Vorderingen

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overige vorderingen en overlopende activa		
Overige vorderingen	621.179	505.416
Overige vorderingen		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	526.426	381.763
Carantegroep	-	7.289
Fietsenplan	3.166	7.830
Incasso onderweg/passen	26.528	28.962
Te ontvangen subsidies	4.651	-
Overig	60.408	79.572
	621.179	505.416

Vorderingen/schulden uit hoofde van financierings-tekort/overschot Wlz

	2021	2022	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	413.265		413.265
Financieringsverschil boekjaar		526.426	526.426
Correcties voorgaande jaren	-		-
Betalingen/ontvangsten	-413.265		-413.265
Subtotaal mutatie boekjaar	-413.265	526.426	113.161
Saldo per 31 december	-	526.426	526.426

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	526.426	381.763
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	<u>526.426</u>	<u>381.763</u>
	2022	2021
	€	€

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	21.927.878	21.024.838
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	<u>-21.401.454</u>	<u>-20.611.573</u>
Totaal financieringsverschil	<u>526.424</u>	<u>413.265</u>

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€

3. Liquide middelen

Bankrekeningen	<u>1.622.526</u>	<u>1.278.493</u>
----------------	------------------	------------------

4. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Bestemmingsfonds	8.076.394	7.836.267

Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2022	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2022
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	7.836.266	240.128	-	8.076.394

Vergelijking met voorgaand jaar:

Het saldo bestemmingsfonds aanvaardbare kosten per 1 januari 2022 bedroeg € 7.836.266. Het resultaat 2022 van € 240.128 is toegevoegd aan het bestemmingsfonds aanvaardbare kosten. Het saldo per 31 december 2022 komt daarmee op € 8.076.394. Dit is gelijk aan het saldo per 1 januari 2023.

5. Voorzieningen

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overige voorzieningen		
Langdurig zieken	84.875	114.414
Personeelsbeloningen	172.063	186.814
	256.938	301.228

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31 december 2022
	€	€	€	€	€
Langdurig zieken	114.414	80.613	-103.474	-6.678	84.875
Personeelsbeloningen	186.813	-	-14.407	-343	172.063
Totaal voorzieningen	301.227	80.613	-117.881	-7.021	256.938

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

	<u>31-12-2022</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	83.006
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	68.971
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	104.961

Toelichting per categorie voorziening:

Personeelsbeloningen

Voor toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Bij 12½ jaar is dit een kwart maandsalaris, bij 25 jaar is dit een halve maandsalaris en bij 40 jaar is dit één maandsalaris.

6. Langlopende schulden

	<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
	€	€
Schulden aan banken		
ING	320.832	337.499
ING	641.671	675.001
ING	74.000	188.000
ING	125.000	225.000
ING	812.500	862.500
	<u>1.974.003</u>	<u>2.288.000</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Stand per 1 januari	2.602.007	3.426.603
Af: aflossingen	-314.004	-824.603
Stand per 31 december	<u>2.288.003</u>	<u>2.602.000</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-314.000	-314.000
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>1.974.003</u>	<u>2.288.000</u>

De financieringsovereenkomst van de ING bevat bankratio's. De volgende tabel geeft een vergelijking weer van de banknormen met de realisatie over 2022:

Bankconvenanten	2022	Banknorm
Solvabiliteitsratio	55%	25%
Debt service coverage ratio	3,45	1,2

De solvabiliteitsratio wordt berekend als zijnde het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal. En de Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is als volgt: EBITDA minus reguliere vervangingsinvesteringen, gedeeld door de som van de reguliere nettorentelasten en reguliere aflossingen. De DSCR wordt gehanteerd door de ING.

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

	2022	2021
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (<1 jr.), aflossingsverplichtingen	314.000	314.000
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	1.974.003	2.288.000
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.375.002	1.475.001

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

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2021	Nieuwe leningen in 2022	Aflossing in 2022	Restschuld 31 december 2022	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2022	Aflossingswijze	Aflossing 2023	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
ING	01-01-2013	500.000	10	LIN	1,40	354.166	-	16.667	337.499	254.166	10	lineair	16.667	hypothecair
ING	01-01-2013	1.000.000	10	LIN	1,40	708.341	-	33.333	675.008	508.336	10	lineair	33.337	hypothecair
ING	02-09-2014	1.100.000	10	LIN	2,17	302.000	-	114.000	188.000	-	2	lineair	114.000	hypothecair
ING	01-12-2019	500.000	5	LIN	2,05	325.000	-	100.000	225.000	-	2	lineair	100.000	hypothecair
ING	01-12-2019	1.000.000	10	LIN	2,25	912.500	-	50.000	862.500	612.500	7	lineair	50.000	hypothecair
TOTAAL						2.602.007	-	314.000	2.288.007	1.375.002			314.004	

Toelichting

Op 22 juni 2012 is door De Waerden hypotheek verstrekt op al het vastgoed aan het Waarborgfonds voor de zorgsector en ING op basis van gedeelde zekerheid. Er is een recht van hypotheek en pandrecht verleend op alle registergoederen van De Waerden voor maximaal een bedrag van € 8.969.523.

Per 30-12-2021 zijn alle leningen bij BNG afgelost. Hiermee heeft De Waerden geen leningen meer onder Rijksgarantie. Met het aflopen van de garanties is ook de (actieve) relatie met het Waarborgfonds voor de Zorgsector geëindigd.

De leningen bij de ING die per 01-01-2013 zijn afgesloten liepen op 31-12-2022 af. Voor de restant schuld van € 1.000.000 is een herfinanciering afgesloten bij ING.

7. Kortlopende schulden

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (<1 jr.), aflossingsverplichtingen		
Kortlopend deel langlopende schulden	314.000	314.000
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	653.699	1.031.859
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Belastingen en sociale premies	714.554	625.862
Schulden terzake pensioenen	171.737	17.324
	886.291	643.186
Overige schulden en overlopende passiva		
Overige schulden	272.714	198.600
Overlopende passiva	2.191.315	2.130.500
	2.464.029	2.329.100
Overige schulden		
Nog te ontvangen facturen	183.758	65.197
Fondsen	56.202	79.951
Nog te betalen salarissen	9.047	14.561
Ziekengelden	-	4.807
Waarborgsommen en huren	12.996	12.996
Kruisposten	-	33
Carante Groep	10.711	-
Verlieslaten huurcontract	-	21.055
	272.714	198.600
Overlopende passiva		
Vakantiegeld	504.238	486.849
PBL en vakantiedagen	1.617.008	1.561.650
Rente leningen	6.186	12.695
PWC accountantskosten	30.444	37.026
Onregelmatigheidstoelag	33.439	32.280
	2.191.315	2.130.500

8. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Bankgaranties

Ten behoeve van de huurverplichting van diverse panden zijn voor € 75.278 bankgaranties afgegeven.

Faciliteiten

Soort	Bankrekeningnummer	Limiet
Rekening courant krediet	NL55 INGB 0687 5101 98	€ 450.000

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

Aangegane verplichtingen:

Huurverplichtingen:

Het totaal aan huurverplichtingen voor 2022 is € 1.804.050. Hiervan heeft € 1.252.961 een looptijd korter dan 1 jaar, € 160.448 een looptijd tussen de 1 en 5 jaar en € 390.641 een looptijd langer dan 5 jaar.

Operationele lease verplichtingen:

Het totaal aan operationele leaseverplichtingen voor 2022 is € 93.906 en heeft een looptijd tussen de 1 en 5 jaar.

Bankratio's

Met de ING Bank N.V. is overeengekomen dat de Debt Service Coverage Ratio (DSCR) gedurende de looptijd van de kredietfaciliteit groter dient te zijn dan 1,2. De solvabiliteit dient minimaal 25% te bedragen. Op basis van het resultaat 2022 en de balans ultimo 2022 is de DSCR 3,45 en de solvabiliteit 55%.

6 MUTATIEOVERZICHT MATERIEËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste edrijfsmiddelen technische en administratie uitrusting	Vervoer- middelen	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2022					
- aanschafwaarde	15.970.817	1.745.336	4.458.695	89.891	22.264.739
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-6.702.930	-845.565	-2.369.402	-59.507	-9.977.404
Boekwaarde per 1 januari 2022	9.267.887	899.771	2.089.293	30.384	12.287.335
Mutaties					
- investeringen	472.858	72.901	430.749	-	976.508
- afschrijvingen	-566.525	-146.165	-504.893	-9.150	-1.226.733
	-93.667	-73.264	-74.144	-9.150	-250.225
per saldo	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-93.667	-73.264	-74.144	-9.150	-250.225
Stand per 31 december 2022					
- aanschafwaarde	16.443.675	1.818.237	4.889.444	89.891	23.241.247
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-7.269.455	-991.730	-2.874.295	-68.657	-11.204.137
Boekwaarde per 31 december 2022	9.174.220	826.507	2.015.149	21.234	12.037.110

7 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2022

Netto omzet

De netto-omzet is in 2022 ten opzichte van 2021 met 0,9% gestegen.

	2022	2021
	€	€
9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Wet langdurige zorg	21.927.878	21.024.837
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS - Zorgbonus	-	251.178
Opbrengsten Wmo	1.331.617	1.432.972
	<u>23.259.495</u>	<u>22.708.987</u>
<i>Wet langdurige zorg</i>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	21.389.913	20.476.666
Meerkosten Corona Wlz	480.924	548.171
Energiecompensatie Wlz	57.041	-
	<u>21.927.878</u>	<u>21.024.837</u>
<i>Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS - Zorgbonus</i>		
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS - Zorgbonus	-	251.178
	<u>-</u>	<u>251.178</u>
<i>Opbrengsten Wmo</i>		
Opbrengsten Wmo	1.302.676	1.398.629
Meerkosten Corona Wmo	29.271	35.169
Correcties Wmo oude jaren	-330	-826
	<u>1.331.617</u>	<u>1.432.972</u>
10. Opbrengsten Jeugdwet		
Opbrengsten Jeugdwet	689.306	1.035.050
Meerkosten Corona Jeugdwet	15.500	34.342
Correcties Jeugdwet oude jaren	-	-3.824
	<u>704.806</u>	<u>1.065.568</u>
11. Opbrengsten overige zorgactiviteiten		
Overige zorgprestaties	<u>886.087</u>	<u>850.686</u>

	2022	2021
	€	€
12. Overige bedrijfsopbrengsten		
Huuropbrengsten	222.824	238.997
Opbrengst verkopen dagbesteding	18.521	23.620
Subsidie coronabanen	1.500	19.547
Overig	94.578	24.451
	<u>337.423</u>	<u>306.615</u>
13. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		
Personeel niet in loondienst	524.063	426.486
Carante Groep KGR Lonen en salarissen	-	300.169
	<u>524.063</u>	<u>726.655</u>
14. Personeelskosten		
<i>Lonen en salarissen</i>		
Bruto lonen	11.306.203	11.205.933
Mutatie vakantiedagenverplichting	778.948	757.245
Ontvangen ziekengelduitkeringen	-193.540	-199.416
Ontvangen subsidies	-28.787	-4.579
	<u>11.862.824</u>	<u>11.759.183</u>
<i>Sociale lasten</i>		
Premies sociale verzekeringswetten	<u>1.987.829</u>	<u>1.940.533</u>
<i>Pensioenlasten</i>		
Pensioenlasten	<u>1.018.323</u>	<u>953.990</u>
<i>Voorziening en reservering personeelskosten</i>		
Voorziening en reservering personeelskosten	<u>-4.558</u>	<u>-116.248</u>
Personeelsleden		
Gedurende het jaar 2022 waren 277 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2021: 277).		
15. Afschrijvingen op materiële vaste activa		
Materiële vaste activa	<u>1.226.733</u>	<u>1.022.326</u>
<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	566.525	488.402
Machines en installaties	<u>146.165</u>	<u>138.437</u>
transporteren	712.690	626.839

Stichting De Waerden te Heerhugowaard

	2022	2021
	€	€
Transport	712.690	626.839
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	514.043	395.487
	<u>1.226.733</u>	<u>1.022.326</u>
16. Overige bedrijfskosten		
<i>Overige personeelskosten</i>		
Reiskosten	97.779	127.102
Opleidingskosten	227.904	215.002
Overige personeelskosten	383.172	219.980
	<u>708.855</u>	<u>562.084</u>
<i>Onderhoud en energiekosten</i>		
Onderhoud	374.144	463.879
Energiekosten gas	160.408	319.522
	<u>534.552</u>	<u>783.401</u>
<i>Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten</i>		
Overige huishoudelijke kosten	244.476	284.584
Schoonmaak onderaanneming	666.399	642.318
Voedingsmiddelen en maaltijden	1.015.318	949.968
	<u>1.926.193</u>	<u>1.876.870</u>
<i>Cliëntgebonden kosten</i>		
Overige cliëntgebonden kosten	159.957	212.759
Onderaanneming	563.603	622.193
Vervoerskosten	862.604	937.609
	<u>1.586.164</u>	<u>1.772.561</u>
<i>Algemene kosten</i>		
Accountantskosten	99.093	77.422
Advieskosten	66.515	83.791
Inhuur diensten	43.589	-
Verzekeringen	38.589	34.356
Automatiseringskosten	849.532	672.413
Telefoonkosten	127.788	157.786
Belastingen en heffingen	67.055	79.610
Overige algemene kosten	418.538	675.018
	<u>1.710.699</u>	<u>1.780.396</u>

Stichting De Waerden te Heerhugowaard

	2022	2021
	€	€
<i>Huur en leasing</i>		
Huur	1.795.718	1.954.056
	<u>1.795.718</u>	<u>1.954.056</u>
17. Financiële baten en lasten		
Rentelasten	<u>-70.288</u>	<u>-173.230</u>
Honoraria onafhankelijke accountant		
1. Controle van de jaarrekening	74.270	51.437
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	24.823	25.985
	<u>99.093</u>	<u>77.422</u>

8 WNT-VERANTWOORDING 2022 STICHTING DE WAERDEN

De WNT is van toepassing op Stichting De Waerden.

Het voor Stichting De Waerden toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 176.000
het bezoldigingsmaximum voor zorg- en jeugdhulp klasse III, totaalscore 9 punten.

De Raad van Toezicht heeft de klasseindeling 2022 vastgesteld op klasse III.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen
zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

*Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder
dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun
voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt*

Gegevens 2022

Bedragen x € 1

J.A. Riteco

Functiegegevens

Bestuurder

Aanvang en einde functievervulling in 2022

01/01 - 31/10

Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)

1,0

Dienstbetrekking

ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

134.709

Beloningen betaalbaar op termijn

11.197

Subtotaal

145.906

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

146.586

Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

-

Bezoldiging

145.906

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.

Gegevens 2021

Functiegegevens

Bestuurder

Aanvang en einde functievervulling in 2021

01/01 - 31/12

Omvang dienstverband 2021 (in fte)

1,0

Dienstbetrekking

ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

156.494

Beloningen betaalbaar op termijn

12.713

Subtotaal

169.207

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

170.000

Bezoldiging

169.207

Toelichting aanpassing vergelijkende cijfers

In de WNT-verantwoording van 2021 is voor topfunctionaris J.A. Riteco een onjuiste bezoldiging weergegeven. Aangezien deze fout meer dan €5.000 bedraagt, is conform artikel 5d van de Uitvoeringsregeling WNT deze fout gecorrigeerd in het eerstvolgende financieel verslaggevingsdocument (deze jaarrekening) en toegelicht. Per abuis is in de WNT-verantwoording over 2021 de bezoldiging van 2020 (€162.429) ook gepresenteerd als bezoldiging 2021 in plaats van de juiste bezoldiging voor 2021.

De bezoldiging 2021 zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2021 (€162.429) is in de jaarrekening 2022 aangepast naar de juiste bezoldiging (€169.207). Deze juiste bezoldiging is door de accountant in de jaarrekeningcontrole over 2021 ook gecontroleerd.

De aanpassing van de bezoldiging leidt niet tot een onverschuldigde betaling (maximale bezoldigingsnorm van 2021 is €170.000).

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2022

Bedragen x € 1

H.W. Riethof

Functiegegevens

Interim bestuurder

Kalenderjaar

2022 2021

Periode functievervulling in het

01/10 -

kalenderjaar (aanvang - einde)

31/12 -

Aantal kalendermaanden waarin functievervulling in het kalenderjaar

3 -

Aantal kalendermaanden waarin functievervulling in 2022

3 -

Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar

129 N.v.t.

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief dat geldt voor het kalenderjaar

206 -

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

26.574 -

Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12

26.574

Bezoldiging

Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?

Ja

Bezoldiging in de betreffende periode

16.844 -

Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12

16.844

Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

-

Bezoldiging

16.844

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2022

Bedragen x € 1

G. Valk

S. Goedhard

Functiegegevens

Voorzitter RvT

Vice vrz RvT

Aanvang en einde functievervulling in 2022

01/01 - 31/12

01/01 - 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging

15.000

12.300

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

26.400

17.600

Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

-

-

Bezoldiging

15.000

12.300

Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

N.v.t.

N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.

N.v.t.

Gegevens 2021

Bedragen x € 1

G. Valk

S. Goedhard

Functiegegevens

Voorzitter RvT

Vice vrz RvT

Aanvang en einde functievervulling in 2021

01/01 - 31/12

01/01 - 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging

14.500

12.000

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

25.500

17.000

Gegevens 2022

Bedragen x € 1	R.J. Beuse	N.C. Bouma
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	10.500	10.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.600	17.600
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	-	-
Bezoldiging	<u>10.500</u>	<u>10.500</u>
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2021

Bedragen x € 1	R.J. Beuse	N.C. Bouma
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	10.000	10.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.000	17.000

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen . Er zijn in 2022 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

18. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2022 zijn als volgt:

	2022	2021
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	74.270	51.437
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	24.823	25.985
Totaal honoraria accountant	<u>99.093</u>	<u>77.422</u>

Toelichting:

Onder de controle van de jaarrekening is in 2022 € 20.249 aan maatwerk over het boekjaar 2021 gefactureerd.

**9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING EN BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA
BALANSDATUM**

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting De Waerden heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2023.

De raad van toezicht van Stichting De Waerden heeft de jaarrekening 2022 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2023.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

Mw. L.C.A. van Son
Raad van Bestuur

Dhr. G. Valk
Voorzitter Raad van Toezicht

Mw. S. Goedhard
Vice voorzitter Raad van Toezicht

Dhr. R.J. Beuse
Lid Raad van Toezicht

Mw. N.C. Bouma
Lid Raad van Toezicht

4 OVERIGE GEGEVENS

4 OVERIGE GEGEVENS

1 Statutaire regeling winstbestemming

Op grond van artikel 16 lid 10 kwalificeert De Waerden zich als fiscaal erkende algemeen nut beogende instelling, daarmee kan winst uitsluitend worden aangewend ten bate van een algemeen nut beogende instelling met een gelijksoortige doelstelling als die van De Waerden dan wel ten bate van een buitenlandse instelling die uitsluitend of nagenoeg uitsluitend het algemeen nut beoogt en die een gelijksoortige doelstelling heeft.

2 Bestemming van het resultaat 2022

De Raad van Bestuur stelt voor om het resultaat over 2022 als volgt te bestemmen:

	2022
	€
Resultaat	240.128
Toevoeging bestemmingsfonds	240.128

Vooruitlopend op de vaststelling door de algemene vergadering is dit voorstel reeds in de jaarrekening verwerkt.

3 Nevenvestigingen

Stichting De Waerden heeft geen nevenvestigingen.

4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

5 Bijlage Corona-compensatie 2022

De bijlage Corona-compensatie 2022 is toegevoegd als bijlage bij deze jaarrekening.