



Voorwoord

# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Colofon



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

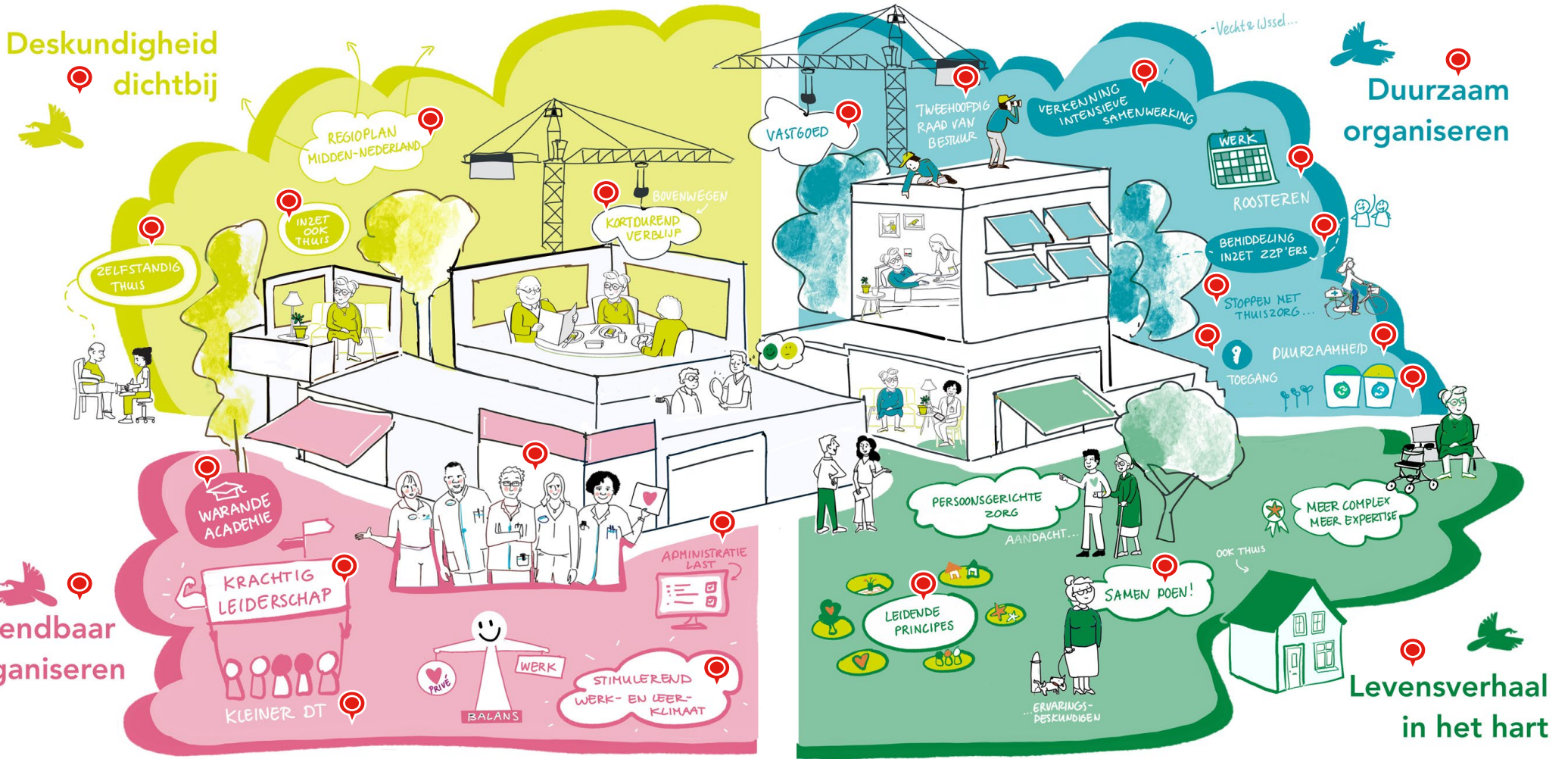
Deskundigheid dichtbij

Duurzaam organiseren

Wendbaar organiseren

Levensverhaal in het hart

[Klik voor meer informatie](#)





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Voorwoord

Met ons kwaliteitsverslag geven we de ontwikkeling van Warande beknopt weer. Dat is een bewuste keuze, bij Warande zijn we er namelijk van overtuigd dat kwaliteit ontstaat in de relatie. Ons kwaliteitsverslag is daarom expliciet een uitnodiging om in gesprek te gaan over de ontwikkeling van Warande. Een uitnodiging aan onze collega's en andere belanghebbenden: bewoners, naasten, medezeggenschap, Raad van Toezicht en externen als collega-zorgorganisaties en het zorgkantoor. Het beeld op de voorzijde, ons beeld van ontwikkeling, is hier een mooi startpunt voor. Bij interesse voor specifieke thema's kun je onze collega's op zoeken: hun contactgegevens zijn in dit verslag bij het thema benoemd.

Zo wordt het kwaliteitsverslag meer dan een verantwoording aan de maatschappij. Het gesprek dat wij met elkaar over het kwaliteitsverslag voeren is onderdeel van de ontwikkeling van Warande. Mogelijk ontstaan er nieuwe ideeën, nieuwe initiatieven of besluiten we dat een ontwikkeling toch net wat anders vraagt dan wij dachten. Wij kijken uit naar het gesprek, als basis van de relatie.

Annemieke Schuur, *directeur mens en ontwikkeling*

Dirk Boomstra, *bestuurder*

Harry Finkenflügel, *bestuurder*

Hester Buijs, *directeur zorg*

Lotte van de Steeg, *directeur zorg*

Marika Roodzant, *directeur bedrijfsvoering*

Ben Cornelissen, *bestuurssecretaris*



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Bestuursverslag

## Voorwoord



## Profiel van Warande



Algemene identificatiegegevens



Structuur van het concern



Medezeggenschaps- en adviesraden



## Algemeen beleid



Missie, visie, kernwaarde



Strategie en (meerjaren)beleid



Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar



## Ons financieel beleid en financieel resultaat



Financieel beleid



Financiële resultaten



## Verwachte ontwikkelingen en risico's



Onze collega's



Vastgoedinvesteringen



## Voorwoord

Met dit bestuursverslag geeft Warande inzicht in de professionaliteit en integriteit van haar bedrijfsvoering. Daarmee is het bestuursverslag een belangrijk onderdeel bij de financiële verantwoording. Met dit bestuursverslag geeft Warande een getrouw overzicht van haar ontwikkeling en positie als zorgaanbieder. Het is daarmee ook onderdeel van de horizontale verantwoording aan de maatschappij, samen met het kwaliteitsverslag, het verslag van de interne toezichthouder en het duurzaamheidsverslag. Gezamenlijk geven deze verslagen context bij de meer harde cijfers van de jaarrekening.

- Voor de (zorg)inhoudelijke ontwikkeling van Warande leest u ons kwaliteitsverslag.
- Voor de wijze waarop Warande werkt aan haar doelstellingen op het gebied van duurzaamheid leest u ons duurzaamheidsverslag.
- Voor de wijze waarop het intern toezicht bij Warande vorm krijgt leest u het verslag van de interne toezichthouder.

Deze verslagen zijn te vinden onder [www.warandeweb.nl](http://www.warandeweb.nl), waar relevant wordt in het bestuursverslag naar deze verslagen verwezen.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Profiel van Warande

Warande biedt ouderen in Bilthoven, Houten en Zeist zorg, wonen, behandeling en begeleiding. Het aanbod van Warande is divers en op maat: van adviespreekuur en zorg aan huis tot revalidatie en intensieve verpleging. Warande heeft zeven vestigingen voor wonen en (antroposofische) zorg. Daarnaast zijn er locaties voor revalidatie, thuiszorg en een hospice. Warande biedt zorg aan bijna 900 cliënten en er werken ruim 1.200 mensen.

### Algemene identificatiegegevens

Naam van de organisatie	Stichting Warande
Adres	Arnhemse Bovenweg 80, Postbus 185
Postcode	3700 AD
Plaats	Zeist
Telefoonnummer	030-6938000
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41180032
E-mailadres	<a href="mailto:info@warandeweb.nl">info@warandeweb.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.warandeweb.nl">www.warandeweb.nl</a>

## Structuur van het concern

### *De juridische structuur*

Warande kent als juridische structuur (rechtsvorm) de stichting. Hierin zijn de activiteiten van Warande ondergebracht. Warande heeft vestigingen voor wonen met zorg en/of verpleging en revalidatie, een hospice, behandeldienst, de diensten bedrijfsvoering en mens en ontwikkeling en per verslagjaar 2023 twee locaties voor gemeenschappelijk wonen geïnspireerd vanuit de antroposofie.

Bestuurlijk aan Warande gelieerd zijn de vastgoedstichtingen Stichting Huisvesting voor Ouderen en tot september van het verslagjaar 2023 Stichting Kraaijbeek en Stichting Valckenhof. Bij de Stichting Huisvesting voor Ouderen is het vastgoed van de vestiging In de Dennen ondergebracht, Stichting Kraaijbeek beheerde Woonoord Kraaijbeek te Driebergen en Stichting Valckenhof de wooneenheden Valckenhof te Zeist. De drie vastgoedstichtingen hebben als bestuur Stichting Warande en als toezichthoudend orgaan de Raad van Toezicht van Warande. In het verslagjaar heeft een fusie van de stichtingen Warande, Kraaijbeek en Valckenhof plaats gevonden.

### *De organisatorische structuur*

De bestuursstructuur van Warande bestaat uit een tweehoofdige Raad van Bestuur. In het verslagjaar heeft Warande de stap van een éénhoofdige naar een tweehoofdige Raad van Bestuur gezet. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Warande



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

bestaat uit zeven verpleeghuislocaties, twee locaties voor wonen en een aantal centrale, ondersteunende diensten.

Het locatiemanagement is integraal verantwoordelijk voor het dagelijks leven op de verpleeghuislocaties. De managers van de locaties worden hierin ondersteund door twee directeuren zorg en de ondersteunende diensten. De directeur Mens en Ontwikkeling en directeur Bedrijfsvoering zijn verantwoordelijk voor de ondersteunende diensten. De behandeldienst (medische, psychologische en paramedische diensten) wordt ondersteund door één van de directeuren zorg. De directeuren zorg en ondersteunende diensten zijn adviserend aan en worden ondersteund door de Raad van Bestuur. De directeuren zorg en directeuren ondersteunende diensten ressorteren rechtstreeks onder de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de besluitvorming op Warandeniveau. Besluiten van de Raad van Bestuur worden in de vergadering van het directieteam en in samenspraak met de leden van het directieteam genomen. Deelnemers aan dit overleg zijn de Raad van Bestuur (voorzitter), twee directeuren zorg en twee directeuren ondersteunende diensten. Raad van Bestuur en directieteam worden ondersteund door de bestuurssecretaris en het secretariaat Raad van Bestuur.

## Medezeggenschaps- en adviesraden

Warande heeft een Ondernemingsraad, een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad, per locatie een Cliëntenraad, voor de gehele organisatie een Centrale Cliëntenraad en voor twee verpleeghuislocaties en twee woonlocaties een Identiteitsraad. De Cliëntenraden van de locaties zijn adviserend aan het locatiemanagement. De Centrale Cliëntenraad vertegenwoordigt de gezamenlijke cliënten van Warande en is adviserend aan de Raad van Bestuur. De Ondernemingsraad vertegenwoordigt de medewerkers en is adviserend aan de Raad van Bestuur. De Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad vertegenwoordigt de professionals en is adviserend aan de Raad van Bestuur. De Identiteitsraad behartigt de belangen inzake de antroposofische Identiteit van twee locaties en is adviserend aan de Raad van Bestuur. Ook kent Warande een Behandel Management Team dat periodiek overleg heeft met de Raad van Bestuur over de ontwikkeling van Warande en dat de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd kan adviseren. Via deze organen is de medezeggenschap van respectievelijk de medewerkers en de cliënten gewaarborgd.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Algemeen beleid

### Missie, visie, kernwaarde

#### Missie

Warande biedt ouderen met een complexe zorgvraag professionele zorg en behandeling, een zinvolle daginvulling en een aantrekkelijke woonomgeving die bijdragen aan een persoonlijke kwaliteit van leven.

#### Visie

Cliënten hebben een zorgvraag die emotionele, fysieke en sociale onzekerheid met zich mee brengt. Vaak gaat dit gepaard met levensvragen als: hoe wil ik mijn leven inrichten? Cliënten gaan elk op eigen wijze met zorg- en levensvragen om. Hierbij spelen de eigen draagkracht, de samenstelling en draagkracht van de 'mantel', de eigen levensgeschiedenis en levensdoelen een grote rol. Dit vraagt van ons het vermogen om onbevangen naar hen te kijken.

Als medewerkers van Warande ondersteunen wij cliënten, zodat zij in relatie met anderen betekenisvol kunnen leven. Vanuit een gelijkwaardige relatie met cliënten en naasten, bespreken we met hen de unieke ondersteuningsvraag. Wij stemmen met cliënten, naasten en ketenpartners de wijze af waarop we hier samen invulling aan geven. Onze deskundigheid ligt daarbij op het vlak van geriatrische multidisciplinaire zorg en behandeling. Activiteiten die het welzijn en woongenot van cliënten verhogen zijn integraal onderdeel van onze zorgverlening.

De ondersteuningsvragen en de omgeving zijn voortdurend in beweging. Dit vraagt van ons als medewerkers dat wij vanuit een open houding naar onszelf en collega's kijken. Wij vertrouwen erop dat een kwetsbare opstelling vanuit persoonlijke kracht en authenticiteit de basis is voor groei. Wij onderzoeken wat van ons gevraagd wordt om er voor de ander te zijn. Vanuit de ontmoeting met de ander geven wij vorm aan onze persoonlijke en professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie. Zo vormen wij samen als Warande een lerende organisatie.

#### Kernwaarde Aandacht

Bij Warande werken we vanuit de kernwaarde 'Aandacht'. Aandacht hebben doe je door waar te nemen, proberen te begrijpen wat je waarneemt en je werk met bewuste betrokkenheid uit te voeren. Je ziet of hoort iets en begrijpt dat op een bepaalde manier. Hulpvragers ervaren de zorgverlening als 'goed' wanneer zij zich 'gezien' voelen. Goede zorg is zorg die je niet tot een ding maakt en waarbij je als persoon mee blijft tellen. Door aandacht zie je wat iemand nodig heeft. Dat betekent dat aandacht en zorg inherent met elkaar verbonden zijn: zonder aandacht kan goede zorg niet bestaan. Alleen door aandachtig te zijn kan blijken wat ertoe doet en waar de zorg op gericht moet zijn.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Strategie en (meerjaren)beleid

In het verslagjaar 2023 heeft Warande invulling gegeven aan vier strategische pijlers: het levensverhaal in het hart dragen, met deskundigheid dichtbij zijn, wendbaar organiseren en een duurzame organisatie zijn.

### *Levensverhaal in het hart*

Het levensverhaal van onze cliënt is leidend in het zorgproces. Wij dragen dat verhaal in ons hart en richten ons handelen er op.

### *Deskundigheid dichtbij*

We hebben veel deskundigheid in huis: in de directe zorg, bij de behandelaren en in de ondersteuning. We zijn dichtbij cliënt, naasten en collega's, daar waar onze deskundigheid het verschil kan maken.

### *Wendbaar organiseren*

Bij Warande is ruimte om met cliënt, de naasten en de samenleving mee te bewegen zonder dat we onszelf kwijt raken. Daarom investeren we in vakmanschap, organiseren we vanuit eenvoud en geven we medewerkers de ruimte om het goede te doen.

### *Duurzaam organiseren*

We gaan bewust om met de beschikbare middelen om ook de dag na morgen op een verantwoorde manier zorg te kunnen bieden.

## Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De vier strategische pijlers van Warande zijn richtinggevend voor de planvorming van de komende jaren, het kwaliteitsplan voor 2024 en deze zijn gehanteerd bij de jaarverslaglegging zoals weergegeven in het kwaliteitsverslag over 2023 en hieronder in dit bestuursverslag.

### *Levensverhaal in het hart*

Om ons handelen op het levensverhaal te kunnen richten zijn de volgende thema's in 2023 expliciet aan de orde geweest:

- **Samen doen:** Wij willen het naasten en bewoners zo aantrekkelijk mogelijk maken om binnen Warande voor elkaar van betekenis te zijn. Op basis van onze visie is de denktank 'Samen doen!' initiatieven gaan ontwikkelen en ontplooiën. We zien mooie dingen gebeuren, waaronder het 'samen doen gesprek' en toename van het aantal naasten dat samen met bewoners de maaltijd geniet.
- **Leidende principes voor leven, wonen en werken:** het aantal ouderen met een zorgvraag neemt toe, de arbeidsmarktkrapte houdt aan. Deze tijd vraagt iets anders van ons. We hebben zes leidende principes, die richtinggevend zijn om het leven, wonen en werken toekomstbestendig vorm te geven. Deze principes zien we steeds vaker in de praktijk terug.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### Deskundigheid dichtbij

Om met onze deskundigheid dichtbij te kunnen zijn, zijn de volgende thema's in 2023 expliciet aan de orde geweest:

- Kortdurend verblijf: Warande heeft het initiatief genomen om samen met belanghebbenden waaronder collega-zorgorganisaties een netwerkorganisatie te vormen gericht op het vernieuwen van kortdurend verblijf.
- ZelfstandigThuis: reablement is een manier van werken waarmee hulpverleners ouderen helpen hun eigen leven te leiden, zoals zij dat willen. In 2023 hebben we als Warande verkend of en op welke wijze reablement past bij de manier waarop we werken. In 2024 werken we dit verder uit, als eerste als dienst ZelfstandigThuis.

### Wendbaar organiseren

Om de wendbaarheid van Warande te versterken zijn de volgende thema's in 2023 expliciet aan de orde geweest:

- Kleiner directieteam: in 2023 heeft Warande de stap gemaakt naar een kleiner directieteam dat richting, ruimte en ruggensteun biedt en ambassadeur is van de ideeën en initiatieven die in de organisatie ontstaan. We zien enerzijds dat het directieteam meer ruimte geeft aan de managers en dat er beweging ontstaat, anderzijds wordt de nabijheid van het directieteam soms gemist.

- Krachtig leiderschap: medewerkers van Warande ervaren de richting, ruimte en ruggensteun die nodig is om samen het goede te doen. Leidinggevenden hebben hierin een centrale rol. Met het traject 'Krachtig leiderschap' zetten we in op de ontwikkeling van de managers van de locaties.
- Administratielast: bij Warande hebben we steeds meer aandacht voor de administratieve belasting van medewerkers. Zo hebben we in 2023 de papieren zorgovereenkomst afgeschaft en onderzoeken we of we de verplichte dubbele medicatiecontrole af kunnen schaffen.
- Werk- en leerklimaat: met de Warande Academie als kartrekker zijn we in 2023 aan de slag gegaan om het werk- en leerklimaat verder te versterken. We hebben in gesprek met elkaar een visie ontwikkeld en zijn hier in de praktijk concreet mee aan de slag gegaan, onder meer met ja-en en nanoacties.
- Zeggenschap professional: wendbaar organiseren vraagt om zeggenschap van medewerkers. De Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) van Warande zet zich met het actieplan zeggenschap in voor het vergroten van de veerkracht en zeggenschap van zorgprofessionals. Hier hebben zij succesvol subsidie voor aangevraagd en zijn zij aangesloten bij het landelijk actieplan zeggenschap.





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### Duurzaam organiseren

- Ten behoeve van het duurzaam organiseren zijn de volgende thema's in 2023 expliciet aan de orde geweest:
- Vastgoedontwikkeling: onze visie op wonen is leidend in de planvorming voor verbouw en vervangende nieuwbouw. Wonen is kleinschalig, als onderdeel van een groter geheel. Bewoners, naasten en medewerkers kennen elkaar. Warande kent een grote vastgoedopgave. Zo is de planvorming voor nieuwbouw aan de Krakelingweg in 2023 afgerond en staan verbouw van De Loericker Stee en Schutsmantel op de planning. Ook hebben wij ons strategisch vastgoedplan geactualiseerd met als één van de uitgangspunten: haalbaar en betaalbaar. Tweehoofdige Raad van Bestuur
- Verkenning intensieve samenwerking: eind 2022 hebben Warande en Vecht en IJssel een intentie tot fusie getekend. De eerste helft van 2023 hebben we deze fusie verder verkend. Helaas zijn we gezamenlijk tot de conclusie gekomen dat een verregaande samenwerking niet de strategische meerwaarde heeft die we beogen.
- Roosteren: een goed rooster is randvoorwaarde voor zorgprofessionals. In 2023 hebben we de stap gezet naar digitaal verlof aanvragen. Ook hebben we ons voorbereid op het werken met een cyclisch basisrooster van 6 maanden. Hierbij is de wens de medewerkers samen verantwoordelijk te laten zijn voor de bezetting, waarbij de planner nog steeds een actieve rol speelt maar niet in eerste instantie bepalend is.

- Stoppen thuiszorg: Warande concentreert zich in haar dienstverlening op intensieve, complexe verpleeghuiszorg. Vanuit die expertise wil Warande bijdragen aan de beweging naar 'langer thuis', bijvoorbeeld door het bieden van kortdurend verblijf en de inzet van behandelaren, ook thuis (eerstelijns). Binnen de gemeente Houten bood Warande nog thuiszorg. We zien dat er zorgorganisaties zijn die dit beter kunnen organiseren. Daarom is in 2023 het besluit genomen om te stoppen met de reguliere thuiszorg en de cliënten over te dragen aan deze zorgorganisaties.





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

- Toegang: Warande is onderweg naar één systeem voor toegang, waarbij medewerkers op basis van de locatie waar ze werken en de functie die ze hebben toegang krijgen tot locaties en ruimtes. In 2023 zijn de eerste locaties met dit nieuwe systeem gestart.
- Duurzaamheid: Warande wil een duurzame organisatie zijn, we dragen bij aan de gezondheid van cliënten en medewerkers zonder het milieu schade toe te brengen. Hiervoor hebben we een duurzaamheidsvisie en -ambities opgesteld waar we in de praktijk invulling aan geven. Dat doen we, van bewustwording en het werken met een Green Team tot het verduurzamen van vastgoed.
- Coöperatie FAIR: de inzet van zzp'ers in de zorg vindt op dit moment via commerciële bemiddelingsbureaus plaats. Hierdoor hebben zorgorganisaties zeer beperkt invloed op de kwaliteit van deze zzp'ers. Ook brengt dit de nodige kosten met zich mee. Daarom heeft Warande samen met andere zorgorganisaties coöperatie FAIR Utrecht opgericht, die zich gaat richten op de bemiddeling van verzorgende en verpleegkundige zzp'ers in de regio Utrecht.

## Ons financieel beleid en financieel resultaat

### Financieel beleid

De uitgangspunten voor de begroting 2023 waren gelijk aan 2022 en 2021 en worden ook in 2024 gehanteerd. De opbrengsten zijn conform de tarieven van de NZa en de kosten zijn geïndexeerd met de geldende cao en de NZa-index voor materiële kosten. Voor verzuim hanteert Warande een norm van 7,5%.

In de begroting wordt een onderscheid gemaakt in resultaten op kapitaalslasten en zorgexploitatie. Warande streeft naar een rendement van 2% op de zorgexploitatie en een positief resultaat op kapitaalslasten om toekomstige investeringen te kunnen bekostigen.

Medio 2023 zijn naar aanleiding van de financiële resultaten acties uitgezet ter verbetering hiervan. Ingezet is op onder meer inzet medewerkers primair proces conform normering, de eerste drie dagen van verzuim niet standaard opvangen met PNIL, professionalisering recruitment, opleiden van zorgassistenten, ontwikkeling van leiderschap en start van het traject om tot een nieuwe arbodienst te komen.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Financiële resultaten

De inkomsten zijn in 2023 € 1,3 miljoen hoger dan begroot doordat meer ouderen bij Warande woonden of kortdurend verbleven dan begroot.

2023 kenmerkt zich, net als 2022, door een hoge inzet van externe medewerkers in het zorgproces. Een gemiddeld verzuim van 11,4%, gecombineerd met een hoge vacatureruimte, leidt tot meer dan € 10 miljoen aan kosten voor externe inzet. Ook vallen de personele kosten hoger uit door het openbreken van de CAO en is sprake van incidentele kosten. Deze kosten hebben een behoorlijk effect op het resultaat 2023. Het gerealiseerd resultaat bedraagt € 0,82 miljoen negatief tegenover een begroot resultaat van € 4,2 miljoen.

De geconsolideerde jaarrekening van Warande heeft een negatief resultaat van € 0,82 miljoen, de totale omzet € 80 miljoen en het eigen vermogen van Warande was per 31 december 2023 € 45,6 miljoen. Onze kerncijfers zijn als volgt:

	2023	2022
Solvabiliteit <sup>1</sup>	78,2%	79,9%
Liquiditeit <sup>2</sup>	1,8	2,3
DSCR <sup>3</sup>	47,1	9,1

<sup>1</sup> eigen vermogen / totale vermogen

<sup>2</sup> current ratio: vlottende activa / vlottende passiva

<sup>3</sup> bedrijfsresultaat+afschrijvingen gedeeld door som van rentelasten en aflossingsverplichtingen

Voor de verdere gegevens en toelichting t.a.v. het financiële beleid, inspanningen en prestaties wordt verwezen naar de jaarrekening 2023 van Stichting Warande, inzichtelijk via [www.jaarverantwoordingzorg.nl](http://www.jaarverantwoordingzorg.nl). Voor de verdere gegevens over de personele formatie wordt verwezen naar het kwaliteitsverslag 2023 van Stichting Warande, te vinden op [www.warandeweb.nl](http://www.warandeweb.nl).

## Verwachte ontwikkelingen en risico's

### Onze collega's

De grootste uitdaging voor de sector in het algemeen is het beheersen van de personele factor. Ook Warande heeft hier mee te maken door de krapte op de arbeidsmarkt, het personeelsverloop, het ziekteverzuim, de stijging van de salarissen maar vooral door de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL). Daarbij veronderstelt Warande dat de inzet van PNIL door de herhaaldelijke aanwezigheid van tot dan toe onbekende zorgverleners en collega's een negatieve invloed heeft op de ervaren kwaliteit van zorg en de medewerkerstevredenheid. Wat zeker is, is dat de inzet van PNIL hogere kosten met zich meebrengt dan de inzet van collega's in loondienst.

Warande heeft ook in 2023 diverse middelen ingezet om de arbeidsmarkt optimaal te benaderen. Daarnaast was Warande deelnemer aan één van de eerste arbeidsmarktconvenanten om samen met opleidingsinstituten te werken aan de instroom voor de toekomst.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

Ook is ingezet op het versterken van vitale teams. Ten aanzien van het verzuim geldt dat in 2023 het gemiddelde verzuim met 11,4% hoger was dan de doelstelling van Warande. In samenwerking met onze arbo-dienstverleningspartner, wordt gestreefd naar een daling van dit verzuimcijfer.

Specifiek voor de ervaren kwaliteit van zorg en de medewerkerstevredenheid werkt Warande zoveel mogelijk met gedetacheerde ZZP'ers. Zo zorgen we ervoor dat bewoners en collega's waar het kan ondersteund worden door en samenwerken met bekende gezichten.

Door in te blijven zetten op vitale teams en het aanbieden van scholingen wil Warande een aantrekkelijke werkgever blijven. Collega's behouden en nieuwe collega's aantrekken moet leiden tot lager verzuim en uiteindelijk minimale inzet van externe collega's.

## Vastgoedinvesteringen

Tussen 2023 en 2030 verwacht Warande investeringen in vastgoed te doen van rond de € 55 miljoen. Door de sale & leaseback van twee panden eind 2021 heeft Warande ruimte om de komende jaren de investeringen te kunnen uitvoeren. Verwacht wordt dat de komende jaren een beperkte tijdelijke lening nodig is om de investeringen te kunnen financieren.

Het verlagen van de inkomsten (normatieve huisvestingscomponent) ter financiering van vastgoed per 2024 met 4% vormt een risico. Inmiddels is bekend dat de voorgenomen bezuinigingen van tafel zijn. Hoewel het lijkt alsof de NHC-korting wordt teruggedraaid, is het nog onzeker hoe dit wordt verwerkt en of dit structureel is of niet. Warande houdt rekening met de verlaging van de inkomsten in haar business cases en moet soms scherpe keuzes maken t.a.v. investeringen. Voorgenoemd risico leidt in de toekomst niet tot bijzondere waardeverminderingen.

Met het realiseren van nieuwe en aangepaste panden verwacht Warande een aantrekkelijke aanbieder te blijven voor toekomstige bewoners. Ook voor medewerkers zal dit een stimulans zijn om bij Warande te (blijven) werken. Door de positieve financiële ratio's verwacht Warande de komende jaren geen problemen t.a.v. het aantrekken van leningen voor de nieuw- en verbouw van panden.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Verslag interne toezichthouder

- Inleiding >
- De scope van verantwoordelijkheden >
- Algemene verslaglegging >
  - Werkwijze van de Raad van Toezicht >
- Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening >
- Reflectie vanuit de verschillende rollen >
  - De toezichthoudende rol >
  - De adviesrol >
  - De smalle en brede werkgeversrol >
  - De rol van hoeder van de dialoog >
- Reflectie op het eigen functioneren >
  - Reflectie en ontwikkeling >
  - Bezoldiging >
- Bijlage – Samenstelling, benoemingstermijn en hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht >

## Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van stichting Warande ziet het verslag van de interne toezichthouder als een waardevolle manier om verantwoording af te leggen over hoe zij concreet invulling geeft aan het toezicht. Met dit verslag legt de RvT verantwoording af over het eigen handelen en de resultaten hiervan. Naast meer concrete thema's als samenstelling en de belangrijkste onderwerpen die het afgelopen jaar aan de orde zijn geweest wordt in dit verslag gereflecteerd op de wijze waarop de RvT het afgelopen jaar invulling heeft gegeven aan haar rol als toezichthouder. Naast een middel om verantwoording af te leggen is dit dan ook een van de onderleggers voor de continue dialoog met belanghebbenden over de ontwikkeling van Warande en de wijze waarop de RvT, in relatie tot die ontwikkeling en de ontwikkelingen in de maatschappij, invulling geeft aan haar verantwoordelijkheid.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## De scope van verantwoordelijkheden

De leden van de RvT van Warande zijn aangesteld door Stichting Warande. Stichting Warande is tevens bestuurder van de stichtingen Kraaybeek, Valckenhof en Huisvesting voor Ouderen, waarbij in het verslagjaar een fusie plaats heeft gevonden van de stichtingen Warande, Kraaybeek en Valckenhof. De Raad van Bestuur (RvB) van stichting Warande is tevens de RvB van deze gelieerde stichtingen. De leden van de RvT houden toezicht op Stichting Warande en de hieraan gelieerde stichtingen Kraaybeek, Valckenhof en Huisvesting voor Ouderen. Thema's betreffende en de ontwikkeling van de gelieerde stichtingen zijn integraal onderdeel van de vergaderingen van (commissies van) de RvT van Warande en andere activiteiten die (de leden van) de RvT in het kader van haar verantwoordelijkheid jegens deze stichtingen onderneemt.

## Algemene verslaglegging

Samenstelling van de Raad van Toezicht

In 2023 werd de RvT van Warande gevormd door:

- Drs. M.H.P. Bögels MBA, voorzitter RvT en voorzitter remuneratie
- Drs. S.J.A. Timmerman, vicevoorzitter en lid auditcommissie
- Prof. Dr. C.A. Baan, voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid
- R. Akkerman, lid commissie kwaliteit en veiligheid en lid remuneratie
- H. Janssen, voorzitter auditcommissie

De samenstelling van de RvT is, inclusief benoemingstermijnen en hoofd- en nevenfuncties, weergegeven in bijlage 1 van dit jaarverslag. In 2023 zijn dhr. R. Akkerman en dhr. H. Janssen herbenoemd voor de tweede termijn. Er zijn in 2023 geen nieuwe leden toetgetreden tot de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door de bestuurssecretaris, dhr. B. Cornelissen, en is te bereiken via [b.cornelissen@warandeweb.nl](mailto:b.cornelissen@warandeweb.nl).

### Werkwijze

De RvT vindt het vanuit haar rollen als toezichthouder, sparringpartner en werkgever van belang om zich met inbreng vanuit verschillende perspectieven een breed beeld te kunnen vormen van de opgave en het functioneren van Warande. Naast de reguliere (commissie) vergaderingen van de RvT neemt de RvT onder meer deel aan



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

themabesprekingen, is zij jaarlijks aanwezig bij een overlegvergadering van de individuele medezeggenschapsorganen (OR en CCR) met de Raad van Bestuur, is zij deelnemer aan voor Warande belangrijke bijeenkomsten en spreekt zij op eigen verzoek of op uitnodiging van anderen met belanghebbenden.

De RvT vergadert vijf keer per jaar, de RvB neemt gewoonlijk deel aan deze vergaderingen. In 2023 heeft de RvT niet zelfstandig, dat wil zeggen buiten aanwezigheid van de RvB, vergadert. Voorafgaand aan elke vergadering van de RvT vindt een bezoek aan een locatie van Warande plaats. Tijdens dat bezoek staat een voor de betreffende locatie urgent en/of belangrijk thema centraal. Gesproken wordt met een (vertegenwoordiging van) bewoners, naasten en/of medewerkers. Elke vergadering van de RvT start met een themabespreking, waarbij een voor Warande belangrijk (strategisch) thema wordt besproken. Een vertegenwoordiging van medewerkers die op dit thema betrokken is, is als gast aanwezig bij deze bespreking.

De auditcommissie (inhoudelijk aandachtsgebied financiën en vastgoed) en de commissie kwaliteit en veiligheid (inhoudelijk aandachtsgebied kwaliteit van zorg en werkgeverschap) vergaderen voorafgaand aan elke RvT vergadering. De directeur bedrijfsvoering is aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie, de directeur mens en ontwikkeling is aanwezig bij de vergaderingen van de commissie kwaliteit en veiligheid. RvB en bestuurssecretaris zijn aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie en commissie kwaliteit

en veiligheid. De remuneratiecommissie (inhoudelijk aandachtsgebied werkgeverschap van de RvT) vergadert twee keer per jaar. De RvB sluit hierbij aan, waarbij de RvT zowel met de twee leden RvB afzonderlijk spreekt als met de volledige RvB.

## Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening

Het aantal ouderen met een zorgvraag blijft de komende jaren toenemen en de krapte op de arbeidsmarkt is structureel. Warande heeft de opgave om de wijze waarop zorg verleend wordt en zorgverlening georganiseerd is samen met belanghebbenden anders vorm te geven. Dit in een tijd waarin we verwachten dat de tarieven door stijgende kosten op macroniveau onder druk komen te staan. De belangrijkste onderwerpen die in het verslagjaar aan de orde zijn geweest raken allen op eigen wijze aan deze opgave:

- Verzuim en verloop
- Financieel resultaat
- Topstructuur
- Warande in de regio
- Strategische samenwerking Warande en Vecht en IJssel
- Fusie stichtingen Warande, Kraaybeek en Valckenhof
- Vastgoedontwikkeling (diverse projecten)



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

De Raad van Toezicht is door Warande geïnformeerd over de ontwikkeling op deze thema's en heeft met name aandacht gevraagd voor meer grip op verzuim en verloop en het financieel resultaat.

Naast deze belangrijke onderwerpen zijn de stukken die onderdeel zijn van de planning- en controlcyclus van Warande voor de RvT belangrijke graadmeters voor de ontwikkeling van de organisatie en daarmee onderleggers voor (integrale) bespreking van die ontwikkeling. In 2023 zijn de volgende stukken besproken:

- Kwaliteitsjaarverslag 2022
- Accountantsverslag
- Jaarrekening 2022
- Kaderbrief 2023
- Kwaliteitsjaarplan 2024
- Begroting 2024
- Strategisch vastgoedplan

De reguliere, doorlopende informatievoorziening van de RvT vindt plaats aan de hand van periodieke (voortgangs)rapportages. Dit betreft de maand- en tertiaalrapportages die onderdeel zijn van de planning- en controlcyclus, de (tussentijdse) projectrapportages, bijvoorbeeld op het gebied van vastgoed en kwaliteitsrapportages (interne auditering, externe certificering) die als onderdeel van het kwaliteitsbeleid worden opgesteld. Daarnaast worden inhoudelijke stukken ten behoeve van

(thema)bespreking op verzoek van de RvT en/of in overleg met de RvB geagendeerd. Ook wint de RvT informatie in bij diverse belanghebbenden, zie hiervoor 'Werkwijze van de Raad van Toezicht'. Zo hebben er in 2023 themabesprekingen plaatsgevonden over 'het verhaal van Warande in relatie tot de regionale ontwikkelingen' en 'duurzaamheid'. Bij deze bijeenkomsten sluit een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie aan, waaronder een vertegenwoordiging vanuit de RvT.

## Reflectie vanuit de verschillende rollen

De RvT streeft naar een goede balans in haar rollen als toezichthouder, adviseur, werkgever en hoeder van de dialoog.

### De toezichthoudende rol

Kern van het toezicht is oog hebben voor en bijdragen aan de externe legitimatie van Warande als onderdeel van de samenleving. Daartoe zet de RvT in op een constructief kritisch samenspel met de RvB. De RvT ziet toe op de besturing van Warande door het structureel monitoren van heldere en haalbare van de strategische koers afgeleide doelen op het gebied van:

- resultaten
- gedrag en cultuur
- systemen





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

Ook hecht de RvT er aan als collegiale RvT te acteren en 'grote punten' tijdig in de voltallige RvT diepgaand te behandelen. Daarvoor is het van belang dat aangeboden stukken van goede kwaliteit zijn en een duidelijke vraagstelling aan de RvT bevatten.

In 2023 zijn de volgende thema's als bestuursbesluit ter goedkeuring aan de RvT voorgelegd en de RvT heeft hier haar goedkeuring aan verleend:

- Kwaliteitsverslag 2022
- Jaarrekening 2022
- Duurzaamheidsverslag 2022
- Nieuwbouw Krakelingweg
- Fusie Warande, Kraaybeek en Valckenhof
- Wijziging statuten Warande
- Kwaliteitsplan 2024
- Begroting 2024
- Oprichting coöperatie FAIR
- Strategisch vastgoedplan

De RvT heeft in 2023 besluiten genomen betreffende:

- Vaststelling WNT klasse
- Honorering RvT
- Honorering RvB

- Verslag intern toezichthouder
- Herbenoeming twee leden RvT
- Topstructuur, profiel RvB en benoeming lid RvB
- Profielschets RvT (voorgenomen besluit)

De samenwerking met de externe accountant is in 2023 positief verlopen.

### De adviesrol

Op verschillende momenten waarop de RvT in gesprek is met belanghebbenden bevaart de RvT hun zienswijze op maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot de ontwikkeling van Warande. Daarbij bevaart de RvT specifiek de keuzes die Warande (niet) maakt. Afhankelijk van het thema en de persoonlijke expertise hebben de leden van de RvT betrokkenen op uiteenlopende thema's inhoudelijk geadviseerd, van vastgoed en werkgeverschap tot kwaliteit van zorg.

In 2023 is de mogelijkheid van fusie van de stichtingen Warande en Vecht en IJssel onderzocht, waarbij ervoor gekozen is de gesprekken hierover te beëindigen. De RvT is hier vanuit haar adviesrol zowel voorafgaand aan, tijdens, als bij de beëindiging van dit onderzoek nauw betrokken geweest. Ook heeft de RvT invulling gegeven aan haar adviesrol in gesprekken met de RvB over meer reguliere thema's waaronder kwaliteit van zorg, werkgeverschap en vastgoed.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## De smalle en brede werkgeversrol

Voor de RvT zijn de uitgangspunten voor het inrichten van goed werkgeverschap met de bestuurders:

- een heldere bestuursopdracht voor een periode van 4 jaar, deze is geactualiseerd in 2023
- een continue open en constructief kritische dialoog
- over en weer transparantie over resultaten en ontwikkelingsbehoefte
- een jaarlijks evaluatie met een schriftelijke verslaglegging daarvan
- 2-jaarlijks 360° feedback en accreditatie van de bestuurder

Het beeld van wat de strategische opgaven van Warande aan competenties en leiderschapsstijl vraagt, is integraal onderdeel van de wijze waarop het werkgeverschap is ingericht. Daarnaast heeft de RvT aandacht voor de persoon van de bestuurder in de eigen context, voor de persoonlijke elementen van leiderschap en eigen drijfveren. In het kader van de brede werkgeversrol in relatie tot (regionale) ontwikkelingen is er in gesprekken van RvT met RvB gesproken over de topstructuur, de stap naar een tweehoofdige RvB die in 2023 genomen is en de invulling van de vacature van bestuurder die hierdoor is ontstaan.

## De rol van hoeder van de dialoog

De RvT heeft de intern belanghebbenden bij Warande in beeld en is gedurende het jaar doorlopend, op verschillende momenten en in verschillende vormen met hen in gesprek over de ontwikkeling van Warande binnen de bredere ontwikkeling in en van de maatschappij. De dilemma's die in die gesprekken naar voren komen ademen de tijdsgesest. Om enkele voorbeelden aan te halen:

- Hoe verhoudt de (strategische) koers van een organisatie als Warande zich tot ontwikkelingen in en ontwikkeling van de regio?
- In hoeverre wil Warande bij ver- en nieuwbouw concessies doen aan de kwaliteit van wonen en de kwaliteit van de werkomgeving ten behoeve van een positieve/minder negatieve businesscase?
- Hoeveel tijd gunt een organisatie zich voor het terugdringen van verzuim en uitstroom van medewerkers als de financiële exploitatie minder is dan begroot en onduidelijk is of korte termijn ingrijpen bijdragen aan lange termijn resultaat?

Warande heeft zich in 2023 meer dan voorheen in de regio geprofileerd om haar ontwikkeling in samenspel met externe belanghebbenden en (nieuwe) samenwerkingspartners verder vorm te geven. In lijn daarmee ligt er een opgave bij de RvT om in toenemende mate het gesprek met externe belanghebbenden te voeren, een opgave die de RvT ziet en waar zij, zeker in het fusietraject met Vecht en IJssel, invulling aan heeft gegeven.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Reflectie op het eigen functioneren

### Reflectie en ontwikkeling

De RvT kent een jaarlijkse zelfevaluatie om te reflecteren op het eigen functioneren met als doel verder te ontwikkelen, als raad en individueel. De RvB is als deelnemer betrokken bij (een deel van) de jaarlijkse zelfevaluatie. In 2023 heeft een zelfevaluatie onder externe begeleiding plaats gevonden. Hierin is geconcludeerd dat meer ruimte voor dilemma's gewenst is en dat de inhoudelijke verbinding tussen bespreking in commissies en de gemeenschappelijke RvT vergaderingen bij belangrijke thema's verder versterkt kan worden. Beide thema's zijn opgepakt en hierop is de werkwijze van de RvT aangepast. Een derde conclusie naar aanleiding van de evaluatie, het beter benutten van de bestuurssecretaris, wordt in 2024 opgepakt.

In 2023 hebben RvT en RvB Warande de verkenning van een fusie van Warande en collega-zorgorganisatie Vecht en IJssel gezamenlijk en onder externe begeleiding geëvalueerd. In die evaluatie is een aantal lessons learned naar voren gekomen, waaronder het belang van hercontracteren bij tussentijdse ingrijpende veranderingen en de wijze waarop de procesorganisatie bij een dergelijk samenwerkingstraject ingericht kan worden.

Tot slot investeren leden van de RvT in hun eigen ontwikkeling; in de bijlage is dit inzichtelijk gemaakt.

## Bezoldiging

Voor de eigen bezoldiging hanteert de RvT de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn met betrekking tot het maximum van de bezoldiging. Daarmee blijft de bezoldiging binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. In 2023 was de bezoldiging als volgt:

- Voorzitter Raad van Toezicht € 24.600,-
- Lid Raad van Toezicht € 16.400,-

De RvT acht deze bezoldiging in lijn met de complexiteit van Warande, de gezonde financiële status van Warande en de van individuele toezichthouders gevraagde tijdsinvestering.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Bijlage – Samenstelling, benoemingstermijn en hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht 2023

Naam en expertise	Functie en termijn	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Datum 1 <sup>e</sup> benoeming	Ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid 2023
drs. M.H.P. Bögels MBA	Voorzitter RVT en voorzitter remuneratie 2e termijn	Partner Verbinden met Zorg Samenwerkingspartner Movimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Governancecommissie Scheidsgerecht Gezondheidszorg</li> <li>• Voorzitter beoordelingscommissie kwaliteit van Zorg Ondersteuning Zorginstituut ZonMw;</li> <li>• Lid beoordelingswerkgroep Topspecialistische Zorg en onderzoek ZonMw;</li> <li>• Lid Koepelcommissie ZonMW.</li> </ul>	01.11.2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 230214 NZA verbinding in- en extern toezicht</li> <li>• 230403 NVTZ Hoeder van de dialoog</li> <li>• 230530 Zorgvisie Governance in complex landschap</li> <li>• 231109 NVTZ congres Anders denken</li> </ul>
drs. S.J.A. Timmerman	Vice voorzitter Lid auditcommissie 2e termijn	eigenaar/adviseur PlanZuid AIM partner Fortrus Zorg BV partner/country manager TennantPass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht De Zellingen (VVT; lid commissie Financiën, Informatisering &amp; Vastgoed) te Capelle aan den IJssel;</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Tellus (VVT; voorzitter Auditcommissie) te Den Helder;</li> <li>• Lid Raad van Toezicht NDSM-loods/SKN (Industrieel Erfgoed + Maakindustrie; lid financiële commissie &amp; lid vastgoed commissie) te Amsterdam;</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Nimeto (MBO-onderwijs; voorzitter Auditcommissie) te Utrecht;</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Zaantheater (Cultureel; lid Auditcommissie) te Zaandam;</li> <li>• Bestuurslid Spurd (Sport- &amp; Leisurebedrijf; voorzitter Auditcommissie) te Purmerend.</li> </ul>	01.06.2016	



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

Naam en expertise	Functie en termijn	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Datum 1 <sup>e</sup> benoeming	Ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid 2023
Prof. Dr. C.A. Baan	Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid 2e termijn	Directeur Baan Coaching en Advies	<ul style="list-style-type: none"> <li>SHG , vicevoorzitter RvT</li> <li>RvT Humanitas DMH, commissie kwaliteit</li> <li>Hoogleraar integrale gezondheidszorg bij Tranzo, Universiteit Tilburg</li> </ul>	01.03.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masterclass Resilient Tribe (16 mrt)</li> <li>Tranzo Zorgsalon: IZA, GALA (23 mrt)</li> <li>RVS – jaarcongres (13 okt)</li> <li>NVTZ-academie: toezicht op zorgvastgoed (7 dec)</li> <li>Bijeenkomst Vernieuwd Verantwoorden, KPMG (31 okt)</li> </ul>
R. Akkerman	Lid commissie kwaliteit en veiligheid Lid Remuneratie 2e termijn	RvB Treant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levvel voorzitter RvT van maart 2015 tot en met maart 2023</li> <li>Ziekenhuis Amstelland voorzitter RvT vanaf 1 oktober 2023</li> </ul>	01.04.2019	
H. Janssen	Voorzitter auditcommissie 2e termijn	RvB a.i. SJG Weert tot 01.09.23 CFO a.i. Careyn 01.03.23 tot 31.12.23 RvB Vastgoed de Seizoenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT Cardiologisch centrum Hoorn</li> </ul>	27.09.2019	



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Duurzaam Warande

- 1) CO<sup>2</sup> reductie >
- 2) Circulaire bedrijfsvoering >
- 3) Schoner/minder afvalwater >
- 4) Gezonde leef- en werkomgeving >

Duurzaamheid is één van de vier richtingen/pijlers van de strategische visie 2022 tot 2025 van Warande: *Als we op de dag na morgen op een verantwoorde manier zorg willen bieden is het van belang goed om te gaan met de beschikbare middelen. Vanuit onze verantwoordelijkheid voor elkaar, de samenleving en het milieu worden we een duurzame organisatie. We gaan onze voetafdruk op het milieu zo klein mogelijk maken, daar investeren we in. We zetten in op een gezonde leef- en werkomgeving, reductie van onze CO<sup>2</sup> uitstoot, een circulaire bedrijfsvoering, het verminderen en scheiden van ons afval en schoner afvalwater.*

In augustus 2022 is het plan “Duurzaamheidsvisie en -ambities” bepaald. De in het plan genoemde ambities en daaruit vertaalde pijlers voor de korte termijn, 2022 – 2023, van Warande komen grotendeels overeen met de geldende normen in de zorg (vanuit de Green Deal en Milieuthermometer Zorg), waarbij zij de Milieuthermometer Zorg van het Milieu Platform Zorg (MPZ) gebruikt om haar inspanning en resultaten op het gebied van milieuzorg te meten, te verbeteren en te borgen.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Overzicht uitgevoerde activiteiten

Dit verslag volgt de vier thema's van de duurzaamheidsvisie, met informatie over onze voortgang binnen ieder thema. De volgende initiatieven zijn opgestart/gaande in 2023:

### 1) CO<sup>2</sup> reductie

- **Bewustwording vergroten:**
  - het Green Team is uitgegroeid tot 20 medewerkers (ambassadeurs) die allen duurzaamheid hoog in het vaandel hebben en van waaruit een paar lokale Green Teams zijn opgezet;
  - van 23 - 27 oktober is de week van de duurzaamheid georganiseerd;
  - er is op 27 oktober een bijeenkomst duurzaamheid georganiseerd mede door een aantal Green Teamleden voor de Raad van Bestuur, het managementteam, lokale managementteams en medezeggenschapsraden;
  - er is een training "DuurSaam Warande, begin bij jezelf" gemaakt en al aan twee groepen medewerkers van een locatie gegeven en aan de eerste groep Zorgassistenten in opleiding.

- **Vastgoed verduurzamen:**

- er is voldaan aan rapportageverplichtingen, Informatieplicht en EED-auditplicht, ten aanzien van vastgoed naar de overheid toe;
- monitoring energieverbruik via een energiemanagementsysteem;
- registratie milieugegevens op instellingsniveau via Milieubarometer;
- steeds meer traditionele verlichting is vervangen door LED-verlichting\*;
- er is aandacht voor duurzaam nieuw- en verbouw;
- via ons meldingbeheersysteem Topdesk, is het mogelijk gemaakt om duurzame ideeën/besparingstips te melden.

### 2) Circulaire bedrijfsvoering

- **Maatschappelijk verantwoord inkopen:**

- er was veel aandacht aan duurzaamheid bij het feest "Warande Midzomernacht Jubileum Festival" zoals digitale uitnodigingen, inzet pendelbussen, eten en drinken afgestemd op het uiteindelijke aantal bezoekers;
- inbedding inzet duurzaam kerstpakket en attenties voor personeel.

- **Afval scheiden en minimaliseren:**

- inzamelen snij-afval en koffiedik wat opgehaald wordt door De Clique op bijna alle locaties, dat weer dient als waardevolle grondstoffen voor oesterzwammen en foodproducten;



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

- er is een restafvalanalyse uitgevoerd op een locatie, die inzicht heeft gegeven in de afvalstromen die nu nog bij het restafval belanden. Deze analyse is onder andere als één van de uitgangspunten gebruikt binnen de contract-uitvraag afvalverwerker;
- in oktober is bij een aantal locaties gedurende twee weken voedselverliezen gemeten wat als startpunt dient voor het minimaliseren van voedselverspilling.
- **Hergebruik stimuleren:**
  - van jas naar tas die zijn uitgereikt tijdens Dag van de Zorg;
  - opening 't Winkeltje van Heerewegen met tweedehandskleding, maar ook het opzetten van een doorgeeflevensmiddelenkast op meerdere locaties;
  - herstofferen en opknappen van “oude” zorgmeubels bij twee locaties;
  - het “uitfaseren” van kartonnen/plastic koffiebekers Warande-breed door inzet eigen mokken dan wel servies van Warande.

### 3) Schoner/minder afvalwater

- **Preventie medicijnen in afvalwater:**
  - binnen Warande worden medicijnen verantwoord ingezameld via retourmedicatieboxen en afgevoerd via apothekers.
- **Gebruik milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen:**
  - er worden minder milieubelastende schoonmaakmiddelen ingezet die voldoen aan de Europese Ecolabel;
  - de milieuvriendelijke schoonmaakmiddelenlijn hanteert een doseersysteem (doseerdoppen bij flessen) ter voorkoming van overdosering;
  - ook is er aandacht voor het inzetten van milieuvriendelijke was- en vaatwasmiddelen binnen de locaties.
- **Verminderen waterverbruik:**
  - stimulering waterbesparing douches door het plaatsen van begrenzers op kranen;
  - bij vervanging worden waterbesparende douchekoppen geplaatst en bespaarknoppen toiletten.





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 4) Gezonde leef- en werkomgeving

### • Gezonder eten:

- er is op een vestiging een projectgroep “Minder vlees op het menu voor bewoners” opgezet;
- er is steeds meer aandacht voor vegetarische items binnen (personeels)restaurants.

### • Gezond en tevreden personeel:

- ook in 2023 is er veel aandacht voor duurzame inzet personeel door onder andere de vitaliteitswerkgroep “Lekker in je vel”. Deze groep brengt op frequente basis via intranet thema's naar voren waar medewerkers aan mee kunnen doen, zoals gezondheid en bewegen, loopbaan en geldzaken en ook hulp bij het stoppen met roken;
- “fruit op je werk” op alle locaties;
- Warande biedt stoelmassages maar ook workshop ademhaling aan haar medewerkers.

### • Groene omgeving:

- voor de hoveniers zijn er richtlijnen opgesteld met als doel de natuurwaarde en biodiversiteit van de terreinen te verhogen. Tevens nodigt de natuurlijke omgeving bewoners uit te wandelen, zich daar te begeven en bewegen, een bankje op te zoeken en een bloemetje te plukken.





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Indicatoren basisveiligheid

Klantevredenheid via ZorgkaartNederland >

Decubitus >

Advanced Care Planning >

Medicatiefouten in teambespreking >

Continentiezorg (vastgelegd in zorgdossier) >

Warande heeft uiterlijk 27 juni 2024 de indicatoren over de basisveiligheid volgend op het verslagjaar 2023 aangeleverd bij de openbare database van het Zorginstituut. Daarbij wordt voldaan aan de aanleverspecificaties van het Zorginstituut. In de maand februari 2024 zijn de zorginhoudelijke indicatoren 2023 gemeten bij cliënten met Wlz indicatie ZZP 4 en hoger. De uitkomsten zijn hieronder weergegeven.

## Klantevredenheid via ZorgkaartNederland

- 125 reviews, gemiddelde cijfers over de 6 categorieën: 8.3  
Hiermee volgt Warande exact het landelijke beeld.  
(2022: 116 reviews, gemiddeld 8.2)

## Decubitus

Hiervoor hebben we de tertaalcijfers 3<sup>e</sup> tertaal 2023 gebruikt.

- 23 bewoners
- 573 totaal
- 4.0 %



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Advanced Care Planning

- 573 bewoners in orde
- 573 alle bewoners
- 100 % in orde

## Medicatiefouten in teambespreking

- 21 afdelingen met teambespreking
- 22 afdelingen met medicatiefouten
- 95 % van de afdelingen bespreekt medicatiefouten

## Continentiezorg (vastgelegd in zorgdossier)

- 492 bewoners met continenzorg in dossier
- 574 alle bewoners
- 86 % van de bewoners heeft in het dossier continenzorg staan

## Vastleggen van voorkeuren voor eten en drinken in het dossier

- 511 bewoners met voorkeuren in het dossier
- 574 alle bewoners
- 89 % van de bewoners heeft informatie over eten en drinken in het dossier staan.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Analyse onvrijwillige zorg

Vastleggen van voedingszaken in het dossier >

Inleiding >

Reikwijdte van dit verslag >

Gegevens over de inzet van onvrijwillige zorg over 2023 >

Gegevens die aangeleverd zijn aan de IGJ over de eerste helft van 2023 >

Gegevens die aangeleverd zijn aan de IGJ over de 2e helft van 2023 >

Analyse van de registraties >

Omvang van de inzet van onvrijwillige zorg >

Aantal unieke bewoners met onvrijwillige zorg >

Verdeling over de soorten van onvrijwillige zorg >

Evaluatie van de inzet van onvrijwillige zorg >

Ontwikkelingen in 2023 >

Registratie en monitoring >

Kennis en bewustwording >

Regionaal expertiseteam >

Cliëntenvertrouwenspersoon WZD >

WZD functionarissen >

Beleidsontwikkeling >

Plannen voor 2024 >

Kennis en bewustwording >

Beleid vrijwillige / onvrijwillige zorg Warande >

WZD functionarissen >

## Inleiding

Dit is de derde keer dat Warande een analyse onvrijwillige zorg aanlevert, sinds de invoering van de Wet Zorg en Dwang. In deze analyse zijn de cijfers opgenomen over de registratie van onvrijwillige zorg binnen onze organisatie. Langzaam begint zich een patroon af te tekenen en kunnen we op basis van uitbreidende ervaring volgende stappen zetten. In dit verslag is tevens een terugblik op ontwikkelingen in 2023 opgenomen en plannen voor 2024. Goed om te markeren dat in het afgelopen jaar de voordeuren van Heerewegen open zijn gegaan.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Reikwijdte van dit verslag

Dit verslag betreft alle vestigingen van Warande:

Vestiging	Plaats	Vestigingsnummer
Bovenwegen	Zeist	000010266496
De Loericker Stee	Houten	000010267948
Heerewegen	Zeist	000010266453
Huize Valckenbosch	Zeist	000031672388
In de Dennen	Zeist	000010266526
Leendert Meeshuis	Bilthoven	000031672248
Schutsmantel	Bilthoven	000010267956





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Gegevens over de inzet van onvrijwillige zorg

De gegevens over de registratie van onvrijwillige zorg zijn weergegeven per locatie en per soort maatregel, per half jaar. De aantallen zijn te laag om ook onderscheid te maken tussen verschillende afdelingen.

Gegevens die aangeleverd zijn aan de IGJ over de eerste helft van 2023:

Vestiging	Beperken bewegingsvrijheid				Toezicht	Insluiten	Toedienen van eten, drinken en medicatie	Overige beperkingen	Totaal
	Overig	Fysieke fixatie	Mechanische fixatie	Gesloten afdeling	Elektr. traceringsmiddelen	Insluiten overig	Medicatie	Inrichten eigen leven	
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>29</b>
HW		1		3*	1		1		6
DLS		3			3*			2*	8
BW									0
LMH		3*		6***			5**		14
SM	1								1
IDD									0
HVB									0

Bron: XML bestand ONS 01-01-2023 t/m 30-06-2023

\* Een registratie bij een bewoner komt 2 keer mee op het XML overzicht

\*\* Een registratie bij een bewoner komt 4 keer mee op het XML overzicht

\*\*\* Een registratie bij een bewoner komt 6 keer mee op het XML overzicht



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Gegevens die aangeleverd zijn aan de IGJ over de 2e helft van 2023:

Vestiging	Beperken bewegingsvrijheid				Toezicht	Insluiten	Toedienen van eten, drinken en medicatie	Overige beperkingen	Totaal
	overig	Fysieke fixatie	Mechanische fixatie	Gesloten afdeling	Elektr. traceringsmiddelen	Insluiten overig	Medicatie	Inrichten eigen leven	
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>37</b>
HW		1		5# 2%	1		5* 3#		17
DLS		6##			4#				10
BW							1	1	2
LMH		3%		2			1		6
SM	1								1
IDD									0
HVB	1**								1

Bron: XML bestand ONS 01-07-2023 t/m 31-12-2023

# Een registratie bij een bewoner komt 3 keer mee op het XML overzicht.

## Twee registraties bij een bewoner komen 3 keer mee op het XML overzicht.

\* Een registratie bij twee bewoners komt 2 keer mee op het XML overzicht

% Een registratie bij een bewoner komt 2 keer meer op het XML overzicht

\*\* Een registratie bij een bewoner die reeds in februari 23 was overleden, en de maatregel is gearhiveerd in 2021.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Analyse van de registraties

De cijfers in bovenstaande tabellen komen voort uit de gegevens die opgenomen zijn in het XML bestand en verstuurd zijn aan de IGJ. Dit is een overzicht dat automatisch gegenereerd wordt door het ECD, gebaseerd op de definities vastgelegd in de Regeling Zorg en Dwang.

### Omvang van de inzet van onvrijwillige zorg

Aantal registraties	2021	2022	2023
Januari t/m Juni	37	27	29
Juli t/m December	36	19	37

### Aantal unieke bewoners met onvrijwillige zorg

Aantal bewoners met een of meerdere toepassingen van OVZ	2021		2022		2023	
Januari t/m Juni	30	5% (30 van de 624)	15	3% (15 van de 592)	11	2% (11 van de 613)
Juli t/m December	35	6% (35 van de 610)	12	2% (12 van de 607)	17	3% (17 van de 616)

Sinds 2021 hebben we gegevens beschikbaar over de registratie van onvrijwillige zorg binnen Warande. Dat betekent dat we over een periode van 3 jaar kunnen kijken naar de ontwikkeling van de inzet van onvrijwillige zorg. We zien dat het aantal registraties schommelt tussen de 19 en 37. Dat is over een omvang van ongeveer 600 bewoners een beperkte fluctuatie.

Kijken we naar het aantal unieke bewoners dat te maken heeft met onvrijwillige zorg dan fluctueert dat tussen de 11 en de 35 bewoners. Zoals te zien aan de vele voetnoten onder de tabellen komen sommige registraties bij een bewoner meerdere keren mee op het overzicht naar de IGJ. Voor zover we dat kunnen zien heeft dat voornamelijk te maken met evaluaties. Wordt een registratie binnen een bepaalde periode meerdere keren geëvalueerd, dan maakt het systeem hier unieke tellingen van. Dit maakt het lastig om conclusies te verbinden aan de resultaten. Zo is er een bewoner waarbij men heeft afgesproken dat ze wanneer noodzakelijk tijdens zorgmomenten en tijdens de behandeling van de pedicure vast gehouden mag worden. Van de zorgmomenten en van het bezoek aan de pedicure is een aparte registratie gemaakt. Beide komen 3 keer mee op het overzicht naar de IGJ waardoor het aantal registraties van fysieke fixatie plots op 6 staat, terwijl het om een en dezelfde bewoner gaat.

Voor ons is niet inzichtelijk hoe de informatie uit het XML bestand bij de IGJ binnen komt en wat er vervolgens met de gegevens gebeurt. Kunnen zij onderscheid maken tussen een unieke registratie en





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

registraties over een en dezelfde interventie die meerdere keren mee telt? Vandaar dat we in de tabellen alle registraties mee tellen, ook wanneer er overlap in zit. In de toelichting geven we aan waar de dubbelingen in zitten. Dit maakt meteen duidelijk dat er nogal wat haken en ogen aan het registratiesysteem c.q. XML bestand zitten.

### Verdeling over de soorten van onvrijwillige zorg

Fysieke fixatie (betreft in alle gevallen vasthouden tijdens zorgmomenten), gesloten deur en toedienen van psychofarmaca zijn de vormen van onvrijwillige zorg die het meest worden toegepast.

In 2023 zijn de voordeuren van Heerewegen open gegaan waardoor ook hier sprake is van een open locatie waar mensen overdag zonder belemmeringen in en uit kunnen lopen. Alleen bij Leendert Meeshuis zijn de deuren nu nog standaard gesloten. Warande streeft ernaar om met behulp van leefcirkels en GPS tracking op termijn alle vestigingen open te maken.

### Evaluatie van de inzet van onvrijwillige zorg

Er is ten opzichte van de voorgaande 2 jaren een duidelijke verbetering te zien in de dossiers wat betreft de onderbouwing van de inzet van onvrijwillige zorg en de evaluaties. Zoals reeds vermeld in de vorige analyse van onvrijwillige zorg is in de loop van 2022 besloten de verantwoordelijkheid voor registratie in het dossier, in aanwezigheid van

(of samen met) de zorgverantwoordelijke, neer te leggen bij de arts of psycholoog en niet bij de eerst verantwoordelijk verzorgende (EVV's). Duidelijk te zien is dat de artsen en psychologen inmiddels meer ervaring hebben opgebouwd in het registreren en onderbouwen wat ten goede komt aan de kwaliteit van de registraties. EVV's worden hierbij nadrukkelijk betrokken omdat hun input van groot belang is.

## Ontwikkelingen in 2023

### Registratie en monitoring

De registratie blijft een aanzienlijke administratieve last geven. Omdat de verantwoordelijkheid bij de betreffende behandelaren gelegd is en Ysis over een eenvoudiger format beschikt voor het vastleggen van onvrijwillige zorg is in 2023 onderzocht of we de registratie weer van ONS konden verplaatsen naar Ysis. Bijkomend voordeel is dat we dan ook gebruik zouden kunnen maken van de analyse tool van dit ECD. Helaas stuiten we op te veel praktische bezwaren. Een daarvan is dat de EVV's alsnog allerlei aanvullende informatie zouden moeten opnemen in het zorgleefplan. Daarmee zouden we ons doel voorbij schieten en hebben we besloten de registratie in ONS te houden. Monitoring van de gegevens vindt elk tertaal plaats via de tertaal-rapportage van Warande die wordt besproken met MT, CCR, RvT. Daarnaast worden de gegevens naar aanleiding van deze rapportage



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

op vestigingsniveau besproken in het VMT kwaliteit. Ook worden de gegevens over de inzet van onvrijwillige zorg besproken in het overleg van de WZD functionarissen en in de commissie vrijheid en veiligheid.

## Kennis en bewustwording

Het thema onvrijwillige zorg is een vast onderdeel van de scholing voor zorgassistenten en maakt onderdeel uit van de e-learnings die medewerkers worden aangeboden als ze bij Warande komen werken. Daarnaast is afgelopen anderhalf jaar in bijna alle teams die werken met bewoners met dementie de STA OP! met naasten training gegeven. Dit is een methodische en multidisciplinaire werkwijze die aansluit bij de richtlijnen en daarbij actief naasten betreft in het werken met onbegrepen gedrag. Het doel is om met deze methode onbegrepen gedrag op te merken, te herkennen als symptoom van onvoorziene behoeftes, het gedrag te beoordelen, te analyseren en effectief te behandelen. De aanpak is naast het borgen van de veiligheid van de bewoner, gericht op het optimaliseren van de kwaliteit van leven van de bewoner en op het zoveel mogelijk beperken van het gebruik van vrijheidsbeperkende middelen en maatregelen en van psychofarmaca voor behandeling van het onbegrepen gedrag.

Wat we vaker terug horen en ook lezen in rapportages is dat het steeds meer normaal is om zorg uit te stellen omdat iemand het niet wil. “Dan proberen we het straks nog eens”. Zoiets lezen we ook terug in onderstaande recente waardering op ZorgkaartNederland over locatie Schutsmantel:

*“ik woon er zelf niet, maar mijn vader, en heb het idee dat hij heel goed behandeld wordt. en als hij niet geholpen wil worden wordt er toch later alsnog geprobeerd, om het alsnog voor elkaar te krijgen. Dus krijgt hij voldoende aandacht. Toch komt er regelmatig bericht dat zijn gebit, (steg niet goed gepoetst wordt. maar ik heb het idee, dat dat komt omdat mijn vader dan niet geholpen wil worden, of dat het pijnlijk is, als hij daar gereinigd wordt”. (ZorgkaartNederland, 22 maart 2024)*

## Regionaal expertiseteam

Bijeenkomsten met GZ- psychologen, specialisten ouderengeneeskunde en kwaliteitsverpleegkundigen uit de aangesloten organisaties vinden 4x per jaar plaats, digitaal. Waar in eerste instantie de nadruk lag op het delen van best-practices in de implementatie en uitvoering van de WZD, is de inhoud van de bijeenkomsten verschoven naar meer intervisie en casuïstiek besprekingen. Het doel is om regionaal met elkaar ervaringen te delen en expertise te ontwikkelen.

In de reparatiewet van juni 2021 is bepaald dat de extern deskundige nu een onafhankelijk deskundige mag zijn. Dat betekent dat de deskundige niet altijd uit een andere organisatie hoeft te komen. Binnen Warande wordt deze evaluatie nu verricht door leden van het interne expertiseteam (intern CCE).



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

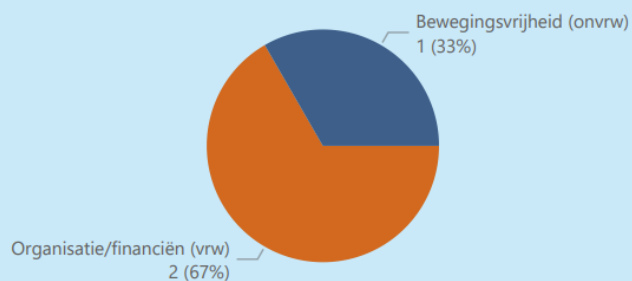


Overzicht

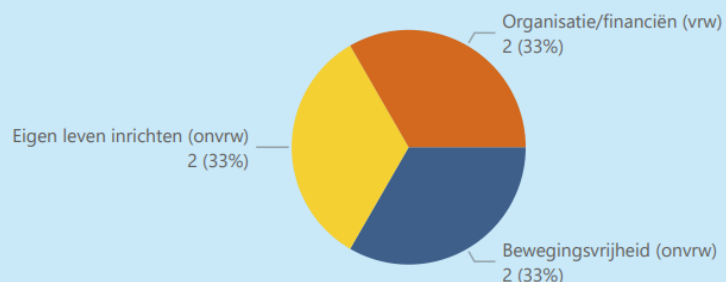
## Cliëntenvertrouwenspersoon WZD

De cliëntenvertrouwenspersoon heeft 5 bewoners bij gestaan bij wie j in totaal 9 kwesties speelden. Uit de jaarlijkse rapportage van de cliëntenvertrouwenspersoon blijkt dat deze betrekking hebben op de thema's 'Informatie' en 'Onvrede' en weer onderverdeeld zijn in subthema's:

### Top 5 onderwerpen bij Informatie 2023



### Top 5 onderwerpen bij Onvrede 2023



Volgens de rapportage zijn 8 van de 9 kwesties opgelost. Wegens bescherming van de privacy worden de kwesties op zichzelf niet verder uitgewerkt.

In kader van het audit traject van PREZO Care hebben we de cliëntenvertrouwenspersoon input gevraagd voor het onderdeel datamining. Ze schetste een aantal situaties die ze tegenkwam tijdens haar locatiebezoeken waaronder deze:

*“Het is een rustige ochtend, een uur of 11. Er zijn weinig bewoners in de woonkamer, sommige slapend. Er zijn ook mensen ‘naar de muziek’, zegt een medewerker. Ze loopt met pakken melk en een tas en een map en een kan heen en weer.  
Een bewoner vertelt uitgebreid over de koffie...die komt eraan. Een vrijwilliger komt binnen, hij straalt rust en vriendelijkheid uit. Hij nodigt mensen uit om mee te gaan naar de muziek- hij zoekt oog contact, buigt naar voren, raakt een arm aan, praat zacht maar duidelijk. Maar de koffie dan? Die kan gewoon mee hoor!”*

Een aandachtspunt in de rapportage is de bekendheid van de cliëntenvertrouwenspersoon onder de zorgprofessionals. Veel medewerkers weten niet van haar bestaan en wat zij voor bewoners kan betekenen. Ze biedt aan op uitnodiging voorlichting aan teams te komen geven.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

Mooi om te vermelden is dat de vertrouwenspersoon in het jaargesprek met een vertegenwoordiging vanuit de commissie vrijheid en veiligheid aan gaf dat zij tijdens haar bezoeken merkt en ziet dat medewerkers zich meer bewust zijn van onvrijwillige zorg en dit in gesprek brengen met elkaar. Dat is een mooi compliment!

### WZD functionarissen

Evaluatie van de werkwijze van de WZD functionarissen heeft er toe geleid dat de groep functionarissen is terug gebracht van 7 naar 5. Ze bestaat nu uit 3 specialisten ouderengeneeskunde en 2 GZ-psychologen. Op deze manier wordt kennis en kunde geborgd, terwijl er meer intensief ervaring wordt opgedaan door de betrokken functionarissen. Uit de evaluatie bleek ook dat er meer behoefte was aan inhoudelijke verdieping van het toezicht op onvrijwillige zorg. Bij de start van OVZ wordt gestreefd om voor beoordeling een bezoek aan bewoner en locatie te brengen.

De WZD functionarissen komen iedere 6 weken bij elkaar voor het uitwisselen van ervaringen ten aanzien van de beoordeling van de stappenplannen en voor de bespreking van casuïstiek. Ook bespreken en analyseren zij de tertaalrapportages over de inzet van onvrijwillige zorg.

Tevens is de rol van onafhankelijke deskundige (eerder externe deskundige) nu bij een intern expertteam belegd gericht op onbegrepen gedrag (werknaam intern CCE).

### Beleidsontwikkeling

Begin 2023 is het beleid Wilsbekwaamheid herzien. Hoe kijken we vanuit Warande naar het thema Wils(on)bekwaamheid, wat zijn de taken en verantwoordelijkheden en hoe leggen we het vast? Deze thema's zijn opnieuw tegen het licht gehouden en geactualiseerd. We hebben op verzoek van de adviseur innovatie mee gedacht en advies uitgebracht met betrekking tot het GPS beleid en het Stappenplan open deuren.

### Plannen voor 2024

#### Kennis en bewustwording

Bestaande reguliere scholingen blijven we voortzetten. Verder willen we vooral aandacht besteden aan het meer delen van casuïstiek, coaching on the job voortzetten via omgangsoverleggen en onderzoeken of het meerwaarde heeft specifiek voor managers zorg en kwaliteitsverpleegkundigen een opfris training aan te bieden.

Warande bekijkt de mogelijkheid om deel te nemen aan een extern onderzoek waarbij de STA OP methode niet alleen 'met naasten' gedaan wordt, maar ook gekoppeld wordt aan kennis over de WZD. Bij de verdere implementatie en borging van de STA OP! met naasten methode zal de WZD nadrukkelijker onderdeel uit maken van de scholing.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

Met name Heerewegen en Leendert Meeshuis zullen we vragen in te gaan op het aanbod van de cliëntenvertrouwenspersoon om een toelichting te geven aan teams over wat zij kan betekenen voor bewoners en waarom dat van belang is.

### Beleid vrijwillige / onvrijwillige zorg

We zijn op dit moment bezig het beleid vrijwillige / onvrijwillige zorg te herzien op basis van de “Bestuurlijke afspraken Wet Zorg en Dwang 2024” en huidige ontwikkelingen binnen Warande. De wijzigingen betreffen onder meer de werkwijze omtrent het stappenplan, de inzet van het intern CCE en de aangepaste werkwijze van de WZD functionarissen. Conform het Bestuurlijk akkoord zal het aangepaste beleid ter instemming aan de CCR worden voorgelegd.

### WZD functionarissen

Het aantal WZD functionarissen is sinds 1 januari 2024 terug gebracht en zij hebben besloten hun werkwijze te intensiveren door bij de beoordelingen van stappenplannen ook een bezoek aan de betreffende bewoner en afdeling te brengen. Op deze manier kunnen zij zich beter een beeld vormen van de situatie.

De WZD functionarissen hebben sinds eind 2023 twee keer per jaar een overleg met de bestuurder over het thema onvrijwillige zorg. In de tweede helft van dit jaar zullen zij een scholing volgen over de WZD om hun rol als WZD functionaris verder te verdiepen en hun kennis te vergroten.

### Aandacht voor toegankelijkheid van deuren van bewoners

Het openen van de deuren in Heerewegen ging niet zonder slag of stoot en leverde de nodige, met name, technische uitdagingen op. Er lijkt enige aarzeling ontstaan te zijn om ook op afzienbare termijn de deuren van Leendert Meeshuis te openen. Enerzijds begrijpelijk door nodige investeringen die ermee gemoeid zijn in combinatie met op handen zijnde nieuwbouw. Als alles volgens plan verloopt zal de locatie rond de zomer van 2025 verhuizen. Anderzijds belangrijk om het openen van de voordeur niet op zijn beloop te laten, maar helderheid te scheppen in de ambitie en oog te blijven houden wat er wel mogelijk is op korte termijn. De commissie zal dit bij de Raad van Bestuur onder de aandacht brengen.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Indicatoren personeels- samenstelling

Onderstaande gegevens betreffen het bedrijfsonderdeel zorg en zijn op basis van peil- datum 31 december 2023.

## Aard van de aanstelling

Medewerkers in dienst	1178 medewerkers
FTE in dienst	623,0 fte

Gemiddelde contractomvang	00,53 fte
Medewerkers met tijdelijke arbeidsovereenkomst	21,82 %
Inzet personeel niet in loondienst in uren	12,41 %
Inzet personeel niet in loondienst in kosten	26,91 %

## Kwalificatieniveaus zorgverleners en vrijwilligers

Zorgassistent (niveau 1)	14,18 %
Helpende (niveau 2)	12,84 %
Verzorgende incl. EVV (niveau 3)	20,59 %
Verpleegkundige incl. EVV (niveau 4)	07,85 %
Verpleegkundige incl. EVV (niveau 5)	02,79 %
Behandelaren en paramedici	10,34 %
Leerlingen	13,67 %
Overig	17,75 %

Stagiaires	148 stagiaires
Vrijwilligers	631 vrijwilligers

## Verzuim

Percentage	11,41 %
Frequentie	1,60

## In-, door- en uitstroom

Instroom	22,78 %
Doorstroom	11,84 %
Uitstroom	17,76 %

## Ratio personeel/bewoners

Ratio personeel/cliënten	1,05 FTE in dienst per bewoner
--------------------------	--------------------------------



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Jaarverantwoording

Model: Jaarrekening zorg (middel)groot, geconsolideerd  
(model C balans en model D winst- en verliesrekening)  
Versie: 1.2 (7-2-2024)

## Disclaimer

Dit model is door Verstegen accountants en adviseurs B.V. ontwikkeld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de Wet normering topinkomens en RJ-Richtlijn 655.

De toelichtingen op de balans en de winst- en verliesrekening zijn op onderdelen uitgebreider dan vereist op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en/of RJ-Richtlijn 655. Het doel hiervan is om belangrijke verschillen tussen de cijfers over het verslagjaar en het vorige verslagjaar inzichtelijk te maken. De uitbreidingen zijn niet expliciet aangegeven in dit model, behoudens bij het mutatieoverzicht vaste activa en het overzicht langlopende schulden.

Zorgorganisaties kunnen dit model gebruiken als hulpmiddel bij het opmaken van hun jaarrekening 2023, inclusief WNT-verantwoording. Aan het model kunnen geen rechten worden ontleend en elke vorm van aansprakelijkheid wordt uitgesloten.

## Geconsolideerd deel van de jaarrekening

- Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023
- Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de geconsolideerde balans
- Geconsolideerd overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening**

## Enkelvoudig deel van de jaarrekening 2023

- Enkelvoudige balans per 31 december 2023
- Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023
- Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de enkelvoudige balans
- Enkelvoudig overzicht langlopende schulden ultimo 2023
- Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening
- Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

## Vaststelling en goedkeuring

### Overige gegevens

- Statutaire regeling resultaatbestemming
- Nevenvestigingen en handelsnamen
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## GECONSOLIDEERD DEEL VAN DE JAARREKENING

### GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		27.911.317	28.620.223
Machines en installaties		2.700.255	2.952.128
Andere vaste bedrijfsmiddelen		3.148.551	3.197.689
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		3.905.272	860.786
		<b>37.665.395</b>	<b>35.630.826</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	4		
Onderhanden werk		349.127	234.291
		<b>349.127</b>	<b>234.291</b>
<b>Vorderingen</b>	5		
Op handelsdebiteuren		652.965	568.393
Overige vorderingen		1.877.888	3.899.511
Overlopende activa		108.159	480.114
		<b>2.639.011</b>	<b>4.948.018</b>





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>Liquide middelen</b>	7	17.672.321	18.516.276
<b>Totaal activa</b>		<u><u>58.325.854</u></u>	<u><u>59.329.411</u></u>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
	8		
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal		310.537	310.537
Bestemmingsfonds		45.279.459	46.117.741
		<u>45.589.996</u>	<u>46.428.278</u>
<b>Voorzieningen</b>	9		
Overige		1.587.576	1.688.765
		<u>1.587.576</u>	<u>1.688.765</u>
<b>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b>	10		
Schulden aan banken		0	673.803
		<b>0</b>	<b>673.803</b>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	11		
Waarborgsommen		9.344	13.669
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen		38.800	74.873
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.171.290	3.122.792
Belastingen en premies sociale verzekeringen		956.316	896.021
Schulden terzake van pensioenen		1.137.040	611.333
Overige schulden		1.213.340	1.534.524
Overige passiva		4.622.154	4.285.353
		<b><u>11.148.283</u></b>	<b><u>10.538.565</u></b>
<b>Totaal passiva</b>		<b><u><u>58.325.854</u></u></b>	<b><u><u>59.329.411</u></u></b>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	14		
Zorgverzekeringswet		5.386.258	5.733.748
Wet langdurige zorg		70.855.423	65.516.497
Overige zorgprestaties		21.070	32.418
		<b>76.262.751</b>	<b>71.282.663</b>
<b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	17	<b>19.817</b>	<b>22.141</b>
		<b>76.282.568</b>	<b>71.304.804</b>
<b>Netto omzet</b>			
Overige bedrijfsopbrengsten	20	4.201.311	4.120.626
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>80.483.879</b>	<b>75.425.430</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22	10.601.395	10.844.507
Lonen en salarissen	23	37.513.033	34.298.682
Sociale lasten	24	5.867.460	5.232.325
Pensioenlasten	25	3.206.073	3.041.655
Afschrijvingen op materiële vaste activa	26	2.737.216	2.797.224
Overige bedrijfskosten	29	21.467.509	18.321.418
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>81.392.687</b>	<b>74.535.811</b>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## BEDRIJFSRESULTAAT

**-908.808**                      **889.619**

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

31                      70.525                      0

Rentelasten en soortgelijke kosten

33                      0                      -52.282

## RESULTAAT

**-838.282**                      **837.337**

## RESULTAATBESTEMMING

*Het resultaat is als volgt verdeeld:*

**2023**                      **2022**

€                      €

Bestemmingsfonds: Reserve aanvaardbare kosten

-838.282                      837.337

**-838.282**                      **837.337**



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			-908.808		889.619
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	26	2.737.216		2.797.224	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	9	-101.189		-97.628	
- Bijzondere waardevermindering van vlottende activa		0		638.792	
			2.636.027		3.338.388
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	-114.836		56.337	
- vorderingen	5	2.309.008		-539.381	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	675.247		857.884	
			2.869.419		374.840
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			4.596.638		4.602.847
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31	70.525		0	
Rentelasten en soortgelijke kosten	33	0		-52.282	
			70.525		-52.282
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>4.667.164</b>		<b>4.550.565</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

Investerings materiële vaste activa	2	-4.784.557	-5.994.561
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	12.771	943.755
		<u>12.771</u>	<u>943.755</u>
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-4.771.786</b>	<b>-5.050.806</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	10	-673.803	-378.906
Kortlopend bankkrediet	11	-65.529	0
		<u>-65.529</u>	<u>0</u>
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-739.332</b>	<b>-378.906</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b><u>-843.955</u></b>	<b><u>-879.147</u></b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	7	18.516.276	19.395.423
Stand geldmiddelen per 31 december	7	17.672.321	18.516.276
Mutatie geldmiddelen		<b><u>-843.955</u></b>	<b><u>-879.147</u></b>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Algemeen

#### **Statutaire naam en activiteiten**

De statutaire naam van Stichting Warande is voluit Stichting Warande en de statutaire vestigingsplaats is Utrecht. Stichting Warande is geregistreerd onder KvK-nummer 41180032.

De activiteiten van Stichting Warande bestaan hoofdzakelijk uit het verlenen van verpleeghuiszorg voor ouderen.

#### **Groepsverhoudingen en consolidatie**

Stichting Warande maakt deel uit van de Warande-groep te Zeist. Binnen deze groep heeft Stichting Warande de positie van groeps-hoofd. Met terugwerkende kracht zijn de stichtingen Warande, Kraaijbeek en Valckenhof gefuseerd per 1 januari 2023.

De groep bestaat verder uit de volgende rechtspersoon:

- Stichting Huisvesting voor Ouderen

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022.

#### Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Warande, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben. Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

### ***Gebruik van schattingen***

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- Economische levensduur van materiële vaste activa
- Waardering van voorzieningen

De gehanteerde uitgangspunten zijn toegelicht bij de desbetreffende posten in de jaarrekening.

### ***Vergelijking met voorgaand jaar***

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

### ***Herrubricering vergelijkende cijfers***

De cijfers van de enkelvoudige jaarrekening van 2022 zijn geherrubriceerd naar aanleiding van de fusie.

Deze herrubriceringen betreffen de op onderdelen gewijzigde presentatievoorschriften voor de cijfers over 2022 vanuit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) die in overeenstemming waren met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW).

### ***Foutherstel***

Bij het opmaken van de jaarrekening 2023 is geconstateerd dat de personele verplichtingen in de jaarrekening 2022 onvolledig zijn gepresenteerd. Het gaat hierbij om een afwijking in de voorziening langdurig zieken (€ 542.841) en in de reservering voor balanssparen (€ 257.349). De afwijking in de voorziening langdurig zieken is verwerkt in het beginvermogen per 1 januari 2022, omdat geconstateerd is dat hier sprake was van een structurele afwijking. De afwijking in de reservering voor balanssparen is verwerkt in het resultaat 2022 (vergelijkende cijfers), omdat geconstateerd is dat hier sprake was van een eenmalige afwijking. Het totale negatieve effect op het vermogen per 31 december 2022 is € 800.190.





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onrijwilige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### *Activa en passiva*

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt 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 waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering

in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoord van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

#### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

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.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

#### *Investeringsubsidies*

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

#### *Groot onderhoud*

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

#### ***Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten***

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande

verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

#### ***Vorderingen***

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen. Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

#### ***Liquide middelen***

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



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Voorzieningen

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 zijn tegen nominale waarde zijn gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijds-waarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

#### a. Voorziening uitgestelde beloningen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. Het gaat hierbij onder meer om jubileumgratificaties en doorbetaling van loon na 45 dienstjaren in de zorg- of welzijnssector.

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon

op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

#### b. Voorziening voor arbeidsongeschiktheidskosten

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige loonkosten van personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn en niet meer inzetbaar zijn in het arbeidsproces.

### 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 (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Grondslagen van resultaatbepaling

#### *Algemeen*

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

#### *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.

#### *Pensioenen*

Stichting Warande 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 Stichting Warande. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Warande 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 (meest recent circa 112%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Stichting Warande 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. Stichting Warande heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

### 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.

### Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Warande zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellings specifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoordelijkheid inzake Stichting Warande is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening/ enkelvoudige winst- en verliesrekening/ geconsolideerde jaarrekening/ de toelichting op de winst- en verliesrekening in de jaarrekening van Stichting Warande.





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### ACTIVA

#### 2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-mid- delen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2023</b>					
- aanschafwaarde	70.159.609	8.189.255	12.581.370	860.786	91.791.020
- cumulatieve afschrijvingen	41.539.386	5.237.127	9.383.681	0	56.160.194
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>28.620.223</u>	<u>2.952.128</u>	<u>3.197.689</u>	<u>860.786</u>	<u>35.630.826</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	820.662	157.815	761.594	3.044.486	4.784.557
- afschrijvingen	1.516.797	409.688	810.732		2.737.217
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	12.771				12.771
per saldo	<u>12.771</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>12.771</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-708.906</u>	<u>-251.873</u>	<u>-49.138</u>	<u>3.044.486</u>	<u>2.034.569</u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-mid- delen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 31 december 2023</b>					
- aanschafwaarde	70.967.500	8.347.070	13.342.964	3.905.272	96.562.806
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	43.056.183	5.646.815	10.194.413	0	58.897.411
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>27.911.317</u>	<u>2.700.255</u>	<u>3.148.551</u>	<u>3.905.272</u>	<u>37.665.395</u>
Afschrijvingspercentage	10,0%	15,0%	20,0%		

Stichting Warande heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023. Er is geen afwaardering benodigd. Door een fout bij de implementatie van Afas zijn de afschrijvingstermijn gewijzigd met ingang van 2023. Hierdoor zijn de afschrijvingstermijnen met maximaal een jaar verlengt.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

#### 4. Voorraden

Onderhanden werk

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	349.127	234.291
Totaal onderhanden werk	<u>349.127</u>	<u>234.291</u>

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

#### Stroom DBC's / DBC-zorgproducten

	<u>Gerealiseerde kosten en toegerekende winst</u>	<u>Af: verwerkte verliezen</u>	<u>Af: ontvangen voorschotten</u>	<u>Saldo per 31-dec-23</u>
	€	€	€	€
DBC's / DBC-zorgproducten	349.127			349.127
Totaal (onderhanden werk)	<u>349.127</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>349.127</u>





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 5. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 126.445 (2022: €24.452).

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	652.965	568.393
Overige vorderingen:		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	307.172	289.103
Vorderingen personeel	39.315	49.577
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	294.687	2.705.900
Overige vorderingen	<u>1.236.713</u>	<u>854.931</u>
Diversen	1.877.888	3.899.511
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	108.159	480.114
Totaal overige vorderingen en overlopende activa	<u><u>2.639.011</u></u>	<u><u>4.948.018</u></u>

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.

De opbouw hiervan is als volgt:



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	0			0
Financieringsverschil boekjaar	2.439.017	2.705.900	294.687	5.439.604
Betalingen/ontvangsten	<u>-2.439.017</u>	<u>-2.705.900</u>		<u>-5.144.917</u>
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	294.687	294.687
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>294.687</u>	<u>294.687</u>
			<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
			€	€
Waarvan gepresenteerd als:				
- overige vorderingen			294.687	2.705.900
			294.687	2.705.900
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar			31-dec-23	31-dec-22
			€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten			70.586.795	65.900.909
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget			70.292.108	63.195.009
Totaal financieringsverschil			<u>294.687</u>	<u>2.705.900</u>

In 2023 is een onderproductie ad. € 53.723 gerealiseerd.

De volledige onderproductie van 2023 is door het Zorgkantoor nog niet afgewikkeld.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 7. Liquide middelen

De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar met uitzondering van afgegeven bankgaranties tot een bedrag van € 698.257 (2022: € 698.257), hiervan is € 181.622 op een geblokkeerde rekening gestort bij de Rabobank.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Bankrekeningen	17.672.321	18.511.440
Kassen	0	4.836
Totaal liquide middelen	<u><u>17.672.321</u></u>	<u><u>18.516.276</u></u>

Er zijn geen contanten aanwezig.

## PASSIVA

### 8. Eigen vermogen

#### Gestort en opgevraagd kapitaal

	<u>Saldo per 1-jan-2023</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	310.537			310.537
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u><u>310.537</u></u>	<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>	<u><u>310.537</u></u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	46.117.741	-838.282		45.279.459
Totaal bestemmingsfonds	46.117.741	-838.282	0	45.279.459

### 9. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	209.124	0	0	43.010	166.114
- doorbetaling na 45 dienstjaren	583.643	222.554	116.109	0	690.088
- langdurig zieken	895.998	18.890	183.514	0	731.374
Totaal voorzieningen	1.688.765	241.444	299.623	43.010	1.587.576

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

	31-dec-2023
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	658.003
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	892.836
hiervan > 5 jaar	36.737



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

#### *Voorziening uitgestelde beloningen*

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat het effect van het contant maken van de voorziening niet materieel is.

#### *Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren*

De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gwehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 1,46%. De levenskans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 99%.

De voorziening is bepaald op basis van de 'verplichting per balansdatum'-methode.

#### *Voorziening langdurig zieken*

"Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, aangezien het effect van de tijds waarde niet materieel is.

### **10. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)**

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	38.800	74.873
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	0	673.803
hiervan > 5 jaar	0	635.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De langlopende lening bij de Rabobank van € 635.000 is in 2023 vervroegd afgelost.

Dit betrof een lening van Stichting Valckenhof, waarvoor Stichting Warande medeaansprakelijk voor was.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 11. Kortlopende schulden

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij de Rabobank bedraagt per 31 december 2023 € 7.500.000 (2022: € 7.500.000) en de rente EURIBOR plus 3,870%.

De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank en luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	295.321	235.469
- Schulden aan zorgverzekeraars	30.133	88.026
- Schulden uit hoofde van sociaal plan	97.025	262.434
- Schulden uit hoofde van subsidies/zorgbonus	0	207.860
- Nog te betalen kosten	571.271	631.497
- Diversen	219.590	122.907
Totaal overige schulden	<u><u>1.213.340</u></u>	<u><u>1.548.193</u></u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	1.551.830	1.427.323
- Verlofrechten	2.801.460	2.615.260
- Reservering EJU	268.865	242.770



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

Totaal overige passiva

4.622.154

4.285.353

### 13.a. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

#### Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte jaarhuursom 2024 in €	"Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €	"Omvang verplichting > 5 jaar in €	Einddatum huurcontract
Centraal Bureau	257.124	599.956	0	1-mei-2027
Leedert Meeshuis	416.732	69.455	0	29-feb-2025
Loericker Stee	1.002.835	4.011.343	12.869.725	28-okt-2041
De Schutsmantel	691835	2.767,341	8.936.207	25-nov-2041
<i>Totaal</i>	<i>2.368.526</i>	<i>4.680.754</i>	<i>21.805.932</i>	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

#### Overige verplichtingen

De overige met derden aangegane meerjarige verplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Omschrijving	Geschatte verplichting 2024 in €	Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €	Omvang verplichting > 5 jaar in €	Einddatum contract
Huur apparatuur wifi en beheer	130.000	102.917	0	15-10-2024
<i>Totaal</i>	<i>130.000</i>	<i>102.917</i>	<i>0</i>	

In januari 2024 is Stichting Warande verplichtingen aangegaan ten bedrage van € 28 miljoen voor het realiseren van een nieuw pand Krakelingeweg te Zeist.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### "Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Stichting Warande verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievestigingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten."

### 13.b Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

#### Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

"Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. Stichting Warande is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2023. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersingsinstrument zeer laag ingeschat.

## GECONSOLIDEERD OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossingswijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
Rabobank	01-jan-98	2.920.075	25	Lineair	2,09%	1-jan-2038	38.800	0	-	38.800	-	0	-	0	pos/neg hyp clause
Rabobank	24-mrt-99	635.000	25	Aflossingvrij	2,15%	1-nov-2023	635.000	0	635.000	-	-	0	-	0	pos/neg hyp clause
Totaal							673.800	0	635.000	38.800	0			0	





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

### BATEN

#### 17. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	19.817	22.141
Totaal	<u>19.817</u>	<u>22.141</u>

#### 20. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Subsidies:	€	€
- Overige subsidies	700.599	843.095
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	981.242	1.026.517
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	352.039	395.324
- Kinderopvang	0	137.722
- Eigen bijdrage	568.650	434.262
- Verkoopresultaat materiele vaste activa	0	491.325
- Diversen baten	503.454	216.409
Totaal	<u>3.105.984</u>	<u>3.544.654</u>

De opbrengsten kinderopvang zijn in 2023 nihil, in verband met het afstoten van deze activiteiten per 1 februari 2022



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## LASTEN

### 22. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	1.294.265	1.598.434
Kosten dienstverlening door onderaannemers	945.164	911.669
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	8.361.966	8.334.404
Totaal	<u>10.601.395</u>	<u>10.844.507</u>

### 23. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	37.774.352	34.065.364
Mutatie personeelsvoorziening	-261.319	233.318
Totaal	<u>37.513.033</u>	<u>34.298.682</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:	<u>741</u>	<u>727</u>
	<u>741</u>	<u>727</u>

De salariskosten zijn gestegen als gevolg van de reguliere cao-afspraken. Per 1 oktober 2023 zijn de lonen gestegen, terwijl daar nog geen dekking vanuit de tarieven voor bestond. Dit effect bedraagt voor Warande ongeveer € 500.000.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 26. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.737.216	2.797.224
Totaal afschrijvingen	<u><u>2.737.216</u></u>	<u><u>2.797.224</u></u>

## 29. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.754.682	4.330.296
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.704.828	2.614.621
Overige personeelskosten	2.584.672	2.402.901
Algemene kosten	5.368.346	4.183.500
Huur en leasing	2.568.560	2.387.625
Onderhoudskosten	1.508.191	1.258.451
Energiekosten	1.978.230	1.144.024
Totaal overige bedrijfskosten	<u><u>21.467.509</u></u>	<u><u>18.321.418</u></u>

De stijging van de kosten voor energie en voedingsmiddelen zijn veroorzaakt door inflatiecorrecties. De stijging van de algemene kosten zijn veroorzaakt door advieskosten inzake de intentieverklaring om te fuseren met Vecht & Ijssel. Deze voorgenomen fusie is niet tot stand gekomen.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### 31. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentebaten	70.525	0
Totaal	<u>70.525</u>	<u>0</u>

Betreft rente spaarrekening minus rente langlopende lening.

### 33. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentelasten	0	-52.282
Totaal	<u>0</u>	<u>-52.282</u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### 37. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	104.791	67.390
2. Fiscale advisering	0	937
3. advieswerkzaamheden	4.000	4.000
	108.791	72.327

#### Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 (2022) zijn verricht.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Enkelvoudig deel van de jaarrekening 2023

### ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		23.391.134	23.911.795
Machines en installaties		2.617.615	2.861.359
Andere vaste bedrijfsmiddelen		3.148.545	3.197.685
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		3.872.854	860.786
		<u><b>33.030.148</b></u>	<u><b>30.831.625</b></u>
			v
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Voorraden</b>	4		
Onderhanden werk		349.127	234.291
		<u><b>349.127</b></u>	<u><b>234.291</b></u>
<b>Vorderingen</b>	5		
Op handelsdebiteuren		652.965	569.850
Overige vorderingen		1.877.888	3.899.511
Overlopende activa		108.159	480.114
		<u><b>2.639.011</b></u>	<u><b>4.949.475</b></u>
<b>Liquide middelen</b>	7	<b>17.672.321</b>	<b>18.516.276</b>
<b>Totaal activa</b>		<u><u><b>53.690.607</b></u></u>	<u><u><b>54.531.667</b></u></u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## PASSIVA

Eigen vermogen	8		
Gestort en opgevraagd kapitaal		310.536	310.536
Bestemmingsfonds		31.861.994	32.793.776
		<b>32.172.530</b>	<b>33.104.312</b>
			∨
<b>Voorzieningen</b>	9		
Overige		1.587.576	1.688.765
		<b>1.587.576</b>	<b>1.688.765</b>
<b>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</b>	10		
Schulden aan banken		0	673.799
		<b>0</b>	<b>673.799</b>
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	11		
Waarborgsommen		9.344	13.669
Schulden aan banken		38.800	74.873
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.171.290	3.122.792
Schulden aan groepsmaatschappijen		8.782.218	8.524.752
Belastingen en premies sociale verzekeringen		956.316	896.021
Schulden terzake van pensioenen		1.137.040	611.333
Overige schulden		1.213.340	1.535.998
Overige passiva		4.622.155	4.285.353
		<b>19.930.501</b>	<b>19.064.791</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>53.690.607</b>	<b>54.531.667</b>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	Ref.	2023	2022
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	14		
Zorgverzekeringswet		5.386.258	5.733.748
Wet langdurige zorg		70.855.423	65.516.497
Overige zorgprestaties		21.070	32.418
		<b>76.262.751</b>	<b>71.282.663</b>
<b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	17	19.817	22.141
<b>Netto omzet</b>		<b>76.282.568</b>	<b>71.304.804</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	20	4.357.438	4.271.643
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>80.640.006</b>	<b>75.576.447</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22	10.601.395	10.844.507
Lonen en salarissen	23	37.513.033	34.298.682
Sociale lasten		5.867.460	5.232.325
Pensioenlasten		3.206.073	3.041.655
Afschrijvingen op materiële vaste activa	26	2.406.046	2.554.587
Overige bedrijfskosten	29	21.876.950	18.724.503
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>81.470.958</b>	<b>74.696.259</b>





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

	Ref.	2023	2022
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		-830.952	880.188
Rentelasten en soortgelijke kosten	33	-100.831	-52.282
<b>RESULTAAT</b>		<b>-931.782</b>	<b>827.906</b>

#### RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2023	2022
	€	€
Bestemmingsfonds: reserve aanvaardbare kosten	-931.782	827.906
	<b>-931.782</b>	<b>827.906</b>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## ENKELVOUDIG KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

	<u>Ref.</u>	<u>2023</u>		<u>2022</u>	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			-830.952		646.213
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	26	2.406.046		2.554.587	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	9	-101.189		-97.628	
- Bijzondere waardevermindering van vlottende activa		<u>0</u>		<u>-12.749</u>	
			2.304.857		2.444.210
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	-114.836		56.337	
- vorderingen	5	2.310.467		-843.105	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	<u>901.786</u>		<u>-404.125</u>	
			<u>3.097.417</u>		<u>-1.190.893</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			4.571.323		1.899.530
Rentelasten en soortgelijke kosten	33	<u>-100.831</u>		<u>-52.282</u>	
			<u>-100.831</u>		<u>-52.282</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>4.470.492</b>		<b>1.847.248</b>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	2	-4.617.347		-3.609.622	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	12.771		943.755	
Aflossing leningen u/g	m	0		-294.504	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>-4.604.576</b>		<b>-2.960.371</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Aflossing langlopende schulden	10	-673.799		0	
Kortlopend bankkrediet	11	-36.073		0	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>-709.872</b>		<b>0</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>-843.956</b>		<b>-1.113.123</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	7		18.516.276		19.629.399
Stand geldmiddelen per 31 december	7		17.672.321		18.516.276
Mutatie geldmiddelen			<b>-843.955</b>		<b>-1.113.123</b>

## GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening komen overeen met de grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening. Zie hiervoor paragraaf 2.1.4.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

### 2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2023</b>					
- aanschafwaarde	62.365.360	8.090.511	12.581.367	860.786	83.898.024
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	38.453.572	5.229.152	9.383.682	0	53.066.406
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>23.911.788</u>	<u>2.861.359</u>	<u>3.197.685</u>	<u>860.786</u>	<u>30.831.618</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	685.873	157.815	761.591	3.012.068	4.617.347
- afschrijvingen	1.193.756	401.559	810.731	0	2.406.046
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	12.771	0	0	0	12.771
per saldo	<u>12.771</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>12.771</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-520.654</u>	<u>-243.744</u>	<u>-49.140</u>	<u>3.012.068</u>	<u>2.198.530</u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 31 december 2023</b>					
- aanschafwaarde	63.038.462	8.248.326	13.342.958	3.872.854	88.502.600
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	39.647.328	5.630.711	10.194.413	0	55.472.452
Boekwaarde per 31 december 2023	<b>23.391.134</b>	<b>2.617.615</b>	<b>3.148.545</b>	<b>3.872.854</b>	<b>33.030.148</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	10,0%	15,0%	20,0%		

Stichting Warande heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2022. Er is geen afwaardering benodigd. Door een fout bij de implementatie van Afas zijn de afschrijvingstermijn gewijzigd met ingang van 2023. Hierdoor zijn de afschrijvingstermijnen met maximaal een jaar verlengt.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

#### 4. Voorraden

Onderhanden werk

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	349.127	234.291
Totaal onderhanden werk	<u>349.127</u>	<u>234.291</u>

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
DBC's / DBC-zorgproducten	349.127	0	0	349.127
Totaal (onderhanden werk)	<u>349.127</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>349.127</u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 5. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 1.575 (2022: € 24.452 ).

In de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is begrepen een bedrag van € 0 (2022: € 20.881) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Overige vorderingen:		
Vorderingen op debiteuren	652.965	569850
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	307.172	289103
Vorderingen personeel	39.315	49577
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	294.687	2.705.900
Diversen	1.236.713	854.931
Totaal overige vorderingen	<u>1.877.888</u>	<u>3.899.511</u>
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	108.159	480.114
Totaal overlopende activa	<u>108.159</u>	<u>480.114</u>

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz. De opbouw hiervan is als volgt:



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2023	2022	2021	totaal
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	2.705.900	2.439.017	5.144.917
Financieringsverschil boekjaar	294.687			294.687
Correcties voorgaande jaren	0	-	-	0
Betalingen/ontvangsten	-	-2.705.900	-2.439.017	-5.144.917
Subtotaal mutatie boekjaar	294.687	-2.705.900	-2.439.017	-4.850.230
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>294.687</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>294.687</b>

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	294.687	2.705.900
	<b>294.687</b>	<b>2.705.900</b>

### Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	70.674.456	65.900.909
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	70.292.108	63.195.009
Totaal financieringsverschil	<b>382.348</b>	<b>2.705.900</b>

In 2023 is een onderproductie ad. € 53.723 gerealiseerd.

De volledige onderproductie van 2023 is door het Zorgkantoor nog niet afgewikkeld.





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 7. Liquide middelen

De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar met uitzondering van afgegeven bankgaranties tot een bedrag an € 698.257 (2022: €698.257), hiervan is € 181.622 op een geblokkeerde rekening gestort bij de Rabobank.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Bankrekeningen	17.672.321	18.511.440
Kassen	0	4.836
Totaal liquide middelen	<u><u>17.672.321</u></u>	<u><u>18.516.276</u></u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## PASSIVA

### 8. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 01-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	310.536	0	0	310.536
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>310.536</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>310.536</u>

### Bestemmingsfonds

	Saldo per 01-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve aanvaardbare kosten	32.793.776	-931.782	0	31.861.994
Totaal bestemmingsfonds	<u>32.793.776</u>	<u>-931.782</u>	<u>0</u>	<u>31.861.994</u>

### Toelichting op het verschil tussen enkelvoudig en geconsolideerd resultaat en eigen vermogen

	Resultaat	Eigen vermogen
	€	€
Enkelvoudige cijfers	-931.782	827.906
Stichting Huisvesting voor ouderen	93.500	9.431
Geconsolideerde cijfers	<u>-838.282</u>	<u>837.337</u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 9. Voorzieningen

	Saldo per 01-jan-23	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	209.124	0	43.010	0	166.114
- doorbetaling na 45 dienstjaren	583.643	222.554	116.109	0	690.088
- langdurig zieken	895.998	18.890	183.514	0	731.374
Totaal voorzieningen	<u>1.688.765</u>	<u>241.444</u>	<u>342.633</u>	<u>0</u>	<u>1.587.576</u>

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

	<u>31-dec-23</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	658.003
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	892.836
hiervan > 5 jaar	36.737

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

### Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de waarde van in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat het effect van het contant maken van de voorziening niet materieel is.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

#### Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 1,46%. De levenskans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 99%. De voorziening is bepaald op basis van de 'verplichting per balansdatum'-methode.

#### Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2022 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, aangezien het effect van de tijds waarde niet materieel is.

### 10. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	38.800	74.873
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	0	673.799
hiervan > 5 jaar	0	0

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De langlopende lening bij de Rabobank van € 635.000 is in 2023 vervroegd afgelost. Dit betrof een lening van Stichting Valckenhof, waarvoor Stichting Warande medeaansprakelijk voor was.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## 11. Kortlopende schulden

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	295.321	235.469
- Schulden aan zorgverzekeraars	30.133	88.026
- Schulden uit hoofde van sociaal plan	97.025	262.434
- Schulden uit hoofde van zorgbonus	0	207.860
- Nog te betalen kosten	571.271	619.302
- Diversen	219.590	122.907
Totaal overige schulden	<u>1.213.340</u>	<u>1.535.998</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	1.551.829	1.427.323
- Verlofrechten	2.801.460	2.615.260
- Reservering EJU	268.865	242.770
Totaal overige passiva	<u>4.622.153</u>	<u>4.285.353</u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### 13.a. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

#### Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte jaarhuursom 2024 in €	Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €	Omvang verplichting > 5 jaar in €	Einddatum huurcontract
Diakonessenhuis	257.124	599.956	0	31-07-2024
Centraal Bureau	416.732	69.455	0	01-05-2027
Leedert Meeshuis	1.002.835	4.011.343	12.869.725	29-02-2025
Loericker Stee	691.835	2.767.341	8.936.207	28-10-2041
De Schutsmantel	2.368.526	4.680.754	21.805.932	25-11-2041
<i>Totaal</i>	<i>2.368.526</i>	<i>4.680.754</i>	<i>21.805.932</i>	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

#### Overige verplichtingen

De overige met derden aangegane meerjarige verplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Omschrijving	Geschatte verplichting 2024 in €	"Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €"	"Omvang verplichting > 5 jaar in €"	Einddatum contract
Huur apparatuur wifi en beheer	130.000	102.917	0	15-10-2024
	0	0	0	
<i>Totaal</i>	<i>130.000</i>	<i>102.917</i>	<i>0</i>	

In januari 2024 zijn verplichtingen ten bedrage van € 28 miljoen aangegaan voor het realiseren van een nieuw pand Krakelingeweg te Zeist.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Stichting Warande verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

### 13.b. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. Stichting Warande is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2023. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersingsinstrument zeer laag ingeschat.

### ENKELVOUDIG OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2023

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom €	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente %	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 december 2022 €	Nieuwe leningen in 2023 €	Aflossing in 2023 €	Restschuld 31 december 2023 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossingswijze	Aflossing 2024 €	Gesteelde zekerheden
Rabobank	01-01-1998	2.920.075	25	Lineair	0	01-01-2038	38.800	0	0	38.800	0	0	-	0	pos/heg hyp clause
Rabobank	24-03-1999	635.000	25	Aflossingvrij	0	01-11-2023	635.000	0	635.000	0	0	0	-	0	pos/heg hyp clause
Totaal							673.800	0	635.000	38.800	0			0	



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

### BATEN

#### 17. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	19.817	22.141
Totaal	<u><u>19.817</u></u>	<u><u>22.141</u></u>

#### 20. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Subsidies:		
- Overige subsidies	700.599	843.095
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	981.242	1.026.517
- Kinderopvang	0	137.722





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	352.039	395.323
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	568.650	434.261
- Verkoopresultaat materiële vaste activa	0	491.325
- Overige opbrengsten	659.581	367.428
Totaal	<u><u>3.262.111</u></u>	<u><u>3.695.671</u></u>

De opbrengsten kinderopvang zijn in 2023 nihil, in verband met het afstoten van deze activiteiten per 1 februari 2022

## LASTEN

### 22. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	1.294.265	1.598.434
Kosten dienstverlening door onderaannemers	945.164	911.669
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	8.361.966	8.334.404
Totaal	<u><u>10.601.395</u></u>	<u><u>10.844.507</u></u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### 23. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	37.774.352	34.065.364
Mutatie personeelsvoorziening	-261.319	233.318
Totaal	<u><u>37.513.033</u></u>	<u><u>34.298.682</u></u>

Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:

741	727
-----	-----

De salariskosten zijn gestegen als gevolg van de reguliere cao-afspraken. Per 1 oktober 2023 zijn de lonen gestegen, terwijl daar nog geen dekking vanuit de tarieven voor bestonden. Dit effect bedraagt voor Warande ongeveer € 500.000.

### 26. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.406.046	2.554.587
Totaal afschrijvingen	<u><u>2.406.046</u></u>	<u><u>2.554.587</u></u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### 29. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.751.286	4.330.296
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.704.828	2.614.620
Overige personeelskosten	2.584.672	2.402.901
Algemene kosten	5.363.433	4.177.655
Huur en leasing	2.995.061	2.799.748
Onderhoudskosten	1.499.439	1.251.567
Energiekosten	1.978.230	1.144.024
Huur en kosten terrein	-	3.692
Totaal overige bedrijfskosten	<u><u>21.876.950</u></u>	<u><u>18.724.503</u></u>

De stijging van de kosten voor energie en voedingsmiddelen zijn veroorzaakt door inflatiecorrecties. De stijging van de algemene kosten zijn veroorzaakt door advieskosten inzake de intentieverklaring om te fuseren met Vecht & IJssel. Deze voorgenomen fusie is niet tot stand gekomen.

### 33. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentelasten	-100.831	-52.282
Totaal	<u><u>-100.831</u></u>	<u><u>-52.282</u></u>



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### 37. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	104.791	67.390
2. Fiscale advisering	0	937
3. advieswerkzaamheden	4.000	4.000
	108.791	72.327

#### Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 (2022) zijn verricht.

### 38. Transacties met verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen bestaan op hoofdlijnen uit:

- transacties via rekening-courant met SHO (Stichting Huisvesting voor Ouderen)

Deze transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

### Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2023 is als volgt:

#### *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling*

	Dr. H.J.M. Finkenfügel Bestuurder	D. Boomstra Bestuurder
Functie (functienaam)		
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1 mei 2018	15-jun-23
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.315	93.158
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.084	8.212
Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	<b>204.400</b>	<b>101.370</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	205.000	112.329
Vergelijkende cijfers 2022		
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Nee
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	0%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.523	0
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	13.477	0
Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	<b>199.000</b>	0
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

### Toezichthoudende topfunctionarissen

	Dr. M.H.P. Bögels, MBA Voorzitter RvT	Dr. S.J.A. Timmerman Lid RvT	Dr. R. Akkerman Lid RvT
Functie (functienaam)			
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-nov-16	1-jun-16	1-apr-19
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>24.600</b>	<b>16.400</b>	<b>16.400</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	20.500
<i>Vergelijkende cijfers 2022</i>			
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>23.880</b>	<b>15.920</b>	<b>15.920</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.850	19.900	19.900
	<b>Prof. Dr. C.A. Baan</b> Lid RvT	<b>Dr. H.J.B. Janssen</b> Lid RvT	
Functie (functienaam)			
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-mrt-18	27-sep-19	
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	16.400	16.400	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.500	20.500	
<i>Vergelijkende cijfers 2022</i>			
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>15.920</b>	<b>15.920</b>	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.900	19.900	



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Warande een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 205.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.750 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 20.500. Deze maxima worden niet overschreden.

Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum van de toezichthoudende topfunctionarissen is in de jaarrekening 2022 per abuis te laag verantwoord. In de bovenstaande verantwoording is op grond van artikel 5d, lid 1, onderdeel b, Uitvoeringsregeling WNT, het bezoldigingsmaximum correct weer gegeven. Dit fouterstel heeft geen overschrijding van het bezoldigingsmaximum 2022 tot gevolg.

## VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Warande heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 22 mei 2024, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

## OVERIGE GEGEVENS

### Statutaire regeling resultaatbestemming

Niet van toepassing

### Nevenvestigingen en handelsnamen

Stichting Warande heeft geen nevenvestigingen.

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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





Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening



Overzicht

# Colofon

Het kwaliteitsverslag 2023 is onder verantwoordelijkheid van de bestuurssecretaris en met een brede inbreng vanuit de organisatie en bij de organisatie betrokkenen opgesteld.

Dit kwaliteitsverslag is ook te vinden op de website van Warande via de link:

<https://www.warandeweb.nl/over-warande/> onder het kopje 'kwaliteit'

Tekeningen: Mieske Klomp van Bord & Stift

Vormgeving: Dick Groot Hulze van Studio S&H





Voorwoord

# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Colofon



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



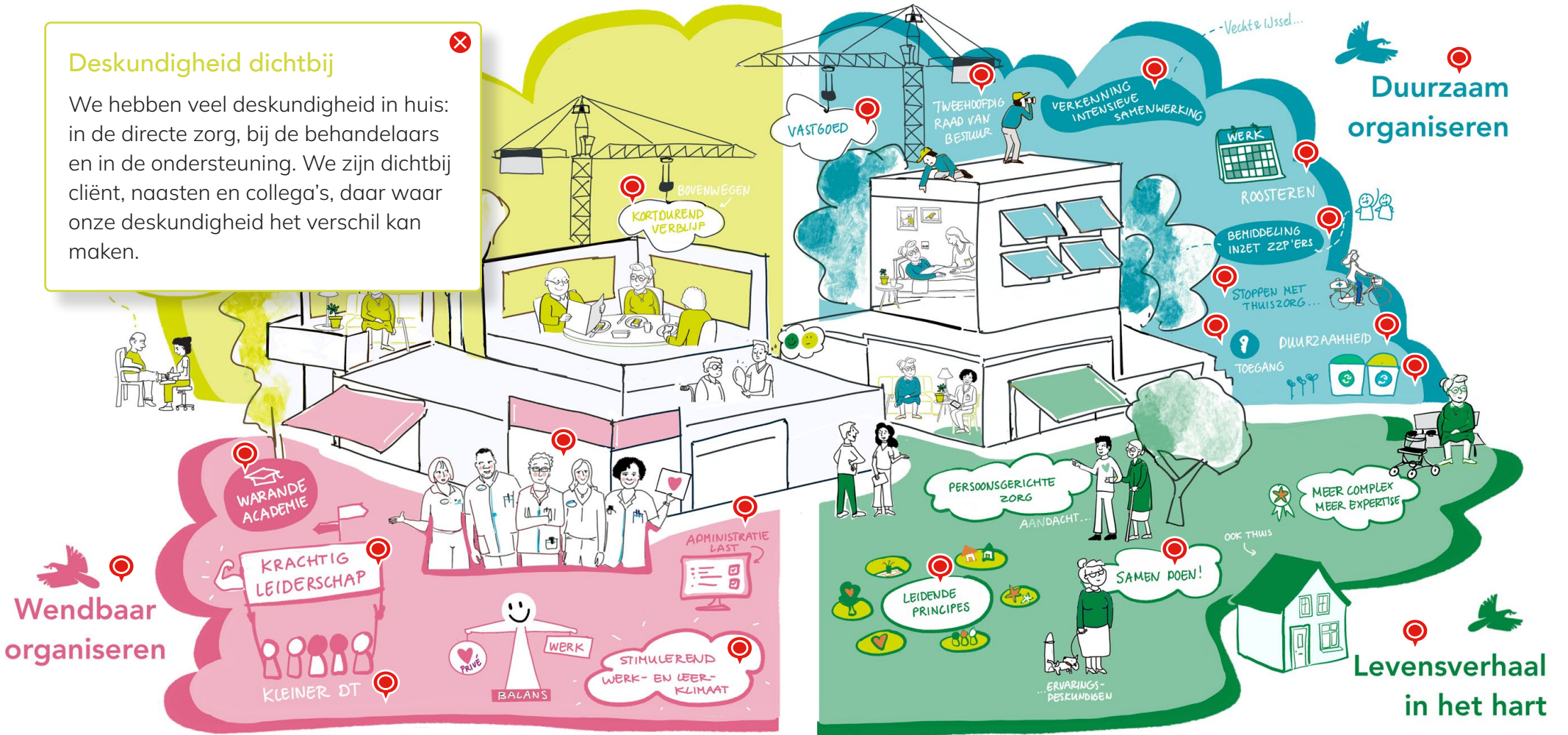
Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij

We hebben veel deskundigheid in huis: in de directe zorg, bij de behandelaars en in de ondersteuning. We zijn dichtbij cliënt, naasten en collega's, daar waar onze deskundigheid het verschil kan maken.



Wendbaar organiseren

Levensverhaal in het hart



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



## Kortdurend Verblijf

Warande heeft het initiatief genomen om samen met belanghebbenden, waaronder collega-zorgorganisaties, een netwerkorganisatie te vormen gericht op het vernieuwen van kortdurend verblijf. Hierbij ontwikkelt Warande samen met belanghebbenden op locatie Bovenwegen nieuwe vormen van kortdurend verblijf en vernieuwen we de wijze waarop kortdurend verblijf geboden wordt. Zo draagt Warande vanuit haar deskundigheid op het gebied van complexe verpleeghuiszorg bij aan de beweging 'de juiste zorg op de juiste plaats'. Vragen over het expertisecentrum kortdurend verblijf? Neem contact op met Hester Buijs, directeur zorg, via [h.buijs@warandeweb.nl](mailto:h.buijs@warandeweb.nl)





# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



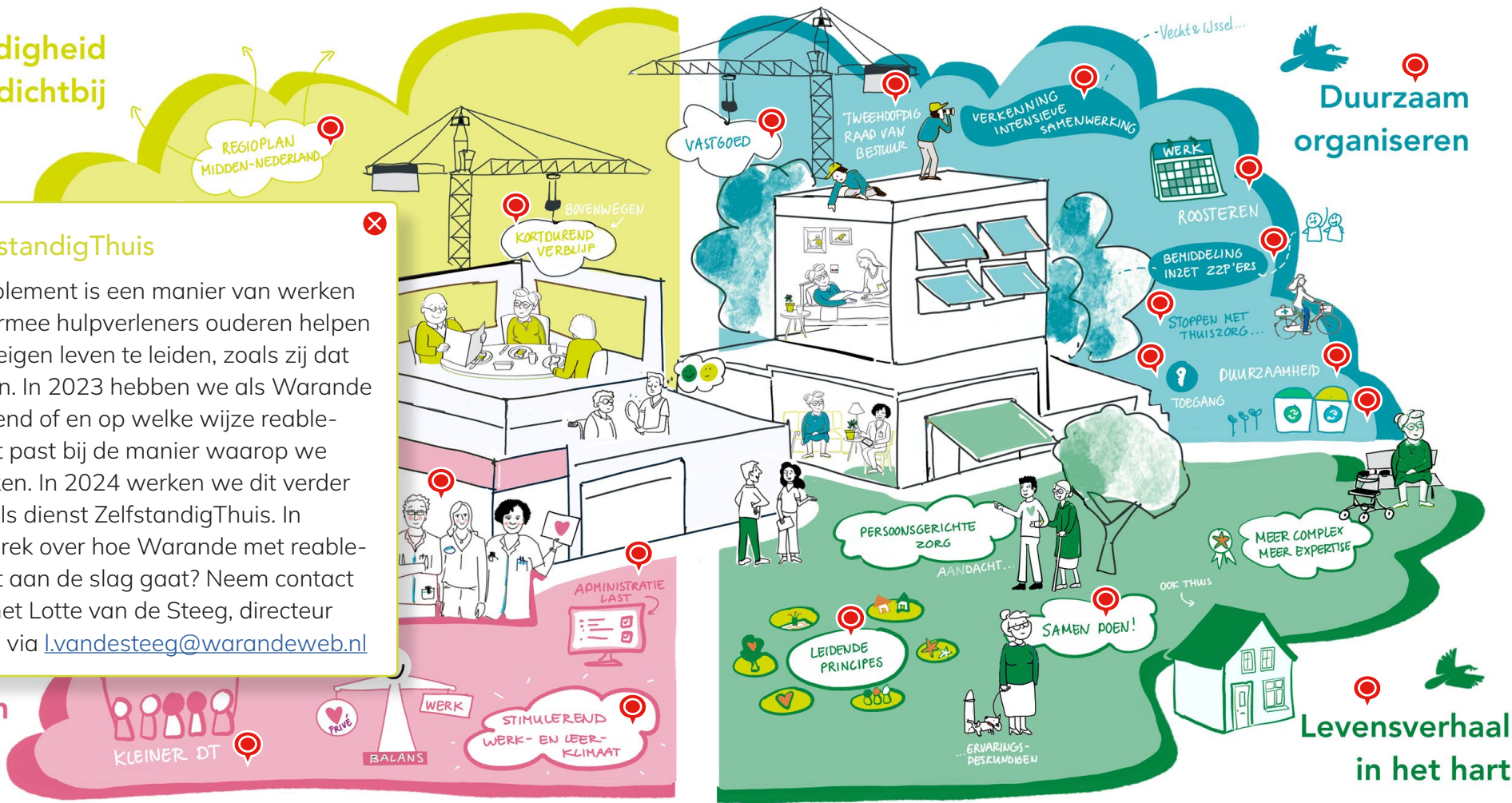
Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij

### ZelfstandigThuis

Reablement is een manier van werken waarmee hulpverleners ouderen helpen hun eigen leven te leiden, zoals zij dat willen. In 2023 hebben we als Warande verkend of en op welke wijze reablement past bij de manier waarop we werken. In 2024 werken we dit verder uit, als dienst ZelfstandigThuis. In gesprek over hoe Warande met reablement aan de slag gaat? Neem contact op met Lotte van de Steeg, directeur zorg, via [l.vandesteeg@warandeweb.nl](mailto:l.vandesteeg@warandeweb.nl)

## Wend organiseren





# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij

### Warande ook thuis

Behandelaren van Warande zijn ook bij ouderen thuis actief, in de eerstelijns. In 2023 hebben we dit verder uitgebreid. Zo krijgen mensen met dementie en hun naasten thuis steeds vaker ondersteuning van een casemanager van Warande. Benieuwd naar de ook thuis-activiteiten van Warande? Neem contact op met Hester Buijs, directeur zorg, via [h.buijs@warandeweb.nl](mailto:h.buijs@warandeweb.nl)

## Duurzaam organiseren

## Wendbaar organiseren

## Levensverhaal in het hart





# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg

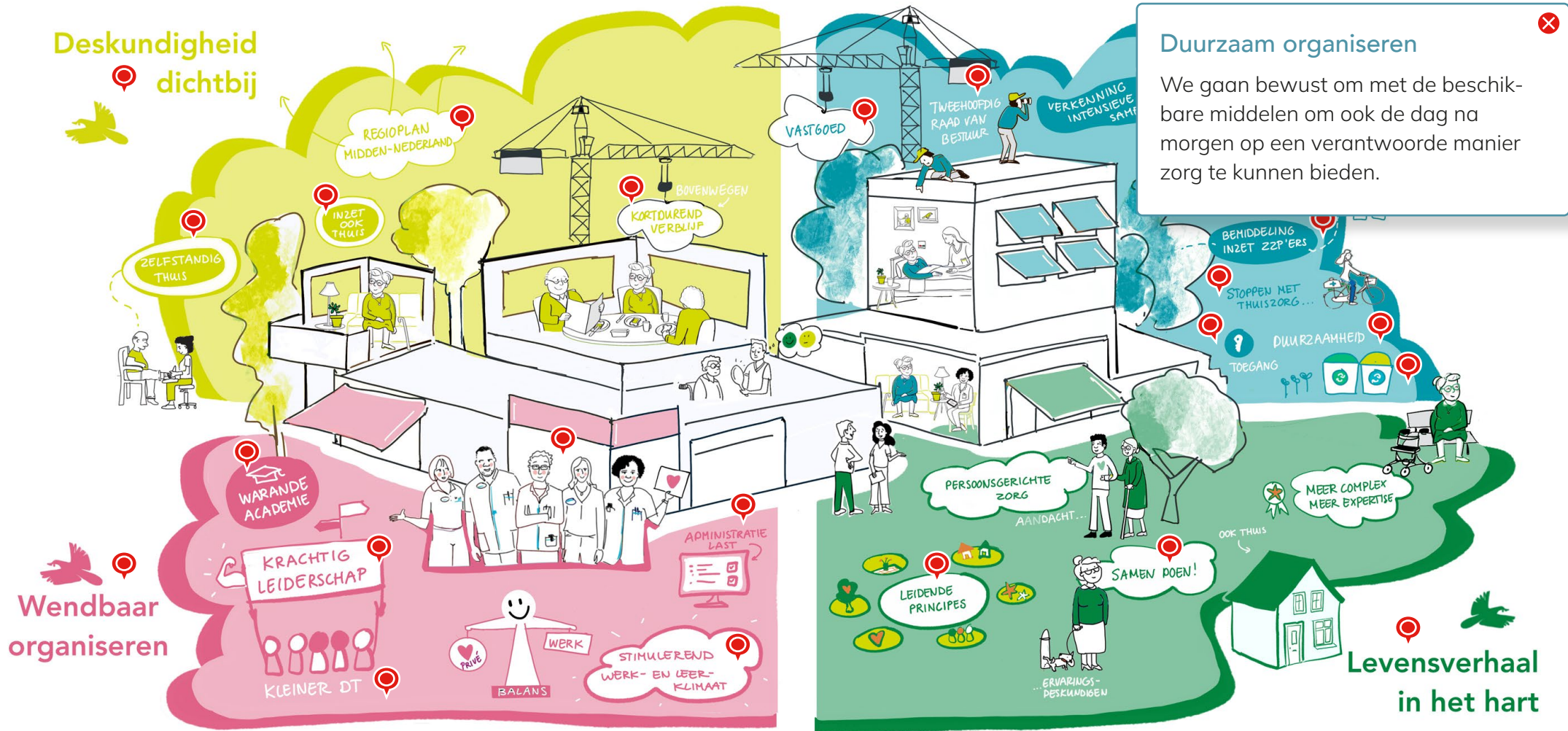


Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



**Duurzaam organiseren**

We gaan bewust om met de beschikbare middelen om ook de dag na morgen op een verantwoorde manier zorg te kunnen bieden.



# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij

Illustration showing various concepts related to expertise and leadership. It includes a crane, a person at a desk, a person in a wheelchair, and a group of people. Text elements include: 'REGIOPLAN MIDDEN-NEDERLAND', 'INZET OOK THUIS', 'ZELFSTANDIG THUIS', 'WARANDE ACADEMIE', 'KRACHTIG LEIDERSCHAP', 'KLEINER DT', 'BALANS', 'STIMULEREND WERK- EN LEER-KLIJMAT', and 'LEIDENDE PRINCIPES'.

## Vastgoed

Onze visie op wonen is leidend in de planvorming voor verbouw en vervangende nieuwbouw. Wonen is kleinschalig, als onderdeel van een groter geheel. Bewoners, naasten en medewerkers kennen elkaar. Warande kent een grote vastgoedopgave. Zo is de planvorming voor nieuwbouw aan de Krakelingweg in 2023 afgerond en staan verbouw van De Loericker Stee en Schutsmantel op de planning. Ook hebben wij ons strategisch vastgoedplan geactualiseerd met als één van de uitgangspunten: haalbaar en betaalbaar. Aan de hand van dit strategisch vastgoedplan bouwt Warande letterlijk aan de toekomst. Meer weten over de ontwikkeling van ons vastgoed? Neem contact op met Marika Roodzant, directeur bedrijfsvoering, via [m.roodzant@warandeweb.nl](mailto:m.roodzant@warandeweb.nl)

## Duurzaam organiseren

Illustration showing various concepts related to sustainable organization. It includes a calendar, a person on a bicycle, a person in a wheelchair, and a house. Text elements include: 'WERK', 'ROOSTEREN', 'BEHIDDELING INZET ZZP'ERS', 'STOPPEN MET THUISZORG...', 'DUURZAAMHEID TOEGANG', 'MEER COMPLEX MEER EXPERTISE', 'LEVEN DOEN!', 'LEIDENDE PRINCIPES', 'ERVARINGS-DESKUNDIGEN', and 'Levensverhaal in het hart'.





# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



## Wendbaar organiseren

**Tweehoofdige Raad van Bestuur**

Warande ziet dat zorg en ondersteuning steeds meer in samenwerking met andere (zorg)organisaties en dus over organisatiegrenzen heen wordt vormgegeven. Ook speelt regionale planvorming een steeds centralere rol in de wijze waarop het zorglandschap wordt ingericht. Daarbij heeft Warande de ambitie geformuleerd om haar positie in de regio te versterken. Vanwege deze ontwikkelingen heeft Warande in 2023 de stap naar een tweehoofdige Raad van Bestuur genomen. Voor vragen over de stap naar een tweehoofdige Raad van Bestuur kun je contact opnemen met Ben Cornelissen, bestuurssecretaris, via [b.cornelissen@warandeweb.nl](mailto:b.cornelissen@warandeweb.nl)





# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij

REGIOPLAN MIDDEN-NEDERLAND

INZET OOK THUIS

ZELFSTANDIG THUIS

BOVENWEGEN

KORTDUREND VERBLIJF

VASTGOED

WARANDE ACADEMIE

KRACHTIG LEIDERSCHAP

ADMINISTRATIE LAST

KLEINER DT

BALANS

WERK

STIMULEREND WERK- EN LEER-KLIJMAT

WARANDE EN VECHT

## Wendbaar organiseren

## Verkenning intensieve samenwerking

Eind 2022 hebben Warande en Vecht en IJssel een intentie tot fusie getekend. De eerste helft van 2023 hebben we deze fusie verder verkend. Helaas zijn we gezamenlijk tot de conclusie gekomen dat een verregaande samenwerking niet de strategische meerwaarde heeft die we beogen. Wil je meer weten over deze verkenning? Neem contact op met Ben Cornelissen, bestuurssecretaris, via [b.cornelissen@warandeweb.nl](mailto:b.cornelissen@warandeweb.nl)

## Duurzaam organiseren

PERSOONSGERICHTE ZORG

AANDACHT...

LEIDENDE PRINCIPES

SAMEN DOEN!

ERVARINGS-DESKUNDIGEN

MEER COMPLEX MEER EXPERTISE

OOK THUIS

Levensverhaal in het hart



# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg

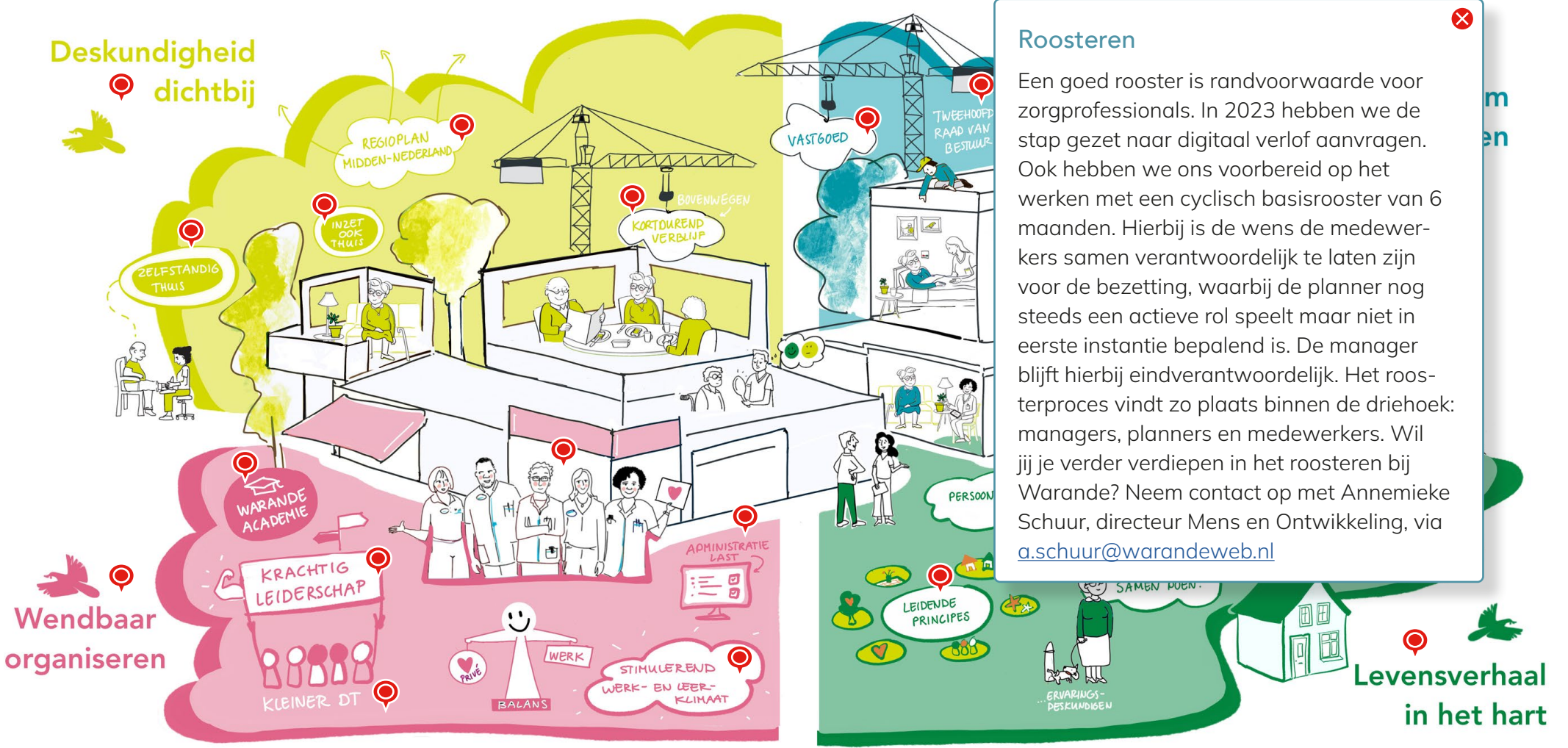


Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



**Roosteren**

Een goed rooster is randvoorwaarde voor zorgprofessionals. In 2023 hebben we de stap gezet naar digitaal verloop aanvragen. Ook hebben we ons voorbereid op het werken met een cyclisch basisrooster van 6 maanden. Hierbij is de wens de medewerkers samen verantwoordelijk te laten zijn voor de bezetting, waarbij de planner nog steeds een actieve rol speelt maar niet in eerste instantie bepalend is. De manager blijft hierbij eindverantwoordelijk. Het roosterproces vindt zo plaats binnen de driehoek: managers, planners en medewerkers. Wil jij je verder verdiepen in het roosteren bij Warande? Neem contact op met Annemieke Schuur, directeur Mens en Ontwikkeling, via [a.schuur@warandeweb.nl](mailto:a.schuur@warandeweb.nl)

## Wendbaar organiseren

## Levensverhaal in het hart



# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



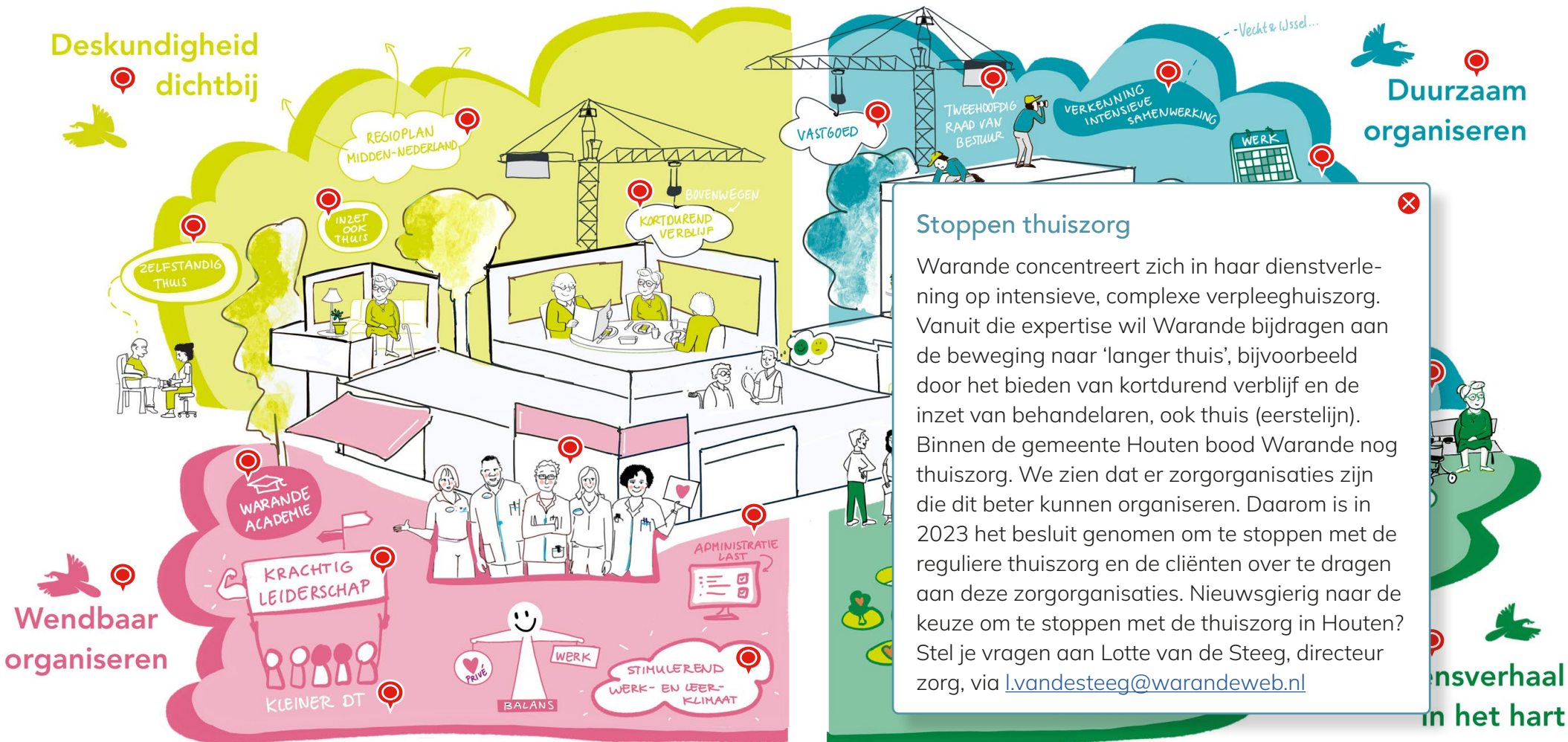
Personele bezetting



Jaarrekening

Deskundigheid dichtbij

Duurzaam organiseren



**Stoppen thuiszorg**

Warande concentreert zich in haar dienstverlening op intensieve, complexe verpleeghuiszorg. Vanuit die expertise wil Warande bijdragen aan de beweging naar 'langer thuis', bijvoorbeeld door het bieden van kortdurend verblijf en de inzet van behandelaren, ook thuis (eerstelijns). Binnen de gemeente Houten bood Warande nog thuiszorg. We zien dat er zorgorganisaties zijn die dit beter kunnen organiseren. Daarom is in 2023 het besluit genomen om te stoppen met de reguliere thuiszorg en de cliënten over te dragen aan deze zorgorganisaties. Nieuwsgierig naar de keuze om te stoppen met de thuiszorg in Houten? Stel je vragen aan Lotte van de Steeg, directeur zorg, via [l.vandesteeg@warandeweb.nl](mailto:l.vandesteeg@warandeweb.nl)



Voorwoord

# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Colofon



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



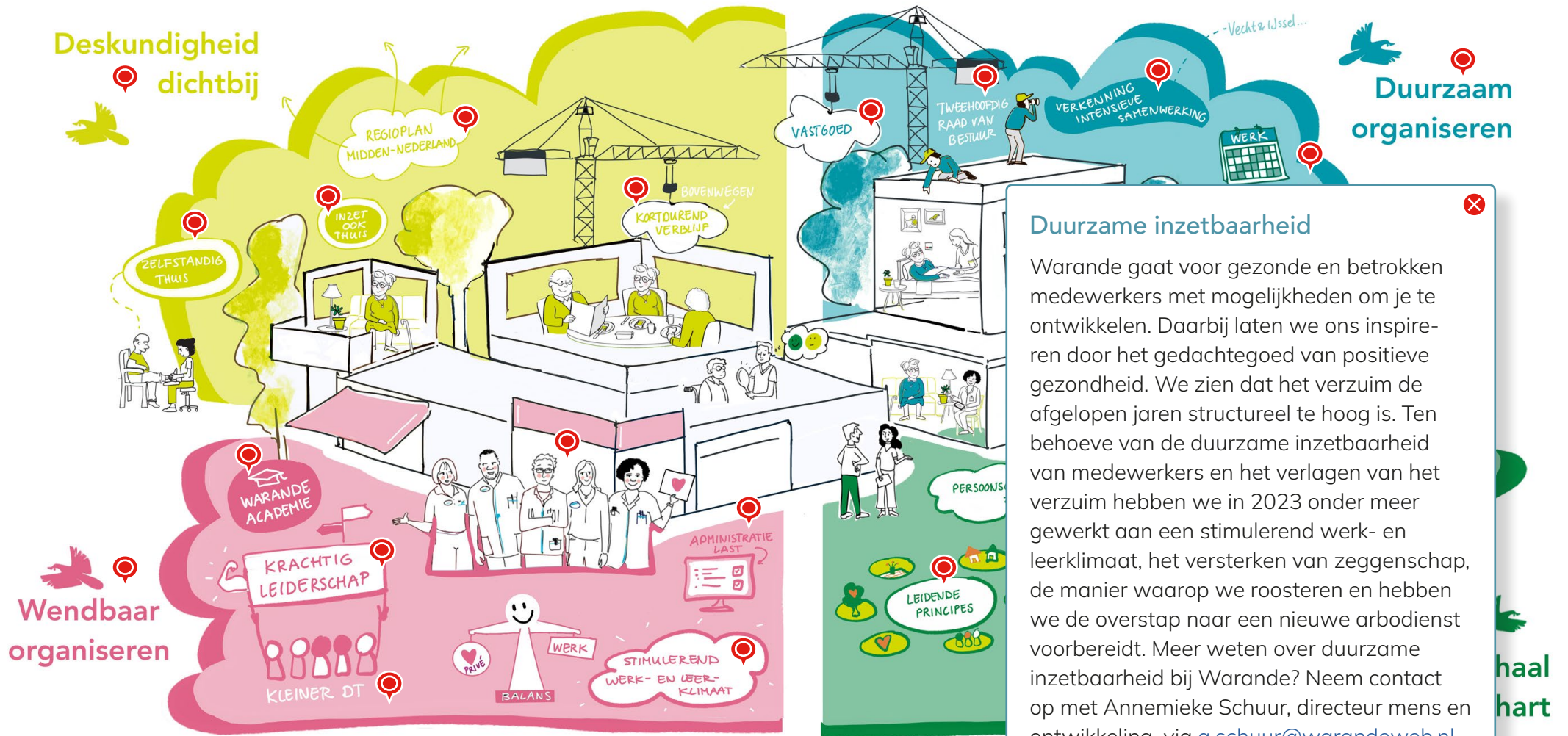
Personele bezetting



Jaarrekening

Deskundigheid dichtbij

Duurzaam organiseren



## Duurzame inzetbaarheid

Warande gaat voor gezonde en betrokken medewerkers met mogelijkheden om je te ontwikkelen. Daarbij laten we ons inspireren door het gedachtegoed van positieve gezondheid. We zien dat het verzuim de afgelopen jaren structureel te hoog is. Ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het verlagen van het verzuim hebben we in 2023 onder meer gewerkt aan een stimulerend werk- en leerklimaat, het versterken van zeggenschap, de manier waarop we roosteren en hebben we de overstap naar een nieuwe arbodienst voorbereidt. Meer weten over duurzame inzetbaarheid bij Warande? Neem contact op met Annemieke Schuur, directeur mens en ontwikkeling, via [a.schuur@warandeweb.nl](mailto:a.schuur@warandeweb.nl)

Klik voor meer informatie

haal hart



Voorwoord

# Verlag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverlag 2023



Colofon



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

Deskundigheid dichtbij

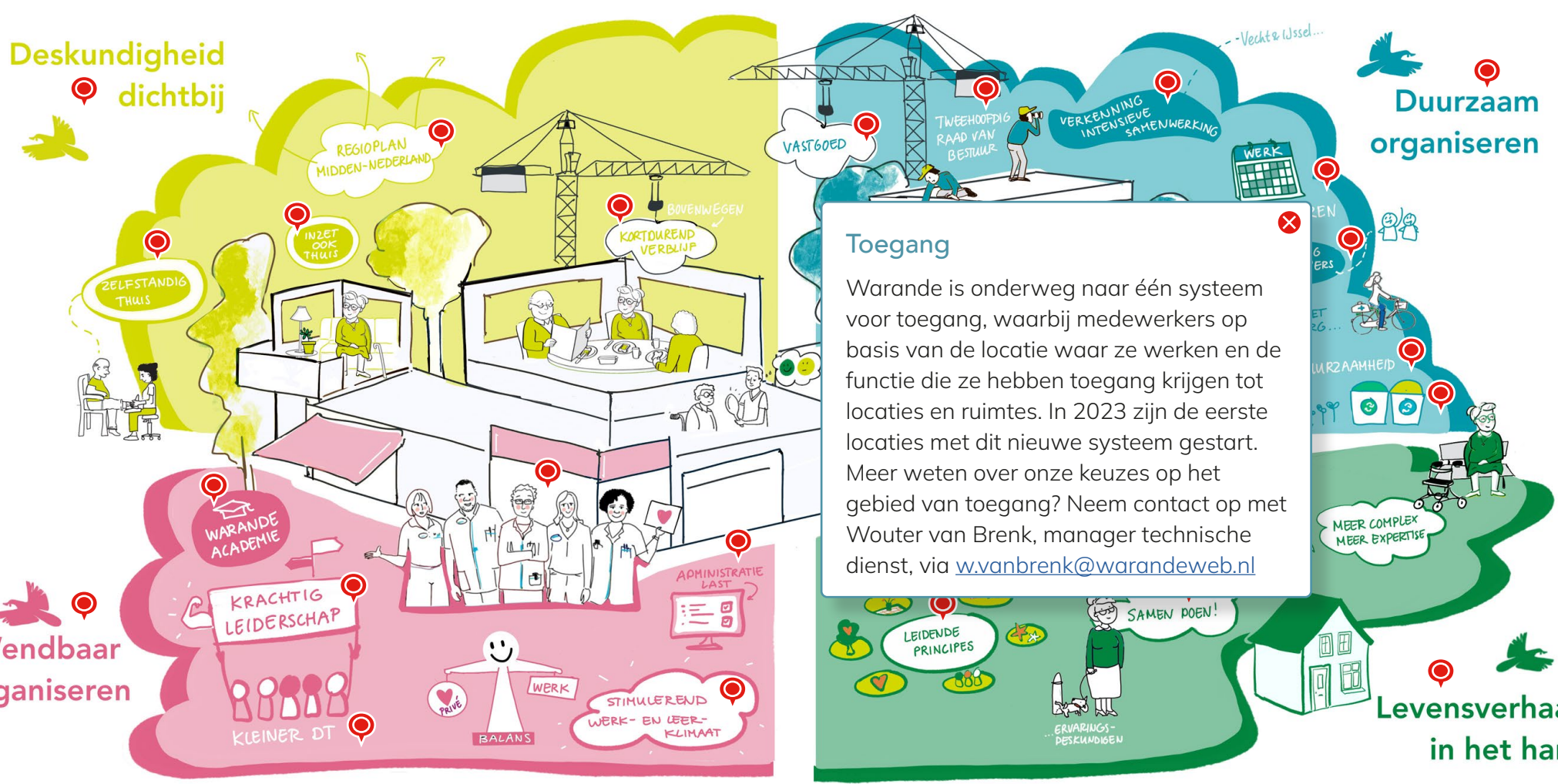
Duurzaam organiseren

Wendbaar organiseren

Levensverhaal in het hart

**Toegang**

Warande is onderweg naar één systeem voor toegang, waarbij medewerkers op basis van de locatie waar ze werken en de functie die ze hebben toegang krijgen tot locaties en ruimtes. In 2023 zijn de eerste locaties met dit nieuwe systeem gestart. Meer weten over onze keuzes op het gebied van toegang? Neem contact op met Wouter van Brenk, manager technische dienst, via [w.vanbrenk@warandeweb.nl](mailto:w.vanbrenk@warandeweb.nl)





Voorwoord

# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Colofon



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

Deskundigheid dichtbij



REGIOPLAN MIDDEN-NEDERLAND



INZET OOK THUIS



ZELFSTANDIG THUIS



BOVENWEGEN



KORTDUREND VERBLIJF



VASTGOED



TWEEHOOFDIG RAAD VAN BESTUUR



VERKENNING INTENSIEVE SAMENWERKING



WERK



Duurzaam organiseren

## Duurzaamheid

Warande wil een duurzame organisatie zijn: we dragen bij aan de gezondheid van cliënten en medewerkers zonder het milieu schade toe te brengen. Hiervoor hebben we een duurzaamheidsvisie met daarbij duurzaamheidsambities/doelen opgesteld waar we in de praktijk invulling aan geven: van het creëren van bewustwording door verschillende duurzame acties en projecten, het samenwerken met een Green Team tot het verduurzamen van vastgoed. Ben jij geïnteresseerd in duurzaamheid? Lees ons jaarverslag duurzaamheid of neem contact op met Chantal ten Haken, adviseur facilitaire zaken via [c.haken@warandeweb.nl](mailto:c.haken@warandeweb.nl)

Wendbaar organiseren



WARANDE ACADEMIE

KRACHTIG LEIDERSCHAP

KLEINER DT



BALANS



WERK

STIMULEREND WERK- EN LEER-KLIJMAT



PRIVE

ADMINISTRATIE LAST



PERSOONSGERICHTE ZORG

AANDACHT

LEIDENDE PRINCIPES

ERVARINGS-DESKUNDIGEN

LEVENSVORMEN

in het hart



# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg

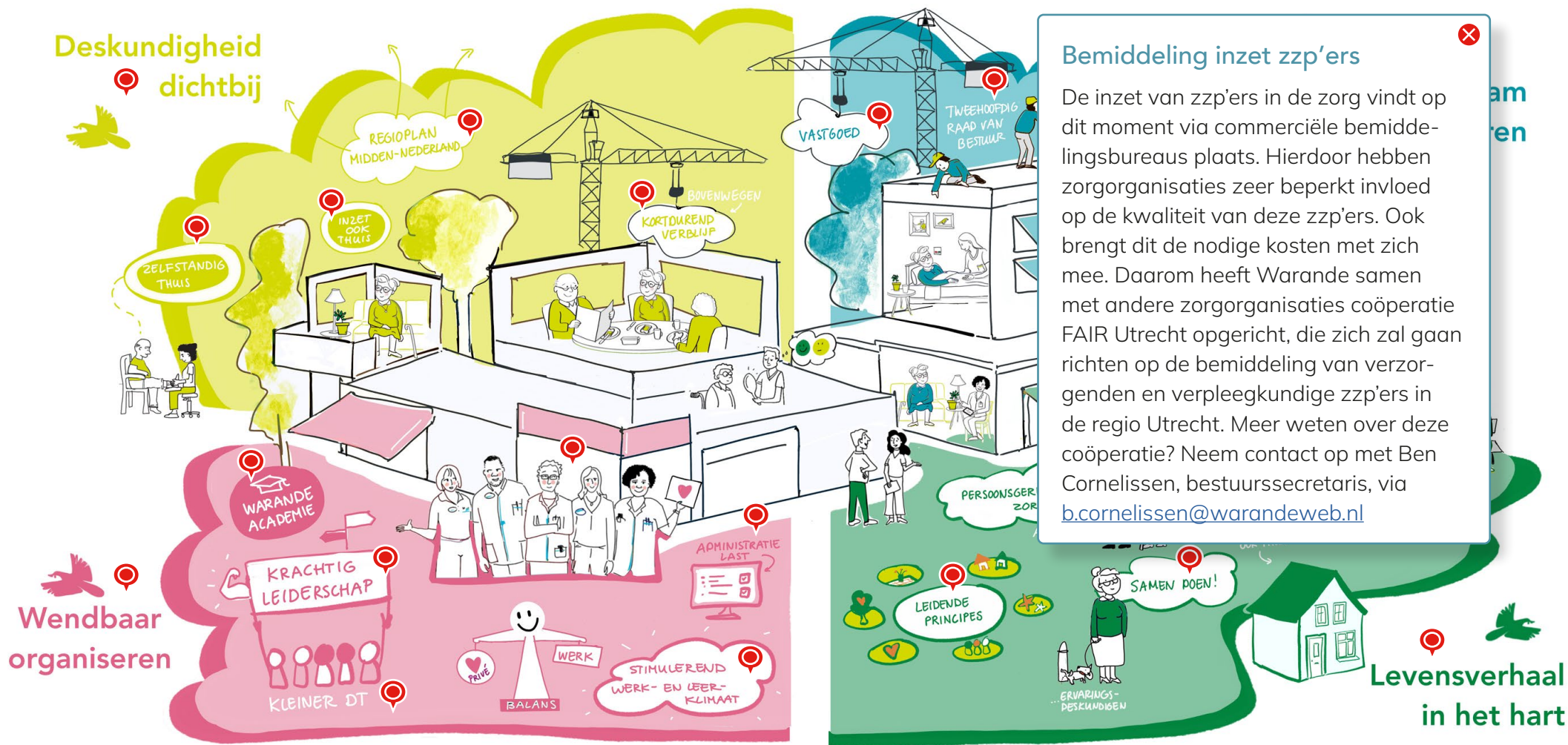


Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



### Bemiddeling inzet zzp'ers

De inzet van zzp'ers in de zorg vindt op dit moment via commerciële bemiddelingsbureaus plaats. Hierdoor hebben zorgorganisaties zeer beperkt invloed op de kwaliteit van deze zzp'ers. Ook brengt dit de nodige kosten met zich mee. Daarom heeft Warande samen met andere zorgorganisaties coöperatie FAIR Utrecht opgericht, die zich zal gaan richten op de bemiddeling van verzorgenden en verpleegkundige zzp'ers in de regio Utrecht. Meer weten over deze coöperatie? Neem contact op met Ben Cornelissen, bestuurssecretaris, via [b.cornelissen@warandeweb.nl](mailto:b.cornelissen@warandeweb.nl)





Voorwoord

# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Colofon



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

Deskundigheid dichtbij



REGIOPLAN MIDDEN-NEDERLAND

INZET OOK THUIS

ZELFSTANDIG THUIS



BOVENWEGEN

KORTDUREND VERBLIJF



VASTGOED

TWEEHOOFDIG RAAD VAN BESTUUR

VERKENNING INTENSIEVE SAHENVIERING

WERK

ROOSTEREN

BEHIDDELING INZET ZZP'ERS

STOPPEN MET THUISZORG...

DIURZAAMHEID TOEGANG

DIURZAAMHEID TOEGANG



Duurzaam organiseren

Wendbaar organiseren

WARANDE ACADEMIE

KRACHTIG LEIDERSCHAP



KLEINER DT



BALANS

WERK

STIMULEREND WERK- EN LEER-KLIJAT

ADMINISTRATIE LAST

PERSOONSGERICHTE ZORG

AANDACHT...

LEIDENDE PRINCIPES



ERVARINGS-BESKUNDEGEN

## Levensverhaal in het hart

Het levensverhaal van onze cliënt is leidend in het zorgproces. Wij dragen dat verhaal in ons hart en richten ons handelen er op.



# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



Deskundigheid dichtbij

REGIOPLAN MIDDEN-NEDERLAND

INZET OOK THUIS

ZELFSTANDIG THUIS

KORTDUREND VERBLIJF

BOVENWEGEN

VASTGOED

TWEEHOOFDIG RAAD VAN BESTUUR

VERKENNING INTENSIEVE SAHJENWERKING

WERK

--Vecht & Wessel--



## Duurzaam organiseren



SAAMHEID



MEER COMPLEX MEER EXPERTISE



## Levensverhaal in het hart



## Wendbaar organiseren



WARANDE ACADEMIE

KRACHTIG LEIDERSCHAP

KLEINER DT

ADMINISTRATIE LAST

PRIVE

WERK

BALANS

STIMULEREND WERK- EN LEER-KLIJMAAT

## Samen doen

Naasten zijn onmisbaar. Wij willen het naasten en bewoners zo aantrekkelijk mogelijk maken om binnen Warande voor elkaar van betekenis te zijn. Op basis van onze visie is de denk-tank 'Samen doen!' initiatieven gaan ontwikkelen en ontplooiën. We zien mooie dingen gebeuren, waaronder het 'samen doen gesprek' en toename van het aantal naasten dat samen met bewoners de maaltijd geniet. Vragen over de manier waarop naasten bij Warande van betekenis zijn? Lees de speciale pagina op onze website en de folder Samen doen of neem contact op met Annelies Vlaanderen, manager, via [a.vlaanderen@warandeweb.nl](mailto:a.vlaanderen@warandeweb.nl)



# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij

## Duurzaam organiseren

## Wendbaar organiseren

## Levensverhaal in het hart

### Leidende principes

Het aantal ouderen met een zorgvraag neemt toe, de arbeidsmarktkrapte houdt aan. Deze tijd vraagt iets anders van ons. We hebben zes leidende principes, die richtinggevend zijn om het leven, wonen en werken toekomstbestendig vorm te geven. Deze principes zien we steeds vaker in de praktijk terug. Medewerkers werken op basis van hun talenten, van dansen tot vers koken. Familie deelt het levensverhaal van bewoners via CarenZorgt. En medewerkers zetten zich vanuit het credo 'bevoegd is bekwaam' steeds breder in. Meer weten over het anders leven, wonen en werken bij Warande? Neem contact op met Hester Buijs, directeur zorg, via [h.buijs@warandeweb.nl](mailto:h.buijs@warandeweb.nl)





# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg

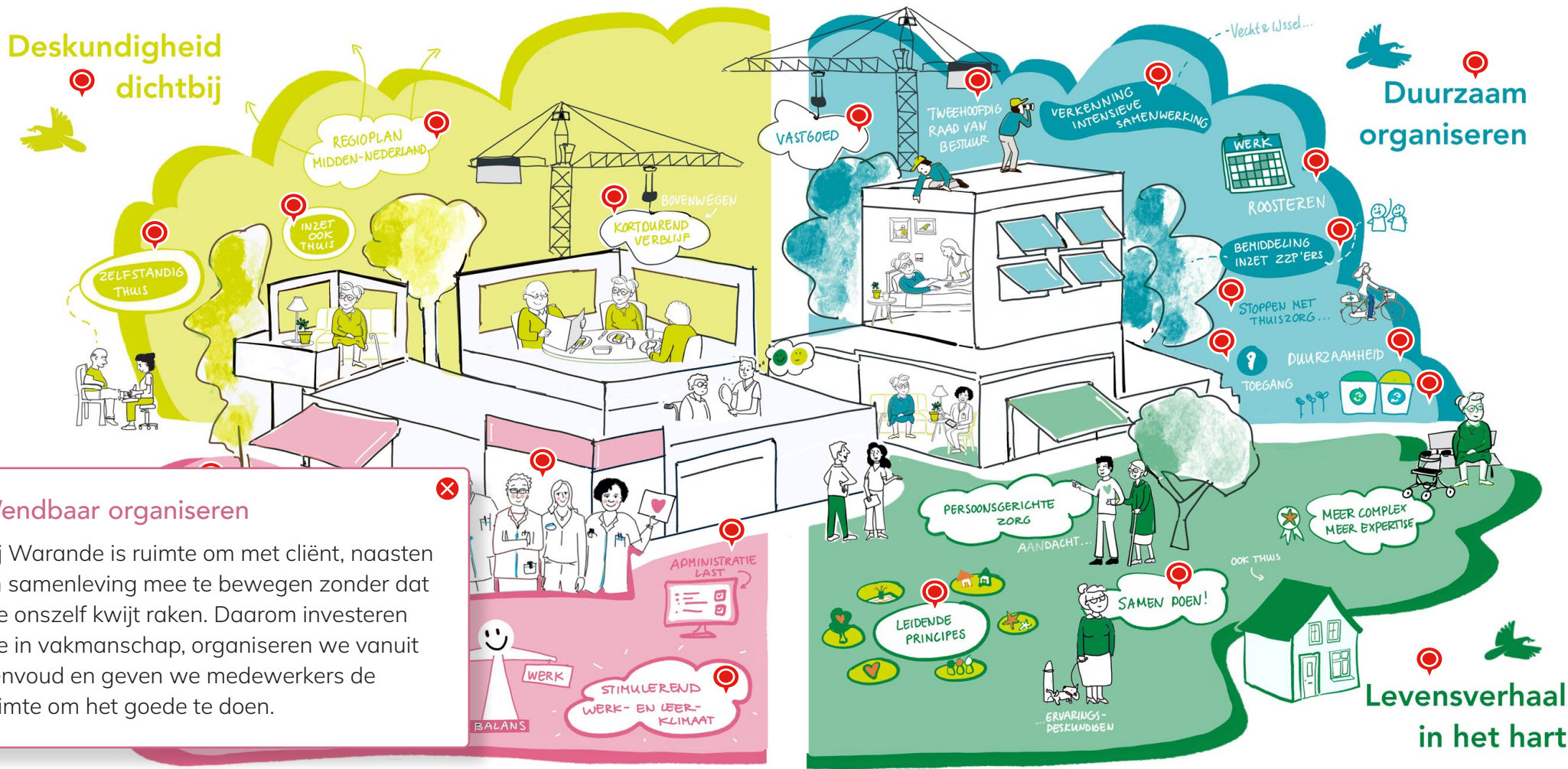


Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



### Wendbaar organiseren

Bij Warande is ruimte om met cliënt, naasten en samenleving mee te bewegen zonder dat we onszelf kwijt raken. Daarom investeren we in vakmanschap, organiseren we vanuit eenvoud en geven we medewerkers de ruimte om het goede te doen.



# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg

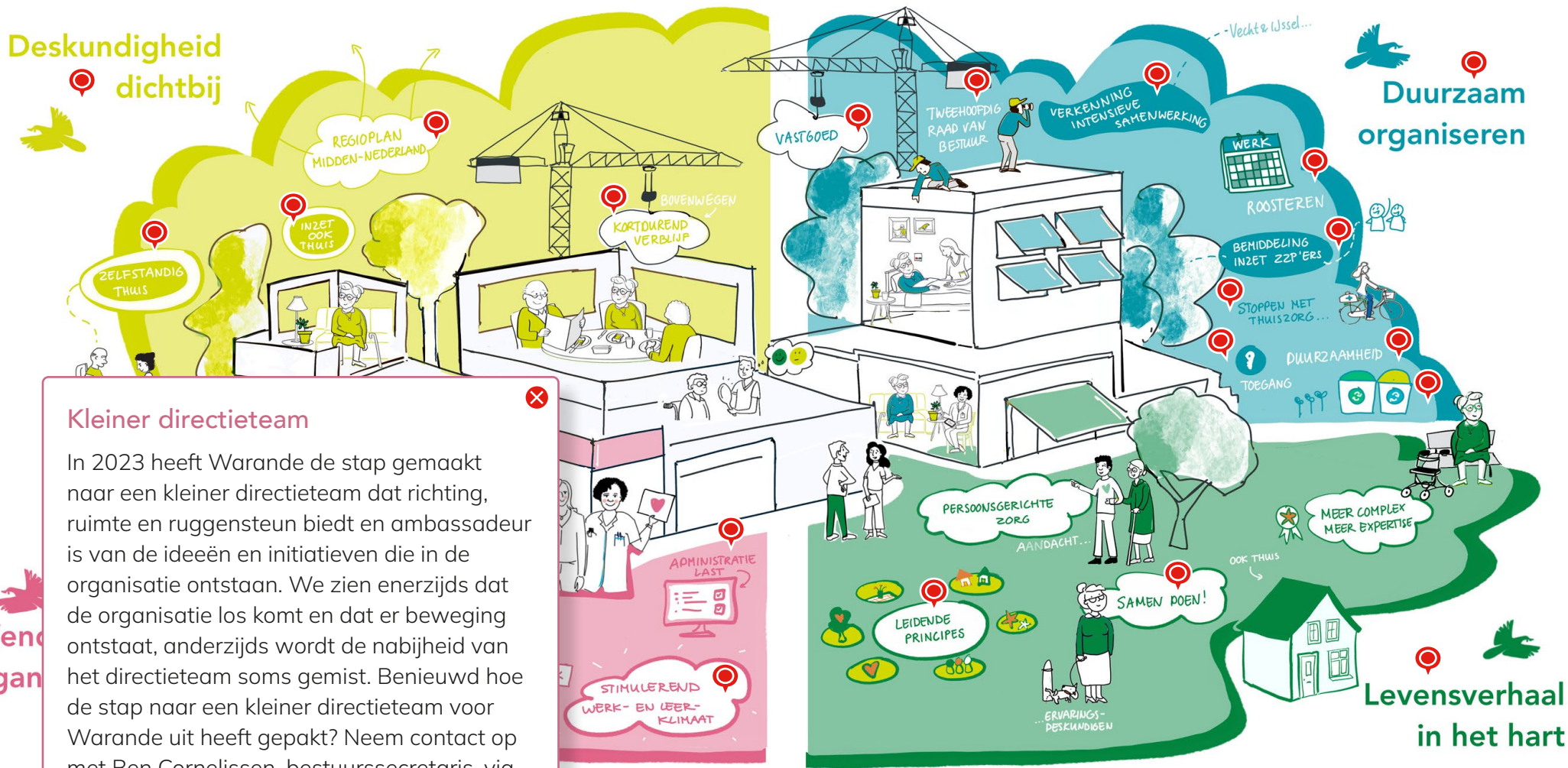


Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



### Kleiner directieteam

In 2023 heeft Warande de stap gemaakt naar een kleiner directieteam dat richting, ruimte en ruggensteun biedt en ambassadeur is van de ideeën en initiatieven die in de organisatie ontstaan. We zien enerzijds dat de organisatie los komt en dat er beweging ontstaat, anderzijds wordt de nabijheid van het directieteam soms gemist. Benieuwd hoe de stap naar een kleiner directieteam voor Warande uit heeft gepakt? Neem contact op met Ben Cornelissen, bestuurssecretaris, via [b.cornelissen@warandeweb.nl](mailto:b.cornelissen@warandeweb.nl)

Wend  
organ



Voorwoord

# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Colofon



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg

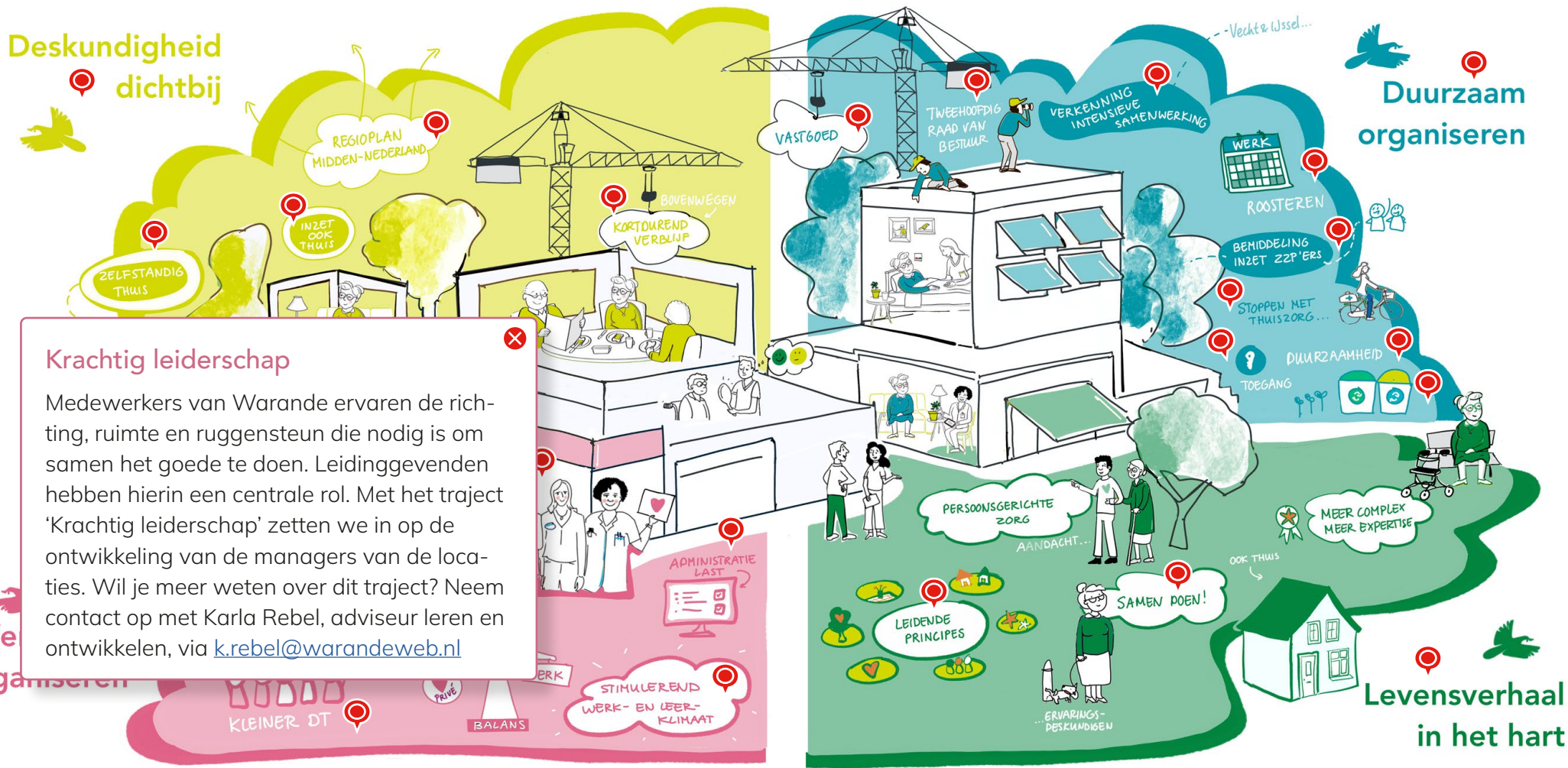


Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



### Krachtig leiderschap

Medewerkers van Warande ervaren de richting, ruimte en ruggensteun die nodig is om samen het goede te doen. Leidinggevenden hebben hierin een centrale rol. Met het traject 'Krachtig leiderschap' zetten we in op de ontwikkeling van de managers van de locaties. Wil je meer weten over dit traject? Neem contact op met Karla Rebel, adviseur leren en ontwikkelen, via [k.rebel@warandeweb.nl](mailto:k.rebel@warandeweb.nl)

We organiseren



# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



### Administratielast

Bij Warande hebben we steeds meer aandacht voor de administratieve belasting van medewerkers. Zo hebben we in 2023 de papieren zorgovereenkomst afgeschaft en onderzoeken we of we de verplichte dubbele medicatiecontrole af kunnen schaffen. Ben jij ook bezig met het terugbrengen van administratielast? Bij vragen kun je contact opnemen met Charles Snijder, adviseur zorgkwaliteit, via [c.snijder@warandeweb.nl](mailto:c.snijder@warandeweb.nl)

## Wendbaar organiseren



## Duurzaam organiseren





# Verlag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverlag 2023



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg

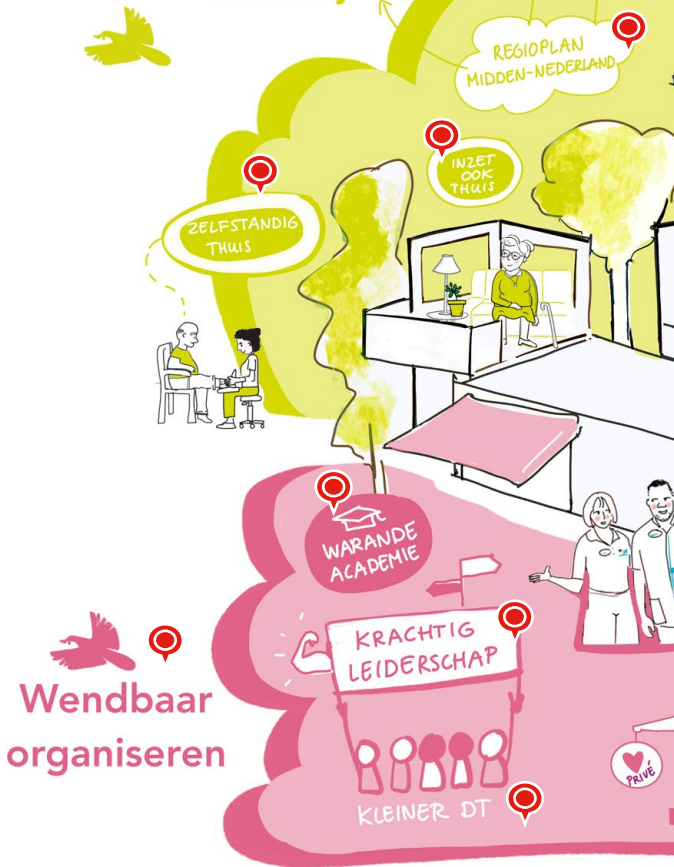


Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij



## Wendbaar organiseren

### Stimulerend werk- en leerklimaat

Met de Warande Academie als karterker zijn we in 2023 aan de slag gegaan om het werk- en leerklimaat verder te versterken. We hebben in gesprek met elkaar een visie ontwikkeld en zijn hier in de praktijk mee aan de slag gegaan, onder meer met ja-en en nano-acties. Ook is, op basis van rondetafelgesprekken met een adviseur van SBB, een plan ontwikkeld om werkbegeleiders beter te ondersteunen. En heeft één van de themamaanden in het teken van het werk- en leerklimaat gestaan. Benieuwd naar onze groei naar een stimulerend werk- en leerklimaat? Neem contact op met Karla Rebel, adviseur leren en ontwikkelen, via [k.rebel@warandeweb.nl](mailto:k.rebel@warandeweb.nl)

Klik voor meer informatie



## Duurzaam organiseren

## Levensverhaal in het hart





Voorwoord

# Verslag van Ontwikkeling - Kwaliteitsverslag 2023



Colofon



Bestuur



Intern Toezicht



Duurzaamheid



Indicatoren basisveiligheid



Analyse onvrijwillige zorg



Personele bezetting



Jaarrekening

## Deskundigheid dichtbij

**Warande Academie**

De academie ontwikkelt zich tot de professionele plek van waaruit het opleiden, leren en innoveren binnen Warande wordt gefaciliteerd. De academie draagt bij aan de instroom van zorgprofessionals, aan deskundigheidsbevordering én aan het vergroten van het verandervermogen van professionals, teams en Warande als geheel. Nieuwsgierig naar hoe Warande dat doet? Neem contact op met Karla Rebel, adviseur leren en ontwikkelen, via [k.rebel@warandeweb.nl](mailto:k.rebel@warandeweb.nl)

