

Bestuursverslag 2016 Warande



warande

Aangenaam actief blijven

Inhoud

Inhoud2

0 	Voorwoord	3
1 	Profiel van de organisatie.....	4
1.1.	Algemene identificatiegegevens	4
1.2.	Structuur van het concern.....	4
1.3.	Kerngegevens	7
1.4.	Samenwerkingsrelaties.....	8
2 	Toezicht, bestuur en medezeggenschap.....	10
2.1.	Governance code.....	10
2.2.	Raad van Toezicht.....	10
2.3.	Raad van Bestuur.....	16
2.4.	Medezeggenschaporganen	17
3 	Algemeen beleid	19
3.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid	19
3.2.	Algemeen beleid in het verslagjaar	21
3.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	26
3.4.	Naleving gedragscodes	27
3.5.	Risicoparagraaf	27
3.6.	Toekomstparagraaf: focus in 2017	29
4 	Bedrijfsvoering en financieel beleid	30
4.1.	Bedrijfsvoering.....	30
4.2.	Financieel beleid.....	32

0 | Voorwoord

Op 30 december 2015 was de juridische fusie tussen de Stichtingen Antroz en Warande een feit. Per die datum ging de organisatie verder als Warande: een ouderenzorgorganisatie met vestigingen in Bilthoven, Zeist, Driebergen en Houten. De vastgoedstichtingen Stichting Kraaijbeek en Stichting Valckenhof alsmede de Stichting Huisvesting voor Ouderen zijn bestuurlijk gelieerd aan Warande.

Sinds 1 juli 2014 werkten de twee zorgorganisaties al bestuurlijk samen en daarmee is er sinds die datum één Raad van Bestuur en één Raad van Toezicht. De bestuurlijke fusie betekende dat Antroz en Warande een aantal zaken al samen konden gaan doen. Met name kon daardoor tot eenheid van beleid worden gekomen met dezelfde afspraken over kwaliteit van zorg, personeelsregelingen en budgetafspraken.

In 2016 waren er twee belangrijke thema's: de verbetering van de Kwaliteit en Veiligheid en de ontwikkeling van de vastgoedplannen.

Vanaf medio 2016 verkeerde Warande in een uitzonderlijke situatie op het gebied van de Kwaliteit en Veiligheid. De daarop gerichte acties van bestuur en toezicht hebben niet kunnen voorkomen dat de IGZ Warande eind november 2016 een aanwijzing gaf op het gebied van medicatieveiligheid en cliëntdossiers. Eind december kon de aanwijzing voor wat betreft de medicatieveiligheid opgeheven worden, het deel inzake de cliëntdossiers liep nog door tot eind februari 2017. Warande wil kwaliteit duurzaam borgen en heeft zich aangemeld voor het kwaliteit verbetertraject voor verpleeghuizen van Waardigheid en Trots van het Ministerie van VWS. Dit traject zal na een analyse leiden tot een plan van aanpak uit te voeren in 1 ½ jaar vanaf het voorjaar 2017.

Uitgangspunten van de verslaglegging

Warande is een maatschappelijke organisatie en legt conform de zorgbrede Governancecode en BW II titel 9, artikel 390 over belangrijke onderwerpen als kwaliteit, goed bestuur, financiële prestaties, productie en personeel verantwoording af aan de samenleving over het afgelopen jaar. Voor dit bestuursverslag is een format gebruikt gebaseerd op het traditionele jaardocument en de richtlijn RJ- 400 Jaarverslag uit de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Naast dit bestuursverslag van Stichting Warande en de daaraan middels een bestuurlijke eenheid gelieerde Stichting Huisvesting voor Ouderen, Stichting Kraaijbeek en Stichting Valckenhof, is de (geconsolideerde) jaarrekening 2016 opgesteld en zijn de kwantitatieve en feitelijke gegevens via de webapplicatie DigiMV gedeponerd op www.jaarverslagenzorg.nl.

1 | Profiel van de organisatie

1.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Warande
Adres	Postbus 185
Postcode	3700 AD
Plaats	Zeist
Telefoonnummer	030-6938000
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41180032
E-mailadres	info@warandeweb.nl
Internetpagina	www.warandeweb.nl
Rechtsvorm	Stichting

1.2. Structuur van het concern

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, dagsociëteiten, een hospice, een behandeldienst, kinderopvang en een service- en bestuursbureau.

Stichting Warande

Warande heeft ten doel:

- Hulp te verlenen in het bijzonder op het terrein van de gezondheidszorg en alle daarmee samenhangende vormen van hulpverlening. Zij handelt bij het nastreven van haar doelstelling en het verrichten van haar werkzaamheden met respect en gevoel voor ieders geloofsovertuiging en levensbeschouwing.
- Het (doen) opnemen van geldleningen en/of kredieten, alsmede het stellen van zekerheden (zoals garanties van hypotheeken), voor zover dit bijdraagt aan de doelstelling.
- Het huren, verhuren, vervaardigen, exploiteren, beheren en beschikken over onroerende zaken, voor zover dit bijdraagt aan de doelstelling.

Warande tracht haar doel te bereiken door:

- Het oprichten en in stand houden van een of meer zorgcentra, gericht op preventieve zorg, behandeling, verpleging, verzorging, begeleiding, dienstverlening en huisvesting, van met name ouderen met een zorgvraag, ongeacht hun levensbeschouwing.
- Het beheren en in stand houden van vestigingen met een antroposofische identiteit.
- Het ondersteunen van de ontwikkeling en naar behoefte begeleiding en verzorging van senioren met een somatische en/of cognitieve zorgvraag in brede zin vanuit de antroposofische menswereldbeschouwing, geïnspireerd door Rudolf Steiner.
- Het bieden van ontwikkelingsfaciliteiten aan medewerkers om binnen de betreffende vestigingen vanuit het antroposofische mensbeeld gestalte te geven aan een antroposofische leefomgeving voor bewoners en aan antroposofische zorg- en behandelarrangementen.
- Het onderhouden van nauwe relaties met de Christengemeenschap en antroposofische studie- en kennisinstituten en netwerken.
- De Stichting beoogt niet het maken van winst.

Stichting Huisvesting voor Ouderen, Stichting Kraaijbeek en Stichting Valckenhof

Het vastgoed van Warande is deels ondergebracht in Stichting Huisvesting voor Ouderen (vestigingen In de Dennen en De Loericker Stee). Stichting Kraaijbeek beheert Woonoord Kraaijbeek te Driebergen en Stichting Valckenhof de wooneenheden in Valckenhof te Zeist.

Met de juridische fusie van de Stichtingen Antroz en Warande per 30 december 2015 zijn de statuten van de vastgoedstichtingen geactualiseerd en redactioneel vereenvoudigd en gelijkgetrokken. Dit betekende voor SHO het ontslag van de RvB als bestuurder van de stichting onder gelijktijdige benoeming van Stichting Warande als bestuurder alsmede tot het instellen van een toezichthoudend orgaan bij de stichting. Per 30 december 2015 hebben de drie vastgoedstichtingen als bestuur Stichting Warande en als toezicht de Raad van Toezicht van Warande.

De Stichting Huisvesting voor Ouderen stelt zich ten doel voornamelijk op het gebied van de huisvesting werkzaam te zijn. Zij wil dit bereiken door:

- Het bouwen, in stand houden en exploiteren van woonzorgvoorzieningen voor ouderen en gehandicapten.
- Het aanpassen van woningen aan veranderende woonbehoeften.
- Het bouwen, in stand houden en exploiteren van gebouwen voor ondersteunende diensten in de seniorenzorg, gezondheidszorg, ouder- en kindzorg en maatschappelijke dienstverlening.

De Stichting Kraaijbeek stelt zich ten doel:

- Het stichten en in stand houden van woningen voor ouderen op het zuidelijke deel van het terrein "Kraaijbeek" te Driebergen.
- Het begeleiden van de bewoners van die woningen op zodanige wijze en met zodanige middelen, dat zij in staat zullen zijn zowel lichamelijk als geestelijk optimaal gezond te leven en daarnaast een vrij en zinvol bestaan ervaren.
- Een bijdrage te leveren aan het sociale en culturele leven op grondslag van de antroposofische levensbeschouwing, geïnaugureerd door Dr. Rudolf Steiner voor allen die daarvoor interesse hebben en in het bijzonder ten behoeve van de bewoners in Woonoord Kraaijbeek.

Deze twee laatste doelen gelden ook voor Stichting Valckenhof die zich verder ten doel stelt:

- Het stichten en in stand houden van woningen voor ouderen op het terrein "Valckenhof" te Zeist.

Stichting Kraaijbeek en Stichting Valckenhof trachten deze doelen te bereiken door:

- Het bevorderen van creatieve, recreatieve, sociale, culturele en educatieve activiteiten.
- Het verkrijgen van de benodigde financiële middelen, waaronder huuropbrengsten, servicevoorschotten en subsidies.
- Het samenwerken met andere organisaties en/of personen indien en voor zo ver dit het doel van de stichting kan bevorderen.
- Alle andere wettige middelen die aan het doel van de stichting dienstbaar zijn of kunnen zijn.

Alle vastgoedstichtingen beogen niet het maken van winst.

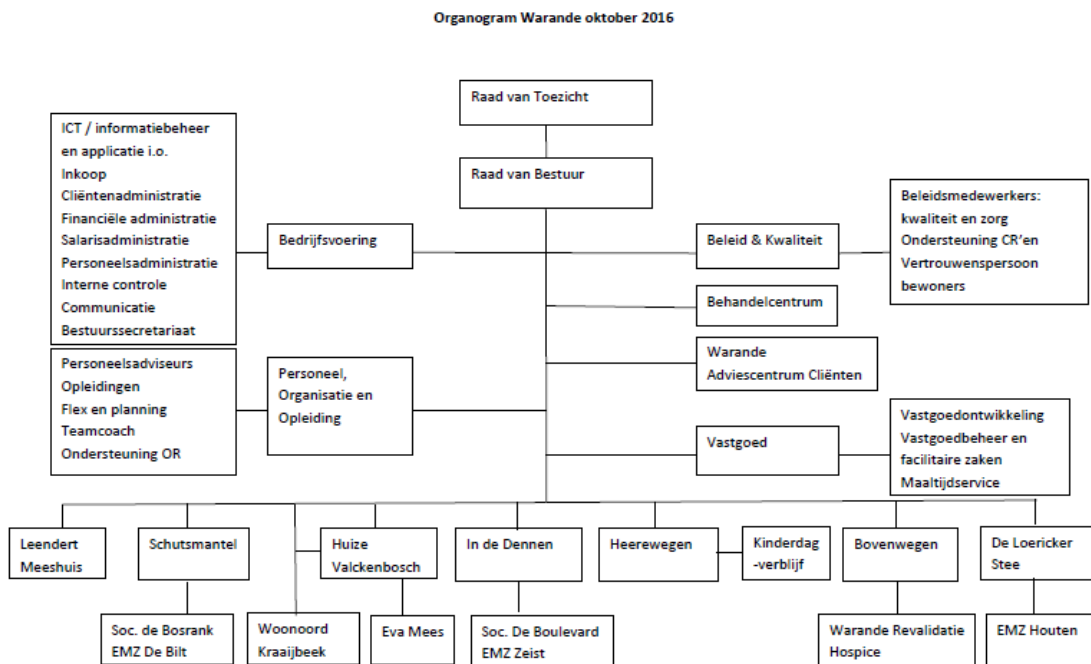
De organisatorische structuur van Warande

De bestuursstructuur van Warande bestond tot 1 november 2016 uit een eenhoofdige Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht van zeven leden. Vanwege de extra focus op de kwaliteit en veiligheid in 2016 heeft de Raad van Toezicht per 1 november 2016 besloten tot aanstelling van een tijdelijke tweede bestuurder. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Warande bestaat uit zeven zelfstandige vestigingen met een vestigingsmanager. Het vestigingsmanagement is verantwoordelijk voor het uitvoeren van een afgesproken hoeveelheid zorg en diensten, met een afgesproken kwaliteitsniveau en ontwikkelingsdoelstellingen binnen de gestelde bedrijfsvoeringskaders. De vestigingsmanagers leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

De medische, psychologische en paramedische diensten hebben als doel optimale behandeling en begeleiding te bieden aan senioren die gebruik maken van de dienstverlening van Warande en aan collega-organisaties. De dienst heeft dezelfde positie als een vestiging. De manager legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

De ondersteunende diensten zijn adviserend aan de Raad van Bestuur en de vestigingsmanagers en de dienst behandeling en begeleiding. De managers PO&O en Beleid en Kwaliteit, bedrijfsvoering en vastgoed ressorteren rechtstreeks onder de Raad van Bestuur.

De maaltijdservice en kinderopvang vallen onder de verantwoordelijk van respectievelijk de manager vastgoed en een vestigingsmanager.



De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor besluitvorming op Warande niveau. Besluiten van de Raad van Bestuur worden ter advisering voorgelegd aan het ManagementOverleg. Deelnemers aan dit overleg zijn de Raad van Bestuur (voorzitter), vestigingsmanagers, manager behandeling en begeleiding en managers bedrijfsvoering, vastgoed en maaltijdservice en personeel, organisatie & beleid en kwaliteit. Daarnaast vindt drie keer per maand het Ontwikkelplatform plaats (MO leden met eventuele gasten).

In dit overleg worden ideeën ontwikkeld, c.q. getoetst inzake inhoudelijke thema's en het middellange termijn beleid. Vanwege de scherpere focus op de kwaliteit en veiligheid zijn de ontwikkelplatforms per november opgeschort en vindt in plaats daarvan een VMO, i.c. VestigingsManagersOverleg plaats. Onder voorzitterschap van de Raad van Bestuur, worden met de vestigingsmanagers en manager personeel, organisatie & beleid en kwaliteit onderwerpen op het gebied van kwaliteit en veiligheid van de zorg besproken en vastgesteld. Daarnaast vindt eenmaal per kwartaal een overleg plaats tussen Raad van Bestuur en alle teamleiders zorg en vestigingsmanagers van Warande.

Toelatingen

Warande beschikt over alle AWBZ toelatingen conform de WTZi voor de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg voor somatische en/of psychogeriatrische aandoeningen of beperkingen: Huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling en verblijf.

Medezeggenschap

Warande heeft een Ondernemingsraad, per vestiging een Cliëntenraad en voor de gehele organisatie een Centrale Cliëntenraad en voor twee vestigingen een Identiteitsraad. Via deze organen is de medezeggenschap van respectievelijk de medewerkers en de (antroposofische) cliënten gewaarborgd. De Cliëntenraden oefenen de medezeggenschap voor cliënten op vestigingsniveau uit. De Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad hebben een advies- en/of instemmingspositie daar waar het advies- of instemmingsplichtige besluiten van de Raad van Bestuur betreft. De Identiteitsraad adviseert de Raad van Bestuur in aangelegenheden die de antroposofische identiteit van de vestigingen van Warande die zorg en behandelingen op antroposofische basis verlenen betreffen.

1.3. Kerngegevens

1.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

Warande is lid van de brancheorganisatie Actiz. Warande biedt een compleet pakket hoogwaardige V&V zorg aan alle cliënten.

Typering	Verpleging, Verzorging en Thuiszorg
Functies WLz	Persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, behandeling, verblijf op grond van de WLz
Geriatrische revalidatie zorg vanuit ZVW	DBC trajecten
Wijkverpleging vanuit ZVW	Verpleging en verzorging, Wijkgericht werken (niet toewijsbare zorg)
WMO	Dagbesteding, begeleiding en verzorging
Overige zorg	Dieetadvisering, eerstelijns paramedische zorg
Doelgroepen	Somatische aandoening of beperking psychogeriatrische aandoening of beperking

Warande heeft vestigingen in Zeist, Houten en Bilthoven voor de levering van V&V zorg. Elke vestiging heeft haar eigen profiel met de volgende zorg:

Verpleeghotel Bovenwegen: wonen met somatische verpleging, revalidatie

Warande Revalidatie te Zeist: revalidatie

Wooncentrum De Loericker Stee te Houten: wonen met zorg, wonen met PG verpleging, tijdelijk verblijf

Wooncentrum Heerewegen te Zeist: wonen met pg verpleging, revalidatie en dubbelproblematiek

Wooncentrum In de Dennen te Zeist: wonen met zorg, wonen met pg verpleging, tijdelijk verblijf

Sociëteit de Boulevard te Zeist: dagbehandeling

Wooncentrum Leendert Meeshuis te Bilthoven: wonen met pg verpleging – Eva Mees te Zeist: somatische verpleging.

Wooncentrum Schutsmantel te Bilthoven: wonen met zorg, wonen met pg verpleging, tijdelijk verblijf
 Sociëteit De Bosrank: dagopvang
 Wooncentrum Huize Valckenbosch te Zeist: wonen met zorg.
 Daarnaast bevindt zich in Driebergen Woonoord Kraaijbeek en in Zeist Valckenhof voor wonen.

Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten 2016

Kerngegevens	Aantal/bedrag	
Cliënten		
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	675	(2015 703)
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	74	(2015 76)
Aantal extramurale cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	62	(2015 110)
Capaciteit		
Aantal beschikbare plaatsen met WLz verblijf per einde verslagjaar	758	(2015 758)
Productie		
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	80.621	(2015 86.259)
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	150.251	(2015 153.475)
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	14.771	(2015 15.542)
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	32.995	(2015 32.094)
Wijkgericht werken (niet toewijsbare zorg) SI	58.452	(2015 € 58.452)
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1233	(2015 1183)
Aantal Fte personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	766	(2015 735)
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	53.118.949	(2015 51.169.806)
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	45.664.196	(2015 44.760.119)
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	7.454.753	(2015 6.409.687)

1.3.2. Werkgebieden

Warande is werkzaam in de gemeenten Zeist, Houten, Bilthoven en Driebergen. De zorgcontractering van Warande valt onder Zilveren Kruis Zorgkantoor Utrecht (nummer 10).

1.4. Samenwerkingsrelaties

Warande zoekt actief samenwerking ter ondersteuning van de gekozen strategie en bouwt bestaande relaties uit. Samenwerkingsrelaties van Warande zijn andere zorgaanbieders, cliëntenorganisaties, werkgeversbrancheorganisatie, zorgverzekeraars, overheden, toezichhouders en kapitaalverschaffers.

Partijen waarmee Warande voor haar kernactiviteiten een specifieke relatie is aangegaan:

Partner(s)	Activiteiten	Vorm
Zilveren Kruis Zorgkantoor	Overeenkomst tot levering van WLz zorg en vergoeding van de verleende zorg	Overeenkomst
College voor Zorgverzekeraars	Overeenkomst tot levering zorg aan onverzekerbare vreemdelingen	Overeenkomst
Zorgverzekeraars	Levering van paramedische diensten (fysiotherapie, ergotherapie, logopedie, diëtetiek), psychologische zorg, wijkverpleging en geriatrische revalidatie zorg	Overeenkomst
Gemeenten Utrecht, Bilthoven, Zeist, Houten	Leveren van WMO zorg en huishoudelijke hulp	Overeenkomst
Diakonessenhuis	Huur afdeling voor revalidatiezorg in Zeist	Huurovereenkomst
NL Bilthoven Property 9 BV	Huur pand in Bilthoven voor WLz zorg	Huurovereenkomst

Gemeente Zeist en huisartsencoöperatie Zeist	Informatie en signalen uitwisselen t.a.v. kwetsbare burgers, afstemming en overleg n.a.v. signalen of triage	Samenwerkingsafspraken
Accurate Zorg	Levering van begeleiding, verzorging en verpleging	Overeenkomst van onderaannemerschap zorg
VECOZO	Digitale zorginkoop en declaratie Grouper en OHW Grouper	Overeenkomst
Actiz	Werkgeversbranchevereniging VVT	Lidmaatschap
LOC Landelijke Organisatie Cliëntenraden	Bevorderen van de medezeggenschap van cliënten en opkomen voor de belangen van cliënten in verpleeg- en verzorgingshuizen.	Lidmaatschap
Klachtencommissie Verzorging en Verpleging Utrecht	Externe klachtencommissie cliënten	Lidmaatschap
Triodosbank Nederland, RABO, BNG, Waarborgfonds voor de Zorgsector	Overeenkomst tot hypotheekstelling (ivm vastgoedprojecten Buitenplaats Heerewegen en Houten)	Overeenkomst
RABO bank	Verlenging lening Stichting Kraaijbeek	Overeenkomst
UNO-Vumc	Samenwerkingsverband met als doel de multidisciplinaire zorg voor ouderen in verpleeghuizen te verbeteren	Samenwerkingsovereenkomst
Woonoord Vredenoord	Verpleegunit 19 plaatsen	Samenwerkingsovereenkomst
Diakonessenhuis en Vitras	Samenwerking om het optimaal laten functioneren van de keten te bevorderen	Samenwerkingsovereenkomst
Accoladezorggroep en Charim	Samenwerking behandeldiensten om gezamenlijk de 1 ^e lijn te bedienen Eén centraal aanmeldpunt spoedzorg in Zeist, bemenst door Warande en Charim.	Samenwerkingsovereenkomst
Huize het Oosten	Samenwerking behandeldiensten, 24 uren verpleegkundige achterwacht, PO&O, communicatie	Samenwerkingsovereenkomst
VvE's Park Finspong	Dienstverlening in appartementencomplex De Finspong	Dienstverleningsovereenkomst
MoleMann	Consultatie psychiatrie behandelaars	Overeenkomst tot consultatie
Netwerk palliatieve Zorg Utrecht Stad en Zuid-Oost Utrecht	Optimalisering van de toegankelijkheid en kwaliteit van de palliatieve zorgverlening aan de individuele patiënt en diens naasten op die plaats waar het gezien de wensen van de patiënt mogelijk is.	Samenwerkingsovereenkomst
Vita Valley	Platform voor (technologische) innovaties in de zorg.	Lidmaatschap
Lectoraat AG Leiden	Onderzoek antroposofische zorg	Subsidierelatie

2 | Toezicht, bestuur en medezeggenschap

2.1. Governance code

Warande is een maatschappelijke onderneming met als hoofddoelstelling het bieden van verantwoorde zorg. Onder “verantwoorde zorg” wordt verstaan: cliëntgerichte, veilige en betaalbare zorg die geleverd wordt via een doelmatige en transparante bedrijfsvoering. Warande volgt daarin de Zorgbrede Governancecode 2010.

Warande is een stichting met een onafhankelijke Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. De besturing is gebaseerd op voornoemde code, opgesteld door de brancheorganisaties van de zorg. De Raad van Bestuur bestuurt en de Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De Raad van Toezicht ontvangt alle informatie die de Raad nodig heeft om haar toezichhoudende taak te kunnen vervullen en om de voortgang met de Raad van Bestuur te kunnen volgen. Aan de hand van die informatie beoordeelt de Raad van Toezicht of de besluiten genomen door de Raad van Bestuur, of besluiten die voorgelegd worden aan de Raad van Toezicht, in overeenstemming zijn met de (financiële) continuïteit van de organisatie.

In 2015 heeft de Raad van Toezicht, conform de Governancecode, een informatieprotocol opgesteld behorend bij de reeds bestaande reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur van Warande. Aan de basis van het informatieprotocol ligt Planning & Controlcyclus van Warande. In 2016 zijn de informatie-wensen nog nader gespecificeerd. Ook zijn de reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur in 2016 geactualiseerd en vastgesteld. Deze reglementen zullen in 2017 nog geverifieerd worden aan de Governancecode Zorg die per 1 januari 2017 van kracht is geworden.

Op een tweetal punten wordt afgeweken van de Governancecode, nl:

Code	Situatie Warande	Actie / toelichting
1.4.4. De externe accountant rapporteert bevindingen inzake de jaarrekening gelijktijdig aan de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht	De accountant rapporteert eerst aan de Raad van Bestuur, licht het rapport vervolgens toe in de auditcommissie van de RvT en daarna aan de Raad van Toezicht	Handhaven: dit staat een transparant overleg tussen accountant en Raad van Toezicht niet in de weg.
2.5. Klokkenluidersregeling	De klokkenluidersregeling is geen losstaand document maar opgenomen in het integriteitsbeleid dat elke medewerker bij indiensttreding ontvangt. Er is de mogelijkheid misstanden te melden bij een externe vertrouwenspersoon. Medewerkers worden daarbij in hun rechtspositie beschermd.	Handhaven: afspraken zijn helder en algemeen bekend. In de arbeidsovereenkomst wordt verwezen naar het integriteitsbeleid; met de ondertekening van de arbeidsovereenkomst gaat de medewerker akkoord met dit beleid.

2.2. Raad van Toezicht

2.2.1. Samenstelling en bezoldiging

De Raad van Toezicht van Warande is per 31 december 2016 als volgt samengesteld:

Naam Specifieke expertise	Functie/ termijn	Datum 1 ^e benoeming	Aantal vergaderingen en commissies	(Neven) functies per 31.12.16
Mw. Mr. M.E.P. Sanders Algemeen	Voorzitter, 1 ^e termijn	11-03-2014	6 v 2 c	Voorzitter/lid Raad van commissarissen: Hoens Creative BV Difrax BV Mobile Company BV Stern Groep NV
Dhr. R. Van Benthem RA Financieel	Vice voorzitter 2 ^e termijn	01-03-2010	6 v 3 c	Burgemeester van Eemnes Examinator Accountancy Universiteit van Amsterdam Voorzitter Stichting ILGZ-Europe Lid Raad van Strafrechttoepassing en Jeugdbescherming Lid RvT RAVU Lid RvT Openbare Scholengemeenschap Schoonoord te Zeist.
Dhr. drs. M.B. Botman Financieel	Secretaris 1 ^e termij.06.n	01-01-2013	6 v 4 c	DGA Botman Advies en Management Voorzitter RvC Heuvelrug Wonen Lid Raad van Toezicht Victas (tot april 2016) Lid Raad van Toezicht Youke Bestuurslid Per Saldo
Dhr. drs. W.H.M. den Hartog Zorg en kwaliteit	Lid, 2 ^e termijn	01-03-2010	6 v 6 c	Voorzitter RvB Stichting Aveleijn Lid Raad van Toezicht Revalidatiecentrum Zwolle
Mw. Dr. J.P. Schermers, arts Zorg en kwaliteit	Lid, 2 ^e termijn	01-06-2009	6 v 6 c	Bestuurslid Stichting Kind en Groei Voorzitter Unicef Utrecht Lid RvC Ikazia Ziekenhuis Lid RvC Allertzorg Woerden Voorzitter Raad van Toezicht Present
Dhr. S.J.A. Timmerman, Vastgoed	Lid, 1 ^e termijn	01-06-2016	3 v 1 c	Directeur woonbedrijf Dudok Wonen Laurens Zorg en Wonen Lid Raad van Toezicht De Zellingen
Mw. M.H.P. Bögels MBA Zorg en kwaliteit	Lid 1 ^e termijn	01-11-2016	1 v 2 c	Management consultant Verbinden met Zorg Lid Adviesraad Inspectie voor de Gezond- heidszorg Lid RvT Gelderhorst Voorzitter RvT Centrum Werk en Gezondheid Lid ZonMw begeleidingscommissie TopZorg Lid ZonMw commissie kwaliteit van Zorg, langdurige zorg Lid VWS begeleidingscommissie Evaluatie ZonMW

In 2016 traden twee leden van de Raad van Toezicht af:

Mw. Ir. S.A. Bentinck Vastgoed	Secretaris, 2 ^e termijn	01-06-2008 Afgetreden 01.06.2016	4 v 2 c	TU Delft: Senior Onderzoeker bij afdeling Real Estate & Housing, faculteit Bouwkunde Extern lid Stuurgroep Herhuisvesting Hogeschool Utrecht.
Mw. Ir. L.M. Oldenkamp Zorg en kwaliteit	Lid, 2 ^e termijn	01-06-2008 Afgetreden 01.06.16	3 v 2 c	Gebiedsmanager Leiden-Noord, Topaz Voorzitter platform Vitale Vaten hartstichting/ Hart&Vaten Luckymanagement, adviseur en coach

In verband met het verstrijken van de zittingsperioden traden twee leden van de Raad van Toezicht af in 2016 en zijn twee nieuwe Raad van Toezichtleden geworven. Hiertoe is een selectiecommissie samengesteld vanuit de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur en een afvaardiging van de Ondernemingsraad waren bij beide procedures betrokken en de Centrale Cliëntenraad was betrokken bij de eerste selectieronde en heeft het initiatief genomen voor de tweede procedure voor een RvT lid met speciale aandacht voor zorg en kwaliteit. Per 1 juni kon dhr. S. Timmerman aangesteld worden als lid Raad van Toezicht met specifieke aandacht voor het vastgoed en per 1 november werd op voordracht van de Centrale Cliëntenraad mw. A. Bögels als lid Raad van Toezicht aangesteld.

Bezoldiging

De bezoldiging van de Raad van Toezicht geschiedt conform de Wet Normering Topinkomens II, klasse indeling IV. Ook in 2016 blijft de vergoeding binnen het maximumbedrag zoals aangegeven in de WNT II. Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Toezicht vergoeding van de gemaakte kosten. Daarbij geldt dat werkelijk gemaakte onkosten gedeclareerd kunnen worden maar de goedkeuring van de voorzitter van de Raad van Toezicht behoeven. Declaraties van de voorzitter behoeven de goedkeuring van de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht.

2.2.2. Werkwijze Raad van Toezicht

De taken en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn beschreven in de statuten van Warande en in het 'reglement voor de Raad van Toezicht van Warande'. Dit reglement sluit aan op de Zorgbrede Governance Code en regelt o.a. de benoeming van de leden van de Raad van Toezicht, de wijze van vergaderen, van besluitvorming, openbaarheid en transparantie. In 2016 is het reglement Raad van Toezicht herzien, o.a. met inzet van een extern adviseur tijdens een studiebijeenkomst en verder voorbereid door de remuneratiecommissie. Het aangepaste reglement is in de vergadering van 5 januari 2017 vastgesteld, maar zal nog worden beoordeeld aan de hand van de Governancecode Zorg die per 1 januari 2017 van kracht is.

Toezicht op strategie en prestaties

Warande hanteert een Planning & Control cyclus. Meerjarenbeleidsplan, begroting en de jaarstukken worden aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring voorgelegd en, al dan niet gewijzigd, goedgekeurd. Kwartaalrapportages worden door de Raad van Bestuur met de Raad van Toezicht besproken. Voor belangrijke investeringen gelden afzonderlijke goedkeuringsprocedures. De Raad van Toezicht ontvangt de rapporten van de Inspectie Gezondheidszorg en belangrijke incidenten worden aan de Raad van Toezicht gemeld. In het informatieprotocol zijn de afspraken over de informatievoorziening vastgelegd, waarmee de Governancecode gevolgd wordt. In principe wordt elke vergadering één van de managers of andere leidinggevendenden uitgenodigd om een toelichting te geven op de stand van zaken in de vestiging, c.q. dienst.

Goedgekeurde besluiten in 2016 betroffen:

Genomen besluit	In RvT vergadering
De RvT keurt de jaarrekeningen 2015 van de stichtingen Warande, SHO, Kraaijbeek en Valckenhof goed	24.05.16
De RvT keurt het bestuursverslag 2015 Warande goed	24.05.16
De RvT gaat akkoord met het financieringsvoorstel voor de leningen voor de ver- en nieuwbouw plannen (geborgd 30 jaar, ongeborgd 20 jaar), bestuurder kan de overeenkomst tekenen	18.08.16
De RvT gaat akkoord met de uitvoering van project Bovenwegen, de aannemingsovereenkomst daarvoor kan gesloten worden.	18.08.16
De RvT benoemt dhr. M.B. Botman tot secretaris van de Raad van Toezicht	18.08.16
De RvT besluit tot de benoeming van een interim tweede bestuurder van Warande met een specifieke opdracht t.a.v. Kwaliteit en Veiligheid	27.09.16

De RvT heeft vastgesteld dat Warande voldoet aan de Governancecode Zorg	27.09.16
De RvT stelt de indeling van Warande in klasse IV WNT vast. De bezoldiging van de RvT blijft op het huidige niveau gehandhaafd, i.c. binnen het maximumbedrag	27.09.16
De RvT benoemt per 1 november 2016 mw. M.H.P. Bögels tot Raad van Toezicht lid (speciaal aandachtsgebied Kwaliteit en Veiligheid)	26.10.16 (studiebijeenkomst)
De RvT verleent goedkeuring aan de bestuursbesluiten inzake het doen van een investering voor de (ver)nieuwbouw van de twee verpleeghuizen op Buitenplaats Heerewegen en het aangaan van een aannemingsovereenkomst voor deze werkzaamheden met de firma Plegt Vos West b.v.	Per email 16.11.16
De RvT keurt de begroting 2017 Warande, SHO, Kraaijbeek Valckenhof goed	13.12.16
De RvT geeft goedkeuring aan het Reglement Raad van Bestuur november 2016	13.12.16
De RvT verleent goedkeuring voor het aangaan van kredietovereenkomsten en van overeenkomsten van geldlening en aan het vestigen van een recht van hypotheek op onroerende zaken, e.e.a. zoals vastgelegd in de notariële aktes getekend op 13.12.16 voor Warande en SHO	13.12.16
De RvT heeft het voornemen dhr. M.B. Botman per 1 januari 2017 te herbenoemen in de RvT (secretaris)	02.12.16 adviesvraag aan OR verzonden

Vergaderingen en commissies

De Raad van Toezicht heeft in 2016 vijf reguliere, één extra vergadering en twee studiebijeenkomsten gehad, waarbij ook de bestuurder aanwezig was. In de in december gehouden vergadering waren beide bestuurders aanwezig. De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht vond (zonder bestuurder) plaats op 29 november 2016. Voor elke reguliere Raad van Toezicht vergadering heeft de Raad van Toezicht een vooroverleg, de bestuurders zijn daarbij niet aanwezig.

De Raad van Toezicht heeft de volgende vaste commissies:

Commissie	Taak	Samenstelling
Auditcommissie (vergadert in principe 2x per jaar)	Raad van Toezicht adviseren over de integriteit van de gepubliceerde gegevens	Dhr. R. van Benthem RA (voorzitter) Dhr. drs. M. Botman
Vastgoedcommissie (vergadert zo nodig)	Raad van toezicht adviseren over vastgoedprojecten	Mw. Ir. S.A Bentinck (voorzitter) tot 01.06 Dhr. S.J.A. Timmerman (voorzitter) vanaf 01.06.16 Mw. Mr. M.E.P. Sanders Dhr. R. Van Benthem RA
Kwaliteitscommissie (vergadert in principe 2x per jaar en 1x Themaverg.)	Raad van Toezicht adviseren over alle zaken betreffende de kwaliteit van zorg	Dhr. drs. W.H.M. den Hartog (voorzitter) Mw. Ir. L.M. Oldenkamp (tot 01.06.16) Mw. Dr. J. Schermers Mw. M.H.P. Bögels MBA, vanaf 01.11.16
Remuneratie/HR commissie (vergadert 2x per jaar)	Raad van Toezicht adviseren over de beloning van de bestuurder en de Raad van Toezicht en alle zaken betreffende de medewerkers en de Governance	Mw. Ir. L.M. Oldenkamp (voorzitter) tot 01.06.16 Mw. Mr. M.E.P. Sanders Dhr. Drs. M. Botman van 01.06.16 – 01.11.16 Mw. M.H.P. Bögels MBA (voorzitter) vanaf 01.11.16

Vanwege de uitzonderlijke situatie waarin Warande verkeerde op het gebied van kwaliteit en veiligheid kwam de kwaliteitscommissie in 2016 6x bijeen.

Overleg met de externe accountant

Regel is dat de controlerend accountant aanwezig is in de Raad van Toezichtvergadering waarin de jaarrekening besproken wordt. In de vergadering van de auditcommissie die aan deze vergadering van de voltallige Raad van Toezicht voorafgaat, is de accountant ook aanwezig om een toelichting te geven.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

De jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht is in 2016 voorbereid door de remuneratiecommissie en besproken op 28 oktober 2016 en op 29 november 2016. Besproken zijn: governance 3.0, rolopvatting, informatievoorziening, samenstelling RvT, intern/extern overleg RvT, werkwijze en vergaderingen RvT, functioneren RvT, functioneren RvB en samenspel RvT/RvB.

Beoordeling bestuurder

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht de bestuurder aan de hand van de verschillen tussen beleidsplannen en de uitvoering daarvan en bespreekt de conclusies met de bestuurder. In 2015 heeft de Raad van Toezicht gekozen voor een andere vorm, voorbereid door de remuneratiecommissie in overleg met de bestuurder. Overwegingen daarbij zijn dat in het kader van good governance het van belang is dat de bestuurder zich toetsbaar en transparant opstelt en feedback ophaalt over haar ontwikkelpunten. Een door een extern adviseur uit te voeren zgn. omgevingsanalyse vormde de input voor het functioneringsgesprek met de bestuurder. Dit gesprek en enkele vervolggesprekken hebben in de eerste maanden van 2016 plaats gevonden.

Onafhankelijkheid leden Raad van Toezicht

In het reglement van de Raad van Toezicht is vastgelegd dat leden van de Raad van Toezicht onafhankelijk dienen te zijn. Verder is in dit reglement bepaald dat, indien er in een incidenteel geval sprake mocht zijn van tegenstrijdige belangen tussen een lid van de Raad van Toezicht en de stichting, het betreffende lid van de Raad van Toezicht niet deelneemt aan de discussie en besluitvorming. Dit is in 2016 niet voorgekomen.

Informatiebronnen

De Raad van Toezicht heeft in 2016 de volgende informatiebronnen gehanteerd: rapporten door of namens de bestuurder opgesteld en zoals omschreven in het reglement voor de Raad van Toezicht en in het informatieprotocol; rapporten van onafhankelijke derden zoals de controlerend accountant en de Inspectie voor de Gezondheidszorg, second opinions door een extern adviseur, mondelinge informatie van vestigingsmanagers en diensthoofden, klachten van cliënten en medewerkers voor zover gericht aan de Raad van Toezicht en tenslotte algemene informatie over de zorg zoals gepubliceerd in periodieken en gecommuniceerd op seminars en bijeenkomsten van de NVTZ.

2.2.3. Jaarverslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De Raad van Toezicht ontvangt alle informatie die de Raad nodig heeft om haar toezichthoudende taak te kunnen vervullen en om de voortgang met de Raad van Bestuur te kunnen volgen. Aan de hand van die informatie beoordeelt de Raad van Toezicht of de besluiten genomen door de Raad van Bestuur, of besluiten die voorgelegd worden aan de Raad van Toezicht, in overeenstemming zijn met de (financiële) continuïteit van de organisatie. De Raad van Toezicht wordt daarbij geadviseerd door de diverse commissies van de Raad van Toezicht en door eventuele externen.

In 2016 kwam de Raad van Toezicht vijf keer bijeen in een reguliere vergadering en 1x in een extra vergadering. Vaste agendapunten zijn Klant en Kwaliteit, Leiderschap en Organisatie, Ondernemerschap (incl. vastgoedprojecten) en Warande in de omgeving.

In de januarivergadering werd de Raad van Toezicht onder andere geïnformeerd over de stand van zaken van de procedure afspraken van de second opinion over de aanbestedingsstukken Nieuwbouw Buitenplaats Heerewegen. Daarnaast werd de studiebijeenkomst over governance voorbesproken en gesproken over de stand van zaken van de voorbereiding van het functioneringsgesprek met de bestuurder.

De maartvergadering startte met een rondleiding door één van de vestigingen en stond in het teken van diverse HRM zaken, zoals het medewerkerstevredenheidsonderzoek, het ziekteverzuimbeleid en meerjarenopleidingsplan. Daarnaast kwamen de vaste onderwerpen Kwaliteit en Vastgoed aan de orde. Buiten aanwezigheid van de notulist vond de jaarlijkse “vlootschouw” van Warande plaats.

Op 17 mei werd een extra studiebijeenkomst georganiseerd over het onderwerp Toezicht 3.0. onder leiding van een extern deskundige.

In de vergadering van mei was de externe accountant aanwezig i.v.m. de bespreking van de jaarstukken en de accountantsrapportage. Ook de manager bedrijfsvoering was aanwezig. De Raad van Toezicht kon vervolgens op advies van de auditcommissie, de jaarrekeningen goedkeuren. Ook het jaarverslag werd goedgekeurd. Verder is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de stand van de kwaliteit d.m.v. de kwaliteitskaart 1^e kwartaal 2016 en over het vastgoed door middel van de kwartaalrapportages van de vastgoedprojecten.

In augustus werd een extra Raad van Toezicht vergadering gehouden, in feite gecombineerd met de audit- en vastgoedcommissie waarin besluiten genomen werden over het renovatieproject Bovenwegen en inzake de financiering van de leningen van de nieuwbouwplannen. Daarnaast is de RvT geïnformeerd over de communicatiestrategie naar aanleiding van de plaatsing (van Antroz) op “de lijst” van IGZ.

De september vergadering stond in het teken van de Kwaliteit en Veiligheid bij Warande, de rapporten van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en de update van de in juli gepubliceerde “lijst met 150 zorgorganisaties”. De Raad van Toezicht nam het besluit om tijdelijk een tweede bestuurder aan te stellen met de portefeuille Kwaliteit en Veiligheid. In de vergadering vond ook de check op de navolging van de zorgbrede governancecode plaats.

Na de vergadering werden de dames Bentinck en Oldenkamp tijdens een diner bedankt voor de 8 jaren van inbreng, inzet en betrokkenheid als Raad van Toezicht lid.

Op 26 oktober vond de jaarlijkse studiebijeenkomst van de Raad van Toezicht plaats. Tijdens het ochtend gedeelte besprak de Raad van Toezicht diverse zaken zoals de aanstelling van een tijdelijke tweede bestuurder en het advies van de medezeggenschapsraden daarop en benoemde de RvT mw. Bögels als lid van de Raad van Toezicht met speciale aandacht voor Kwaliteit en Zorg per 1 november 2016. De bestuurder sloot rond het middag uur aan en in de tweede helft van de middag waren de managers van Warande uitgenodigd voor het zg. speeddaten met de Raad van Toezichtleden.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht vond plaats op 29 november. Ook is de update van het reglement Raad van Toezicht besproken, welk reglement in de vergadering van 5 januari 2017 vastgesteld werd. Eveneens werd besloten tot de voorgenomen herbenoeming van dhr. Botman als secretaris van de RvT per 1 januari 2017.

In de decembervergadering heeft de Raad van Toezicht op advies van de auditcommissie en in aanwezigheid van de manager bedrijfsvoering de begroting 2017 goedgekeurd. Tevens werd de managementletter van de interim controle 2016 door de accountant besproken. Verder keurde de Raad van Toezicht het ge update Reglement Raad van Bestuur goed en verleende de RvT goedkeuring voor het aangaan van kredietovereenkomsten en van overeenkomsten van geldleningen zoals vastgelegd in een notariële acte. De bestuurlijke notitie Kwaliteit en Veiligheid in Warande, Samen voor Beter werd besproken en kwaliteitsverbeteringen, zoals deelname aan het programma van Waardigheid en Trots, werden toegelicht.

De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn; een onafhankelijke kritische vereniging die staat voor verantwoordelijk toezicht in zorg- en welzijnsinstellingen.

2.3. Raad van Bestuur

Samenstelling

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties per 31.12.16
Mw. mr. M.M. van Jaarsveld	Voorzitter Raad van Bestuur	Bestuurslid IVVU Lid Raad van Commissarissen Zorggroep Synchron (Brabant) Bestuurslid Unie KBO Lid kwaliteitscommissie NVZD Lid Adviesraad MVO zorgnetwerk Arbiter Stichting Scheidsgerecht
Dhr. P.F.M. Weda, MHA	Tijdelijk lid Raad van Bestuur per 01.11.16	Weda Advies B.V. Lid Provinciale SER Overijssel Bestuurslid werkbedrijf Twente

Het voorkomen van mogelijke belangenverstremming van de Raad van Bestuur is als volgt opgenomen in het "reglement van de Raad van Bestuur van Warande":

- Elk lid van de Raad van Bestuur stelt zich integer op. Elke schijn en vorm van persoonlijke belangenverstremming tussen enig lid van de Raad van Bestuur en de Stichting wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt en die van materiële betekenis zijn voor de Stichting en/of voor het betreffende lid of de betreffende leden, behoeven de goedkeuring van de Raad van Toezicht.
- Ingeval naar het oordeel van de Raad van Toezicht sprake is van een tegenstrijdig belang tussen een lid of meerdere leden van de Raad van Bestuur en de Stichting, neemt het betreffende lid van de Raad van Bestuur niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft.
- Het lid van de Raad van Bestuur behaalt persoonlijk geen voordelen of zakelijke kansen uit transacties of andere handelingen die hij namens de Stichting verricht. Evenmin verstrekt hij of biedt bij oneigenlijke voordelen aan personen met wie hij transacties namens zijn Stichting verricht. Voorts zal het lid van de Raad van Bestuur geen (substantiële) schenkingen aanvaarden.
- Een lid van de Raad van Bestuur kan niet tevens de functie vervullen van lid van de Raad van Toezicht van de Stichting of van een andere zorgorganisatie die binnen het verzorgingsgebied van de Stichting geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden als de Stichting verricht, teneinde het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van een "concurrent" uit te sluiten. Deze bepaling heeft als uitgangspunt belangenverstremming tussen de organisatie te voorkomen (twee petten problematiek). Een lid van de Raad van Bestuur kan op grond van de Wet namelijk nooit lid zijn van de Raad van Toezicht binnen dezelfde organisatie. Wel kan een lid van de Raad van Bestuur de functie hebben van lid van de Raad van Toezicht van een andere organisatie binnen dezelfde groep (bijvoorbeeld een groeps- of dochtermaatschappij of anderszins nauw betrokken zorgorganisatie), mits hij daar dus niet ook bestuurder is.
- De leden van de Raad van Bestuur zullen geen betaalde of onbetaalde nevenfuncties aanvaarden dan na voorafgaande toestemming van de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Bestuur betrachten dan ook openheid over hun eventuele nevenfuncties voor zover deze van belang en mogelijk van invloed zijn op hun functioneren als lid van de Raad van Bestuur.

Werkwijze

De taak en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn beschreven in de statuten en het hierboven genoemde "reglement voor de Raad van Bestuur van Warande". Dit reglement sluit aan op de Zorgbrede GovernanceCode en regelt o.a. de wijze van vergaderen, de wijze van besluitvorming, openbaarheid en transparantie, voorkomen van belangenverstremming en het informeren van de Raad van Toezicht. Mede i.v.m. de komst van de tijdelijke tweede bestuurder is het reglement eind 2016 aangepast volgens het modelreglement van de NVTZ en de NVZD.

De organisatie wordt bestuurd conform de Planning & Control (P&C) Cyclus van Warande. P&C is een methode voor de besturing van de organisatie waarmee het organisatiebeleid vertaald wordt in meetbare doelstellingen, de resultaten worden gemeten en processen of planningen kunnen worden bijgesteld.

De voorzitter van de Raad van Bestuur is opgenomen in het Kwaliteitsregister Zorgbestuurders van de Nederlandse Vereniging van Zorgbestuurders. In dit beoordelingssysteem wordt de vakontwikkeling van de bestuurder getoetst op de onderdelen technische/inhoudelijke expertise, procesarchitect zijn, maatschappelijke inbedding, communicatie en verantwoording afleggen en persoonlijke professionaliteit.

Bezoldiging

Eind december 2014 is de Wet Normering Topinkomens aangenomen. Voor bestuurders van zorginstellingen is deze Wet op 1 januari 2016 van kracht geworden. Voor toezichthouders is de Wet al sinds 1 januari 2015 van kracht. Op de bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Bestuur in 2016, welke hoger ligt dan het wettelijk maximum conform de klasseindeling WNT (Klasse IV), is het overgangsrecht van toepassing.

In 2016 is het besluit van de Raad van Toezicht inzake de beloning van de bestuurder geactualiseerd. Bezoldiging vindt plaats conform de Wet Normering Topinkomens I, waarbij ingevolge het overgangsrecht WNT de bestaande bezoldigingsafspraken m.i.v. 2014 gedurende vier jaar gerespecteerd worden en vanaf 2018 in drie jaar teruggebracht naar het bezoldigingsmaximum van WNT I en vervolgens in twee jaar naar het bezoldigingsmaximum van WNT II. Daarnaast is een lease-autoregeling van toepassing. Declaraties van gemaakte onkosten van de bestuurder dienen goedgekeurd te worden door de voorzitter van de Raad van Toezicht.

Met de per 1 november 2016 aangestelde tijdelijke bestuurder zijn aparte afspraken gemaakt in een overeenkomst van opdracht in de zin van artikel 7:400 e.v. BW.

2.4. Medezeggenschaporganen

Warande kent op organisatieniveau constructieve medezeggenschapsorganen voor medewerkers en cliënten (zie 2.2.), namelijk:

De Ondernemingsraad: deze is 2016 van start gegaan met een nieuwe vorm van medezeggenschap waarbij alle vestigingen van Warande vertegenwoordigd zijn. Daarnaast zit in de OR een vertegenwoordiger namens het behandelcentrum en namens de ondersteunende teams. Ook is gestart met de zogenaamde vestigingsoverleggen: één keer per twee maanden vindt overleg plaats met de vestigingsmanager, het betreffende OR lid en een medewerker van de vestiging voor de bespreking van vestiging gerelateerde zaken.

De OR komt gemiddeld 12 keer per jaar bij elkaar voor de OR vergaderingen, zes keer per jaar is er een overlegvergadering met de Raad van Bestuur en manager PO&O en twee keer per jaar woont een delegatie van de Raad van Toezicht de overlegvergaderingen bij waarbij het met name gaat over onderwerpen als de begroting en de financiële en sociale jaarverantwoording.

In 2016 is voor het eerst een projectgroep namens de OR aan de slag gegaan over de kanteling werktijden.

In de Overlegvergaderingen zijn in 2016 een groot aantal beleidsissues besproken, zoals de bestuurlijke voortgangsrapportages, ontwikkelingen in de zorg en alle gevolgen daarvan voor Warande, ontwikkelingen op het gebied van de inspectie, zelforganisatie en kanteling werktijden. Een aantal onderwerpen waren advies- of instemmingsplichtig. Daarnaast heeft OR in 2016 drie initiatiefvoorstellen ingediend m.b.t. de boordeling van het functioneren van de medewerkers. Alle initiatiefvoorstellen zijn tijdens een studiedag met het management aan de orde geweest en verschillende standpunten besproken. Afgesproken werd dat een nieuw voorstel over functionerings- beoordelings- en ontwikkelgesprekken ter instemming aan de OR voorgelegd zou worden. In 2016 heeft de OR drie adviesvragen behandeld en vier instemmingsverzoeken.

De Centrale Cliëntenraad: vergadert conform een jaargenda zes keer per jaar en heeft zes keer per jaar een overlegvergadering met de bestuurder, daarbij één keer per jaar vergezeld door een delegatie van de Raad van Toezicht. De CCR ontvangt vier keer per jaar de bestuurlijke voortgangsrapportage van de Raad van Bestuur. De Centrale Cliëntenraad heeft tot taak om binnen het kader van de doelstellingen van de zorgaanbieder, in het bijzonder de gemeenschappelijke belangen van de cliënten van de vestigingen van Warande te behartigen. In 2016 heeft de CCR zeven keer advies, waaronder de besteding van de extra middelen in het kader van Waardigheid en trots, en één keer ongevraagd advies uitgebracht aan de bestuurder. Eén in 2016 ontvangen adviesvraag werd in 2017 behandeld.

Het ongevraagde advies betrof de besteding van de rendementsverlaging van Warande 0,1%, in de vorm van de aanstelling voor één jaar van een muziektherapeut. Daarnaast zijn er een groot aantal beleidsissues besproken, zoals de speerpunten 2016 en de kwartaalrapportages t.a.v. kwaliteit en bedrijfsvoering en werd de CCR doorlopend geïnformeerd over de plannen op de Buitenplaats Heerewegen en heeft de CCR meerdere presentaties bijgewoond en aanbevelingen gedaan. Ook de stand van zaken van de kwaliteit van Warande en de IGZ en de verbeterpunten kwaliteit is veelvuldig besproken. Op voordracht van de CCR is een nieuw Raad van Toezichtlid met speciale aandacht voor Kwaliteit en Zorg aangesteld.

In het eerste kwartaal 2016 is het Besluit tot instelling van de Cliëntenraden herzien. Belangrijk punt is dat bij gebrek aan leden ook kandidaten die zelf geen familie binnen de vestigingen hebben voorgedragen kunnen worden.

De cliëntenraden hebben in 2016 een studiebijeenkomst "Dementie in nieuw perspectief" bijgewoond. Warande is lid van het LOC en kan indien nodig een beroep doen op de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV) vanuit het LOC en Actiz. Zowel de cliëntenraden als de raad van bestuur kunnen kosteloos een beroep doen op de LCvV. Dit is in 2016 niet voorgekomen.

Identiteitsraad: in het kader van de fusie tussen de stichtingen Antroz en Warande is besloten om een identiteitsraad in te stellen, als één van de instrumenten om de antroposofische identiteit en de relatie met de Christengemeenschap te waarborgen. De Identiteitsraad kan de bestuurder gevraagd en ongevraagd adviseren in aangelegenheden die de antroposofische identiteit van de vestigingen betreffen. De raad is op 15 december 2014 geïnstalleerd. In het verslagjaar is de Identiteitsraad onder andere betrokken geweest bij de discussie over levensbeëindiging en bij de nieuwbouwplannen van Leendert Meeshuis.

3 | Algemeen beleid

3.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

Warande en Antroz zijn op 30 december 2015, na de bestuurlijke fusie in 2014, ook juridisch gefuseerd. Door deze samenvoeging worden de waarden die Warande en voormalig Antroz willen uitdragen versterkt.

Missie

Warande wil een aantrekkelijke zorgorganisatie zijn aan de oost- en zuidoostkant van Utrecht, met mooie vestigingen, waar ouderen met een zorgvraag prettig kunnen wonen met gelijkgestemden. Warande biedt hen de zekerheid van professionele aandacht en ondersteunt hen om binnen hun mogelijkheden actief te blijven.

Visie: Aangenaam Actief Blijven

Warande heeft de visie dat cliënten zo actief mogelijk moeten kunnen blijven. Dat ze kunnen blijven doen wat ze belangrijk vinden en zoveel mogelijk zelf de beslissingen nemen over hun bezigheden, de zorg, ondersteuning en behandeling. De doelgroep bestaat uit ouderen met een brede maatschappelijke en culturele belangstelling, met al dan niet een antroposofische levenshouding. Dat vraagt om ondersteunende zorg, behandeling en dienstverlening en om een woonomgeving die daarin stimuleert en faciliteert.

Kernwaarden

Beter! Staat voor het streven naar continue verbetering. Op alle mogelijke manieren en op alle terreinen. Of het nu gaat om innovatie, om kwaliteitsbeleid, lean management of de bedrijfsvoering. In alle gevallen gaat het om verbetering van cliëntgerichtheid, gastvrijheid en professionaliteit.

Samen staat ook voor zingeving. De zin van het leven is nauw gerelateerd aan de rol die je speelt voor anderen. Onze cliënten moeten een rol voor anderen kunnen blijven spelen en daarin worden gefaciliteerd. Ook staat “samen” voor de goede afstemming en samenwerking met ketenpartners en zorgverleners in de woonomgeving van de cliënt.

Hoffelijk staat voor de bejegening en het gastvrijheidsconcept. Aandacht voor privacy, beleefdheid, maar ook een goed humeur speelt daarbij een belangrijke rol. Het gaat om basale omgangsregels waardoor bewoners, medewerkers en gasten zich herkend, gewaardeerd en welkom weten. Hoffelijkheid staat ook voor het niveau van de voorzieningen en voor de ambiance.

Bij deze kernwaarden wordt vanuit het antroposofisch gedachtengoed de innerlijke keuzevrijheid en verantwoordelijkheid benadrukt.

Beleidskeuzen en ambities

In het Strategisch plan Warande 2015 – 2018 is beleid geformuleerd ten aanzien van markt en productfolio, financiën, huisvesting, ICT en informatiebeleid, klant en kwaliteit, leiderschap en organisatie en de relatie met de stakeholders. Een deel van het beleid is al gerealiseerd of er is een start mee gemaakt, een deel van het beleid zal gedurende de planningsperiode (2015 – 2018) worden uitgewerkt.

Markt en productfolio

Warande krijgt binnen de langdurige intensieve zorg te maken met een zich stabiliserende markt. Het innemen van een sterke en stabiele marktpositie is vereiste voor een blijvende gezonde bedrijfsvoering. De

focus is gericht op ouderen met een brede maatschappelijke en culturele belangstelling. De antroposofische vestigingen blijken daarbij ook aantrekkelijk voor ouderen die niet specifiek tot deze doelgroep behoren. In de productfolio wordt rekening gehouden met het langer thuis blijven wonen van de doelgroep. De dagopvangvoorzieningen zijn aangepast en uitgebreid en geleidelijk is het zorgaanbod in de vestigingen verschoven naar intensieve zorg, met een groter aandeel revalidatie en herstellzorg. Daarnaast zijn er eerste initiatieven voor vormen van extramuraal zorg gestart in de vorm van appartementen waarin wonen en zorg een eigen financiering hebben.

Financiën

Warande heeft een gezonde exploitatie. Diverse ontwikkelingen vragen om een stevige financiële positie. Dat zijn onder andere de toename van het ondernemingsrisico door de veranderingen in de (langdurige) zorg en de daarmee gepaard gaande krimp in tarieven en/of volume. Maar ook de invoering van de NHC, de verschuiving van de AWBZ/WLz naar andere domeinen zoals de Zorgverzekeringswet en de WMO en de toenemende concurrentie vereisen een sterke financiële positie. Daarnaast heeft Warande ambitieuze vastgoedplannen voor de komende jaren. Warande heeft de doelstelling om haar solide financiële basis te behouden.

Huisvesting

In de langdurige zorg speelt huisvesting een cruciale rol. Woonkwaliteit is voor de toekomstige bewoner / cliënt en zijn sociale netwerk een belangrijk criterium bij zijn of haar keuze voor een zorgaanbieder. Het woonconcept van Warande wordt gekenmerkt door een ingetogen, tijdloze luxe uitstraling, licht en ruimtelijk in een parkachtige omgeving. De ambities voor de vestigingen van Warande zijn:

- De Loericker Stee: een plan wordt voorbereid voor het invullen van de leegkomende bedrijfsruimten op de begane grond, o.a. door de realisatie van zorgwoningen.
- In Schutsmantel wordt een aantal appartementen bestemd voor het (financieel) scheiden van wonen en zorg en het leveren van verpleeghuiszorg. Hiervoor zijn geen grote aanpassingen nodig aan het gebouw.
- In de Dennen worden bij het vrijkomen van de individuele appartementen beperkte aanpassingen gedaan ten behoeve van het scheiden van wonen en zorg. Ook in deze vestiging zijn een aantal appartementen bestemd voor het leveren van zorg met behandeling.
- Voor Heerewegen start de komende jaren een gefaseerde herontwikkeling, waarbij door de interieurverbetering in 2013 het huidige gebouw nog tot minstens 2018 (deels) in gebruik kan blijven voor de functie verblijf met dementie.
- In Bovenwegen wordt in de planperiode de Westvleugel gesloopt en gestart met het herinrichten van de keuken, brasserie en activiteitenruimten t.b.v. de bewoners van alle vestigingen op het terrein van de buitenplaats Heerewegen. Het service- en bestuursbureau is voorzien in Bovenwegen.
- Op het terrein van de buitenplaats Heerewegen wordt in samenwerking met het Utrechts Landschap de herinrichting van het landgoed voorbereid.
- Huize Valckenbosch zal in de toekomst aangepast worden tot een modern woonzorggebouw passend bij de tijd.
- In Leendert Meeshuis zijn in 2015 de meerbedskamers opgeheven door verplaatsing van deel van de capaciteit. In de toekomst worden de bewoners gehuisvest op het terrein buitenplaats Heerewegen.
- Het gebouw van Woonoord Kraaijbeek is gedateerd, maar bouwkundig redelijk, met uitzondering van dak en liften. Hiervoor is een onderhoudsplan opgesteld gezien in het licht van de toekomstvisie.

ICT en informatiebeleid

De (technische) ontwikkelingen op ICT gebied gaan snel. De behoefte aan toegankelijke en vooral relevante informatie groeit. Het informatiemanagement en applicatiebeheer van Warande moet daarom versterkt

worden. Warande specialiseert zich daarbij in informatiemanagement en niet in het beheer van standaard ICT. De standaard ICT, zoals het beheer van het netwerk, storage e.d. is uitbesteed. Belangrijke ICT ontwikkelingen zijn: het elektronisch cliëntendossier, het digitale kwaliteitsinformatiesysteem, intranet, webportal voor cliënten, familie en mantelzorgers, e-learning, robotica, domotica en ambient technology, BYOD of CYOD en Security en informatiebeveiliging.

Klant en Kwaliteit: het woonzorgconcept

Warande kiest voor een woonconcept dat passend is voor de gekozen doelgroep. Deze doelgroep is relatief individualistisch. Duidelijk is dat er maatwerk nodig is: ouderen hebben uiteenlopende woonvoorkeuren, ook als het om wonen met verzorging en verpleging gaat. In het woonconcept van Warande is veel aandacht voor bejegening en gastvrijheid. Het woonzorgconcept vindt zijn uitwerking in het wonen, eten en drinken, het introductie- en scholingsbeleid en het activiteitenaanbod. Voor het inrichten van de zorg, het welzijn en het wonen voor de bewoners met een (intensieve) zorgvraag zijn er verschillende ambities, c.q. principes geformuleerd. In een deel van de gebouwen van Warande zijn die ambities gerealiseerd. Andere bestaande gebouwen kijken op een aantal punten nog af van deze ambities. Dit geldt ook voor de inrichting van de revalidatiezorg.

Leiderschap en organisatie

Warande stelt de medewerker in staat om voortdurend te zoeken hoe het goede te doen voor de bewoner als mens. Om die goede zorg te kunnen bieden is kwaliteitsbewustzijn nodig: een permanente aandacht en alertheid voor de betekenis die een situatie voor de bewoner en heeft en de vraag wat nu in deze omstandigheden het goede is om de doen voor deze mens. Het personeelsbeleid van Warande is er op gericht dat alle medewerkers bekwaam zijn en weten wat ze kunnen en mogen en hun werk zien als een professie. Warande wil de betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers vergroten. Daarom is gestart met het programma Gedeeld leiderschap.

Warande streeft naar uniformiteit in de wijze waarop de verschillende locaties georganiseerd zijn. Nu is er nog veel variatie bijv. in functienamen en hiërarchische lagen.

Stakeholders

Voor het realiseren van de doelstellingen is Warande afhankelijk van anderen. Warande investeert daarom in de bestaande relaties zoals ziekenhuizen, huisartsen, het Zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeentelijke overheden en samenwerkingspartners. Daarnaast zoekt Warande samenwerking of breidt deze uit met andere – doelgroepgerichte – organisaties die aansluiten bij de doelgroep van Warande.

3.2. Algemeen beleid in het verslagjaar

Na grondige voorbereiding kreeg de juridische fusie tussen Warande en Antroz zijn beslag per 30 december 2015, waarbij Antroz de verdwijnende en Warande de verkrijgende stichting was.

In 2016 werd de koers van de afgelopen jaren vervolgt: Warande wil een aantrekkelijke zorgorganisatie zijn aan de oostkant van Utrecht met mooie vestigingen, gericht op de groep ouderen met een brede maatschappelijke en culturele belangstelling. Speerpunten waren daarbij vergroting van de klantwaarde, professionalisering, interne samenwerking en vastgoedontwikkeling.

Organisatiemodel

Warande streeft naar uniformiteit in de wijze waarop de verschillende locaties georganiseerd zijn. Nu is er nog veel variatie bijv. in functienamen en hiërarchische lagen. Met de OR is hierover in 2016 overlegd met als doel om in het najaar 2016 hier een besluit over te nemen. I.v.m. andere ontwikkelingen is dit opgeschort en onderdeel geworden van het totale kwaliteitsverbeterplan.

Kwaliteit en Veiligheid

De verbetering van de kwaliteit is onderdeel van de controlcyclus. Daartoe is begin 2015 een Kwaliteitskaart ontwikkeld, waarmee per kwartaal alle belangrijke kwaliteitsonderwerpen per vestiging getoetst en gemonitord worden. De afdeling Beleid en Kwaliteit zet deze rapportages vervolgens om in een rapportage op organisatieniveau, voorzien van toelichting. Bronnen van de kwaliteitskaart zijn: zelfrapportage, incidentenrapportage, auditrapportages en CQ/KTO rapportages. Op deze wijze is er per kwartaal sturingsinformatie beschikbaar voor zowel de vestigingen zelf als ook voor de bestuurder.

Medio 2016 werd duidelijk dat er meer focus op de kwaliteit en veiligheid binnen Warande moest komen en dat de kwaliteitskaart onvoldoende heeft voorzien in de sturingsinformatie.

In reactie op de rapporten van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en het rapport van de HKZ audit werd het urgentiebesef van toezicht, bestuur en management aangescherpt, maatregelen genomen en extra ondersteuning aangetrokken. Per 1 november stelde de Raad van Toezicht een tijdelijk tweede bestuurder aan met speciale focus op kwaliteit en veiligheid.

Deze acties konden niet voorkomen dat de Inspectie voor de Gezondheidszorg op 23 november 2016 Warande een aanwijzing ex artikel 27 Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg gaf. Deze aanwijzing verplichtte Warande om binnen twee weken voor wat betreft twee locaties te voldoen aan de normen op het thema medicatieveiligheid en binnen drie maanden maatregelen te treffen zodat Warande in totaal aan de normen cliëntdossier voldoet. De aanwijzing betreffende de medicatieveiligheid kon net voor de Kerst 2016 worden afgesloten. Voor de cliëntdossiers werd een verbetertraject ingezet met ondersteuning van externe coaches.

Voor de structurele kwaliteitsverbetering werd een plan opgesteld met maatregelen op de korte termijn, middellange termijn en lange termijn. Ook heeft Warande zich eind 2016 mede in het kader van de duurzame verbetering van de kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie aangemeld voor het kwaliteitstraject voor verpleeghuizen van Waardigheid en Trots van het Ministerie van VWS.

Programma Waardigheid en Trots

Februari 2015 heeft Staatssecretaris Van Rijn (VWS) een breed plan gelanceerd om de kwaliteit van zorg in verpleeghuizen duurzaam te verbeteren onder de titel "Waardigheid en Trots, liefdevolle zorg voor onze ouderen".

Onder de vlag van "Waardigheid en Trots" lopen in de sector verpleeghuizen twee sporen:

- Best practices: Warande is als één van de 151 instellingen geselecteerd om hieraan deel te nemen. Team Kersbergen van Heerewegen participeert in een plan om zo kwalitatief mogelijke, regelarme zorg te bieden, gezien door de ogen van de cliënten. In het kader van het project Waardigheid en Trots wordt het familiezoorgleefplan (FZLP) uitgewerkt.
- Kwaliteitstrajecten: waarbij organisaties met indringende, kwaliteitsvraagstukken actief worden ondersteund om tot duurzame verbetering te komen. Zoals genoemd heeft Warande zich aangemeld voor dit traject. Warande heeft daartoe in december drie coaches van Waardigheid en Trots geselecteerd, die begin 2017 met sleutelfiguren uit de organisatie een analyse en plan van aanpak maken. Daarna zullen de coaches (één strategische en twee voor het primaire proces) gedurende 1 ½ jaar beschikbaar zijn om de uitvoering van het plan, de gekozen interventies en het borgen van verbetermaatregelen te ondersteunen.

HKZ

Op 3 tot en met 5 oktober 2016 vond de jaarlijkse HKZ audit plaats door DNV, de certificerende instantie. Het betrof de initiële audit, die moest leiden tot een verlenging van het HKZ certificaat per 16 december voor een periode van 3 jaar. Zowel de vestigingen waar langdurige zorg geleverd wordt als het kinderdagverblijf

werden door DNV bezocht. Als extra aandachtsgebied werden de zorgprocessen van Warande Revalidatie getoetst. De audit leverde veel informatie op in de vorm van verbeter- en aandachtpunten waar het komende jaar en op de korte termijn aan gewerkt moest worden. Het kinderdagverblijf en Warande Revalidatie doorstonden de toetsing met verve.

Resultaat van de inspanningen op korte termijn was dat DNV het HKZ certificaat weer voor 3 jaar heeft afgegeven per 16 december 2016. In maart 2017 zal DNV een extra auditbezoek brengen aan Warande met als aandachtsgebied de opvolging van de verbeterplannen zorgdossier.

Medewerking aan project Zilveren Kruis/Achmea

Het zorgkantoor heeft in 2015 meerjarenovereenkomsten (2016 – 2017) gesloten met een selecte groep van 15 zorgaanbieders die samen met hen en branche- en patiëntenorganisaties de transparantie van de kwaliteitsmeting in de zorg willen verbeteren. Warande is door het Zorgkantoor Zilveren Kruis/Achmea als één van die 15 organisaties geselecteerd door inzending van het Feedbox project.

Binnen het leernetwerk participeert Warande dan ook in een werkgroep die werkt aan de hoofdvraag op welke wijze het kort-cyclisch meten kan bijdragen aan kwaliteitsverbetering van zorg bij diverse doelgroepen. Binnen de werkgroep wisselt Warande ervaringen uit met Argos, Zorggroep Almere en Cordaan.

Het is de bedoeling om via deze leerweg de Feedbox als Warandebreed hulpmiddel in te gaan zetten voor het kort cyclisch monitoren van ingezette verbeteringen.

Vastgoedontwikkeling

Een belangrijk onderwerp in 2016 was de vastgoedontwikkeling, waarbij het in 2015 vastgestelde businessplan Warande ten uitvoer is genomen. Het businessplan Warande is gebaseerd op het strategisch plan 2015 – 2018 en het strategisch huisvestingsplan 2015 en beschrijft op kernachtige wijze de keuzes voor het vastgoed en de (financiële) implicaties. De keuzes zijn een afgeleide van de zorg- en marketingstrategie. Het businessplan Warande is in het najaar van 2015 ter beoordeling voorgelegd aan het Waarborgfonds voor de Zorgsector en diverse banken. Gesprekken over de financieringsbehoefte hebben na een periode van intensieve samenwerking tussen Warande en Triodosbank, daarbij ondersteund door een onafhankelijk adviesbureau, in december 2016 geleid tot de afsluiting van een leningsovereenkomst t.b.v. het eerste deel van de uitvoering van de bouwplannen van Warande.

De bouwprojecten die voortkomen uit het businessplan komen afzonderlijk ter besluitvorming aan de orde in de Raad van Toezicht. In 2016 zijn de volgende projecten nader uitgewerkt:

Buitenplaats Heerewegen – renovatie kerngebouw Bovenwegen:

In 2015 is in nauwe samenwerking met de diverse werkgroepen, klankbordgroep en cliëntenraad van Bovenwegen gewerkt aan het voorontwerp voor de renovatie van het kerngebouw van Bovenwegen. De selectieprocedure voor een bouwteampartner heeft in de periode december/januari 2016 plaats gevonden. Met de “beste inschrijver”, i.c. Plegt Vos, is in nadere gesprekken een bouwteamovereenkomst opgesteld en het plan verder uitgewerkt tot een definitief en uitvoering gereed ontwerp. De aannemingsovereenkomst voor de renovatie van Bovenwegen kon op 16 december 2016 getekend worden, waarmee de start van de werkzaamheden op het terrein Buitenplaats Heerewegen gemarkeerd werd.

Buitenplaats Heerewegen – nieuwbouw:

In het voorjaar 2015 is het Masterplan Buitenplaats Heerewegen vastgesteld. In vervolg daarop is in nauwe samenwerking met diverse werkgroepen, klankbordgroepen en cliëntenraden een referentieontwerp, ruimtelijk programmadocument en technisch programma van prestaties voor de twee nieuwe zorggebouwen, parkeergarage en gemeenschappelijke tuin op buitenplaats Heerewegen opgesteld. Vanwege het cruciale punt in de uitvoering van het business-, c.q. huisvestingsplan besloot de Raad van Toezicht in overleg met de bestuurder in december 2015 tot het laten uitvoeren van een second opinion op

de aanbestedingsstukken nieuwbouw Heerewegen. Dit onderzoek heeft begin 2016 plaatsgevonden en geleid tot verfijning en aanpassing van de aanbestedingsstukken.

Half januari 2016 is met twee experts, prof. Helianthe Kort en ir. Henri Snel, een meeting gehouden m.b.t. de “kwaliteit van wonen en zorg voor bewoners met dementie” moet als doel de plannen van Warande voor twee nieuwe woonzorggebouwen op buitenplaats Heerewegen, die gebaseerd zijn op het Warande woonzorgconcept, te spiegelen aan hun kennis en ervaringen op het gebied van dementie en healing environment. De experts hebben de plannen positief beoordeeld, hun aanvullende opmerkingen en suggesties zijn in de ontwerpen verwerkt.

In de tweede helft van 2016 is de zg. concretiseringsfase inhoudelijk volledig en naar tevredenheid afgerond met de geselecteerde aannemer en zijn de resultaten daarvan verwoord, gevisualiseerd en begroot in het projectplan. Eind november 2016 ontstond voor de aannemer de noodzaak om met een nieuwe installateur te komen tot een herziene integrale aanbieding. Op basis van de uitkomsten zal begin 2017 een besluit over de vervolgstappen genomen worden.

Herontwikkeling begane grond De Loericker Stee:

De visievorming op de herontwikkeling van de begane grond van de Loericker Stee is vanaf 2015 verder opgepakt door een bouwgroep (vastgoed Warande, architect, installatieadviseur en bouwkostenadviseur) en een projectgroep waarin medewerkers van De Loericker Stee en een afvaardiging van de bewonersraad zitting hebben. Wensen daarbij waren om de entreepartij meer uitnodigend en zichtbaar te maken en de keuken en brasserie te verbeteren zodat deze ook een functie voor de wijk kunnen krijgen. Daarnaast is bezien of woningen konden worden toegevoegd t.b.v. zelfstandig wonen met zorg vanuit Warande. Het opgestelde voorontwerp voor de herontwikkeling van een deel van de begane grond van De Loericker Stee vanuit ruimtelijk functioneel oogpunt en aangevuld met installatie- en constructie-advies is in 2016 nader doorgerekend. Daarbij bleek dat aanpassing van (onderdelen van) de plannen noodzakelijk was. Het streven is om in het tweede kwartaal van 2017 helder te hebben op welke wijze de plannen kunnen worden voortgezet.

Speerpunten 2016

Om te kunnen monitoren en sturen op de speerpunten is een rapportageformat ontwikkeld waarop de managers per kwartaal rapporteren aan de raad van bestuur. Samengevat geeft dat voor 2016 het volgende beeld.

Speer-/verbeterpunten en doelen 2016	Samengevatte resultaten 2016
Verbeteren van het professioneel handelen	Waar zorgprocessen onduidelijk waren zijn ze in het 4 ^e kwartaal in het VMO aan de orde gesteld, bij zowel de implementatie van het ECD als bij de verbetering van het documentatiesysteem (WarandeWijzer) worden ze opnieuw bezien. Verbeterplan zorgleefplan, inclusief methodisch werken vanaf december 2016. Elke vestiging heeft een opleidingsplan volgens een uniform format. Ontwikkelplan inclusief scholing om vaardigheden van medewerkers m.b.t. onbegrepen gedrag van cliënten te verbeteren loopt. Beleid t.a.v. vrijwilligers vastgesteld en ingevoerd in voorjaar 2016. Extra middelen deskundigheidsbevordering medewerkers van VWS: plannen gemaakt, akkoord bevonden door OR en CCR en ten uitvoer genomen.
Vergroten van de klantwaarde dmv domotica	Familienet (communicatiemiddel met familie/mantelzorgers) is gestart. Via dit middel worden o.a. nieuwsbrieven en komende en gehouden activiteiten gedeeld. Applied gaming: bewegingsprogramma's voor cliënten i.s.m. Vita Valley in Heerewegen en Bovenwegen.
Verbeterpunten n.a.v. cliënt-Tevredenheidsonderzoek	Waardering voor de maaltijden: project Voortdurend Verbeteren uitgevoerd, geëvalueerd en vervolgstappen afgesproken. O.a. repeterende vorm van instructie verwarmen maaltijden

	<p>en acties t.a.v. gebruikte producten, menusamenstelling en organisatie. In het voorjaar 2017 zal een kwaliteitsmeting m.b.t. de maaltijden plaats vinden.</p> <p>Ervaren beschikbaarheid personeel: plan van aanpak arbeidsmarkt na brainstorm gemaakt. Cursus vitaliteit voorbereid (uitvoer 2017), project verpleegkundigen gestart (met o.a. VAR), extra leerafdeling, update werving.</p> <p>Bejegening: scholing van medewerkers, o.a. hospitalitytraining medewerkers catering. Voorbeeldfunctie leidinggevend, gespreksgroepen/-vormen met bewoners.</p> <p>Zinnvolle dag: beleid cultuur en welzijn vastgesteld, per vestiging wordt plan gemaakt en ten uitvoer gebracht. Creatieve therapie uitgebreid, o.a. op voorstel van CCR is een muziektherapeut aangesteld.</p> <p>Ervaren kwaliteit en veiligheid: beleid in 2016 aangescherpt en ten uitvoer genomen.</p> <p>Clïënt beter informeren: in 2016 is een nieuwe website ontwikkeld, vanwege de ontwikkeling en implementatie Warandeplein (intern communicatiemiddel medewerkers) en de nieuwe website van In de Rups, wordt de nieuwe website in 2017 gelanceerd.</p>
Financieel management: 11% Warandebrede taken, 2,9% resultaat en 0,8% innovatie, 100% productieafspraken Verzuim 4%	<p>2,9% resultaat is behaald in 2016</p> <p>Innovatie: in 2016 liepen 10 projecten, uitgaven: 300.000 (0,8 = 431.000)</p> <p>100% productieafspraken behaald, overproductie WLz en wijkverpleging wordt naar verwachting in de nacalculatie vergoed.</p> <p>Warande heeft 2016 afgesloten met een verzuimpercentage van 5%, hoger dan het streefpercentage van 4%. Het verzuimcijfer in de branche was volgens de Vernetgegevens 6,34%.</p>
Gedeeld leiderschap	<p>Invoering per vestiging/dienst verschillend. Toolbox en pool facilitators beschikbaar. Onderwerp werd in 2016 regelmatig in MO en ontwikkelplatforms besproken, in najaar 2016 verdere algemene ontwikkeling zoals uitwerken toetsingskader on hold gezet.</p>
Verbeterpunten n.a.v. mede-Werkerstevredenheid	<p>Verbeteren communicatie: in juli 2016 ging het interne communicatiemiddel Warandeplein van start.</p> <p>Werkdruk: toolkit registratiedruk ontwikkeld en beschikbaar voor medewerkers. Onderwerp van bespreking in de teambesprekingen.</p> <p>Werkgroep kanteling werktijden bestaande uit OR leden, personeelsadviseur en managers hebben kader uitgewerkt welke in het MO is vastgesteld.</p>
Intern klachtenmanagement	<p>Klachten worden volgens de interne Klachtenregeling Warande behandeld, verbeteracties worden bepaald en gemonitord. In 2016 de klachtenregeling aangepast en ter advisering voorgelegd aan de centrale cliëntenraad.</p> <p>Warande is lid van de externe klachtencommissie KVVU. In 2016 werden 2 klachten behandeld door de externe commissie. Afhandeling liep nog door in 2017, aanbevelingen zijn opgevolgd.</p>
Risicomanagement, beheersen van de risico's	<p>Per vestiging / dienst zijn maatregelen genomen om de risico's te beperken.</p> <p>Warandebreed zijn diverse maatregelen genomen en projecten opgestart zoals: Project planning, pilots in twee vestigingen (planmotion), project verpleegkundige inzet.</p>
Verbeterpunten n.a.v. afwijkende scores kwaliteitskaart	<p>Per vestiging is een verbeterplan medicatieveiligheid en cliëntdossiers opgesteld. Vanaf medio augustus wekelijkse Taskforce medicatieveiligheid, vanaf november wekelijks VMO.</p>

Aankoop kinderdagverblijf Houten

In februari 2016 heeft Warande het kinderdagverblijf dat in De Loericker Stee in Houten gevestigd is, aangekocht uit het faillissement van Mickey's b.v. Alle medewerkers zijn bij Warande in dienst gekomen. Het kinderdagverblijf wordt voortgezet onder de naam "In de Rups" en wordt geleid vanuit het Kinderdagverblijf in Zeist. Hiermee versterkt De Loericker Stee de arbeidsmarktpositie voor zorgmedewerkers en kunnen er verbindingen worden gelegd met de activiteiten voor de bewoners van De Loericker Stee. De officiële opening van In de Rups Houten vond plaats op 27 mei 2016.

Ontwikkeling VAR Warande

Op 1 juni 2016 werd de VAR (Verpleegkundige Advies Raad) binnen Warande geïntroduceerd tijdens een symposium in het Figi Theater in Zeist. De VAR moet optreden namens alle verzorgenden en verpleegkundigen binnen Warande en richt zich daarbij vanuit een beroepsinhoudelijk perspectief op de verbetering van de zorg aan de bewoners/gasten van Warande. Het zal een plek bieden aan verzorgenden en verpleegkundigen om over kwaliteit van zorg mee te praten en ideeën en initiatieven vanaf de werkvloer onder de

aandacht te brengen. Hiermee kan de VAR bijdragen aan een grotere betrokkenheid van de beroepsgroep bij het formuleren van beleid. De VAR bevond zich in de tweede helft van 2016 in een opstartfase. Een groep enthousiaste medewerkers wil daarbij hun kennis en ervaring inzetten zodat de VAR binnen Warande in 2017 van start kan gaan.

Kanteling werktijden

Vanuit de Ondernemingsraad is in 2016 gewerkt aan de kanteling van de werktijden: in de cao VVT is afgesproken dat medewerkers/teams zelf zeggenschap krijgen over de invulling van hun werktijden. Hierdoor kunnen ze bijvoorbeeld flexibeler inspelen op de wensen en behoeften van hun cliënten, maar ook zelf keuzes maken die werk en privé beter combineren. Iedereen vaart hier uiteindelijk wel bij zo is de gedachte. Bovendien past deze nieuwe manier van organiseren bij de beweging naar het vergroten van de professionele ruimte, het verschuiven van taken en bevoegdheden en de trend van zelf organiseren. Voor de uitwerking hiervan dienden werkgevers en ondernemingsraden een kader voor de eigen organisatie te bepalen. Dit kader is in het najaar 2016 voor Warande vastgesteld. Vestigings-/dienstmanagers en ondernemingsraden hebben met elkaar uitgewisseld hoe de implementatie in 2017 vorm zal kunnen krijgen.

Innovatie

In 2016 is 0,8% van het WLz budget voor het Innovatiefonds gereserveerd. Dit bedrag is bestemd voor het realiseren van de beleidsspeerpunten. Innovatieprojecten in 2016 waren onder andere gericht op kwaliteitsverbetering en ICT projecten zoals een sociaal internet voor medewerkers, i.c. Warandeplein.

3.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Warande participeert in een groot aantal samenwerkingsverbanden en activiteiten in de omgeving. Zo is Warande voorzitter van het Regionaal Mobiliteitscentrum Midden Nederland, een samenwerkingsverband voor re-integratie, herplaatsing en loopbaantrajecten van medewerkers van de aangesloten instellingen.

Als maatschappelijk verantwoord ondernemer participeert Warande in het MVO Netwerk zorg, Vita Valley en UNO-VU-mc. In overleg met een zorgorganisatie en woningcorporatie in Zeist is overlegd over de behoefte aan beschermd wonen voor ouderen met een laag inkomen. Warande adviseert Zorgcoöperatie Austerlitz bij de totstandkoming van een stedenbouwkundig plan rondom het creëren van een multifunctioneel dorpshart met zorgwoningen, dorpschool en dorps huis en participeert als kennis- en ketenpartner en als contractpartij voor de thuiszorgactiviteiten in de zorgcoöperatie Austerlitz.

Warande neemt deel aan de pilot “Meedoen in Zeist, op naar een nieuwe samenleving!” Vijf zorgorganisaties nemen daarbij de faciliterende taak op zich om de burger te ondersteunen bij zijn hulpvraag.

Warande Leren als Koploper

Alle veranderingen in zorg en welzijn vragen om andere, nieuwe vaardigheden van de mensen die in de zorg werken, en dus ook om goed en ander zorgonderwijs. Het Zorgpact (www.zorgpact.nl) stimuleert samenwerking tussen zorg- en onderwijsinstellingen en gemeenten, zodat zij in kunnen spelen op die veranderingen. De voorhoede van de Zorgpactbeweging, de Koplopers, zijn stuk voor stuk voorbeelden van hechtere samenwerking in de zorg, die zich richten op goed toegeruste zorgprofessionals nu en in de toekomst. Het Warande Leren – leren in huis, een vorm waarbij jaarlijks ca. 22 leerling helpenden bij Warande in huis de opleiding (zowel theorie als praktijk) volgen, is één van de koplopers. Voor Warande een opsteker en een kans om van andere succesvoorbeelden te leren.

Leren en ontwikkelen

In juni 2016 heeft de directie van MBO Utrecht een werkbezoek aan Warande gebracht. Met de bestuurder, manager PO en B&K en de praktijkopleiders werd van gedachten gewisseld over diverse opleidingszaken. De

samenwerking tussen Warande en MBO Utrecht is goed (het Warande Leren, twee leerafdelingen, een groot aantal stagiaires en leerlingen) en gezamenlijk worden vernieuwende mogelijkheden gezien.

Warande Vitaal Thuis

Het sinds 2015 geopende behandelcentrum Warande Vitaal Thuis behaalde in 2016 een stijging van de productie met 25%. Warande Vitaal Thuis biedt ouderen poliklinische behandeling en begeleiding, training ondersteuning en advies door inzet van acht groepen professionals (specialisten ouderengeneeskunde, maatschappelijk werkers, psychologen, fysiotherapeuten, ergotherapeuten, logopedisten, diëtisten en pedicures. In 2016 organiseerde het expertise team eerste lijn van de behandel dienst een zeer geslaagde bijeenkomst voor alle eerste lijns behandelaren met als doel om meer van elkaar te weten te komen en te komen naar meer multidisciplinair werken.

Symposium, Burendag en lezing

Op 1 juni 2016 organiseerde Warande het goed bezochte lunchsymposium "Perspectief in dementie" in Hotel Theater Figi te Zeist. Er waren circa 250 bezoekers, vooral medewerkers van verschillende zorgorganisaties, vrijwilligers en mantelzorgers. Prof. Dr. Philip Scheltens sprak over de preventie van dementie en de toekomst van behandeling van deze hersenziekte. Hierna volgde een lezing van Prof. Dr. Iris Sommer naar aanleiding van haar boek "haperende hersenen". Na een korte lunchonderbreking waren er workshops onder leiding van de inleiders en een workshop van psychiater Marko van Gerven over dementie in antroposofisch perspectief.

Op 24 september organiseerde Warande in het kader van de Nationale Burendag een feestelijke markt op het terrein Buitenplaats Heerewegen, waarbij de drie daar gevestigde locaties door middel van een lint van kraampjes en activiteiten verbonden werden. De dag werd geopend door de bestuurder en Wethouder Fluitman van Zeist.

Op 15 november 2016 organiseerde Warande in samenwerking met de Zeister ouderenbonden een lezing over verschillende aspecten van de voorbereiding op het levenseinde.

Duurzaamheid en milieu

Warande maakt zoveel mogelijk gebruik van (macro-)biologische voeding, die zo dicht mogelijk bij de Utrechtse Heuvelrug geoogst wordt en van fair trade producten.

Warande maakt gebruik van groene stroom en is zorgvuldig in het verantwoord scheiden en afvoeren van afval. In Zeist maakt Warande gebruik van koude- en warmteopslag in de bodem.

Warande betreft duurzaamheid bij renovaties en beheer en koopt zoveel mogelijk duurzaam in.

3.4. Naleving gedragscodes

Warande volgt de Zorgbrede Governancecode 2010 van de Brancheorganisatie Zorg. Deze code is te downloaden vanaf diverse websites, waaronder www.brancheorganisatieszorg.nl. Jaarlijks vindt evaluatie t.a.v. de navolging van de code plaats.

3.5. Risicoparagraaf

Veiligheidsmanagement Warande

In het veiligheidsmanagement binnen Warande worden twee sporen gevolgd, namelijk:

- Structuur en proces: de risico's kennen en het daarop inrichten van de organisatie;
- Cultuur en gedrag: proactieve veiligheidscultuur door het bevorderen van ieders oplettendheid en aandacht.

In 2016 vond op 26 mei de jaarlijkse risicoanalyse plaats. Daarbij werden de belangrijkste risico's die afbreuk kunnen doen aan de doelstellingen en het werk van Warande benoemd en gezien:

- Of de beheersmaatregel is uitgevoerd
- Of er een indicatie vastgesteld kan worden waarmee het effect vastgesteld kan worden
- Of de maatregelen effect hebben gehad
- Of het risico/de maatregel gehandhaafd of bijgesteld moet worden.

De belangrijkste risico's zijn:

- Basis veiligheidsniveau voor cliënten onvoldoende. Sancties IGZ en andere stakeholders
- Niet kunnen voldoen aan kwaliteitsnormen
- Schade of letsel door brand
- Toename regeldruk
- Tekort aan Verpleegkundigen / VIG
- Slechte concurrentiepositie, imagoschade, cq. negatieve media aandacht
- Onjuiste bejegening of benadering van cliënten niet passend bij de visie van Warande
- Leegstand revalidatie en verkeerde registratie GRZ

In de jaarplannen van de vestigingen en diensten zijn acties voor de beheersing van deze risico's opgenomen.

In augustus 2016 heeft opnieuw een risicoanalyse plaats gevonden, waarbij het risico "basis veiligheidsniveau voor cliënten onvoldoende, sancties IGZ en andere stakeholders" als tweede risico is benoemd. Aanleiding vormde de plaatsing op "de lijst van 150 zorgorganisaties" en inspectiebezoeken aan enkele vestigingen van Warande. Voor beheersing van dit risico werd onder andere een wekelijks Taskforce overleg ingesteld, verbeterplannen opgesteld, gecontroleerd door een eigen inspecteur en verdere managementondersteuning aangetrokken.

De in 2015 vastgestelde notitie voor de sturing op de kwaliteit van zorg en bewonersveiligheid werd in november 2016 aangescherpt met maatregelen op de korte, middellange en lange termijn om te komen tot duurzame kwaliteitsverbetering en vermindering van de risico's.

Risicobeheersing vastgoedplannen

Het voorgenomen bouwprogramma van Warande is ambitieus. Tegelijkertijd toont de businesscase aan dat de ambities realistisch en haalbaar zijn en essentieel om een vooraanstaande positie in de markt te behouden. Toch moet elk plan rekening houden met het feit dat zaken in de praktijk anders kunnen gaan dan gepland. Daarom zijn beheersmaatregelen bepaald voor het geval risico's nog groter uit zouden pakken dan in de worstcase scenario's is doorgerekend.

De twee belangrijkste beheersmaatregelen zijn dat elk afzonderlijk project in principe de mogelijkheid biedt om "uitstapmomenten" te creëren, bijvoorbeeld indien volumebeperkingen, tarieven of anderszins tegenvallers daartoe noodzaken en er situationeel gezocht kan worden naar een samenwerkingspartner (investeerder/woningcorporatie) die een bepaald project (eventueel gedeeltelijk) wil realiseren en vervolgens wordt terug gehuurd door Warande.

De projecten worden gefaseerd uitgevoerd, gespreid over een periode van tenminste acht jaar. Warande hanteert bij de uitvoering een rolling forecast. Dat wil zeggen dat op elk moment dat (een deel van de) verplichtingen wordt aangegaan, de financiële gevolgen bepaald worden en vastgesteld wordt of daarop volgende projecten moeten worden bijgesteld (programma, kosten, planning, etc.). Met name bij de laatst geplande projecten (nieuwbouw elders en nieuwbouw Schutsmantel) is de urgentie in dit stadium beperkter ten opzichte van de andere projecten. Warande kan van deze projecten altijd nog eenvoudig plannen bijstellen in de komende jaren als dat nodig blijkt.

Bij de verschillende scenario's zijn ten aanzien van een aantal specifieke risico's de beheersingsmaatregelen bepaald. Dit is in onderstaand overzicht uitgewerkt.

Risico	Beheersmaatregel
Investeringsambitie is niet haalbaar	Afzien van realisatie parkeergarage Ambitie en investeringsniveau neerwaarts bijstellen
Kasstroom te laag en/of financiering (deels) niet haalbaar	Traject temporiseren (meer spreiding in de tijd) Langer door exploiteren oud Heerewegen Huur/lease constructie in plaats van eigendom Afstoten niet zorg gebonden wooncomplexen
Teruglopende vraag/onderbezetting/volumekorting	Minder vervangende nieuwbouw realiseren, krimpen in capaciteit
10% tariefs-/budgetkorting	Verkopen niet zorg gebonden wooncomplexen Investeringsplannen Huize Valckenbosch en/of Schutsmantel bijstellen, uitstellen of afstellen Kostenreductie Huur/lease constructie in plaats van eigendom.

3.6. Toekomstparagraaf: focus in 2017

In 2017 ligt belangrijke focus op duurzame kwaliteitsverbetering en borging.

Warande streeft daarbij naar meer implementatiekracht door een scherpe focus. Vastgehouden wordt aan de ambities en prestatie-indicatoren uit het strategisch plan maar het aantal ontwikkelprojecten wordt daarbij beperkt en toegespitst op de kwaliteit en veiligheid.

Vanaf mei / juni zal het kwaliteitsverbeterplan Merkbaar Beter, ondersteund door Waardigheid en Trots van VWS met als referentiekader het januari 2017 vastgestelde Kwaliteitskader verpleeghuiszorg van het Zorginstituut Nederland, uitgevoerd worden. Afronding van het plan wordt medio 2018 voorzien.

De vastgoedprojecten worden in 2017 al dan niet aangepast vervolgd.

4 | Bedrijfsvoering en financieel beleid

4.1. Bedrijfsvoering

Planning en Control cyclus

Warande werkt volgens een planning en control cyclus. Doel is toetsing van en sturing op de strategische doelstellingen. De P&C cyclus start jaarlijks met de evaluatie van het strategisch beleidsplan aan de hand van de in- en externe ontwikkelingen in de zorg, de resultaten van het afgelopen jaar, de sterkte/zwakte analyse en de directiebeoordeling of managementreview. Uit deze bespreking vloeien de speerpunten van beleid voort. In het verlengde daarvan wordt de kaderbrief met uitgangspunten en richtlijnen voor de begroting, beleidskaders en jaarplannen van het komende jaar vastgesteld door de Raad van Bestuur.

Het opstellen van de begroting en jaarplannen gebeurt onder verantwoordelijkheid van de betreffende vestigingsmanagers, manager behandelcentrum en managers ondersteunende diensten. De kaderbrief is daarvoor het vertrekpunt. Op basis hiervan benoemen de vestigingen, behandelcentrum en ondersteunende diensten prioriteiten voor het komende jaar en bewaken de voortgang hiervan in het betreffende jaar. Ook wordt aangegeven hoe eventueel achterblijvende resultaten structureel bijgestuurd worden en welke nieuwe activiteiten en projecten, i.c. verbeterpunten en ontwikkelingsdoelen benoemd worden. In de begroting staat de financiële vertaling van de jaarplannen. De som van de begrotingen van de vestigingen en ondersteunende diensten vormen de algemene Warande begroting. Het jaarplan en de begroting leveren samen alle vereiste gegevens voor de besturing van de organisatie en zijn uitgangspunt voor het controlproces.

Met behulp van Warande Dashboard kunnen managers op verschillende niveaus in de organisatie de voor hen relevante stuurinformatie snel en makkelijk benaderen. Deze informatie wordt ook besproken in de maandelijkse budgetoverleggen. Hiermee vindt een kort-cyclische monitoring plaats van de belangrijkste indicatoren op het gebied van financiën, productie en personeel, zodat indien nodig snel kan worden bijgestuurd. Per kwartaal stelt iedere manager op basis van de jaarplannen, begroting, bereikte resultaten en de kwaliteitskaart een rapportage op. Deze wordt besproken met de Raad van Bestuur in bijzijn van de manager bedrijfsvoering. Deze kwartaalrapportages zijn de basis voor de verantwoording door de Raad van Bestuur aan de interne (RvT, OR, CCR) en eventuele externe (Zorgkantoor, verzekeraars, inspectie, waarborgfonds, banken, e.d.) stakeholders.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Warande werkt met een in 2012 vastgesteld en periodiek geëvalueerd protocol "Verantwoordelijkheden en bevoegdheden management Warande". In dit document zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende managementniveaus beschreven.

Risicomanagement

Warande committeert zich aan de Zorgbrede Governance Code. Vertaling van deze code vindt onder andere plaats in de wijze waarop en hoe risico's worden geïnventariseerd, beheerst en gerapporteerd. Periodiek worden de belangrijkste risico's benoemd die afbreuk kunnen doen aan de doelstellingen en het werk van Warande. De jaarplannen geven aan hoe de afdelingen/vestigingen/behandelcentrum deze risico's beheersen.

Kwaliteitsbeheersing

Het uitgangspunt van Warande is dat goede kwaliteit van zorg en ondersteuning een bijdrage levert aan de kwaliteit van leven van de cliënten. Warande werkt daarbij continu aan verbetering van die kwaliteit, zowel op zorggebied, als t.a.v. woonkwaliteit, activiteiten, eten en drinken en informatievoorziening.

Kwaliteit en veiligheid en de sturing daarop krijgen ook vanwege externe eisen (zoals van de Inspectie Gezondheidszorg) een steeds prominentere plaats. De sturing hierop is vastgelegd in de notitie “Sturen op kwaliteit van zorg en bewonersveiligheid”. Gemonitord wordt aan de hand van normen verantwoorde zorg, IGZ normen, normen professionaliteit (BIG) beleid, normen voedselveiligheid (HACCP), overige wetgeving, bijv. WGBO, certificering (HKZ) en klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Medio 2016 is er scherpere focus op de kwaliteit en veiligheid gekomen waarbij ook de sturingsinformatie t.a.v. de kwaliteit en veiligheid anders ingericht moet worden. In november 2016 heeft de eerder genoemde notitie sturen op kwaliteit een vervolg gekregen in de notitie Kwaliteit en Veiligheid, Samen voor Beter en is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van een kwaliteit en veiligheidsdashboard, zodat middels een stoplichtrapportage de stand van zaken per vestiging inzichtelijk wordt.

Informatiemanagement

Vanaf 2015 is de bestaande informatievoorziening in Warande Dashboard doorontwikkeld, zo is t.b.v. de Raad van Toezicht een eerste stap gezet om de informatie inzichtelijk te maken in het systeem. Duidelijk werd dat voor een optimale doorontwikkeling van de informatievoorziening eerst een gedegen plan van aanpak opgesteld moest worden. Hiervoor is een plan van aanpak “Project ontwikkeling informatievoorziening” opgesteld, dit plan is begin 2016 voor advies voorgelegd aan het Managementoverleg maar heeft nog geen vervolg gekregen. De monitor voor financiële prognoses is ontwikkeld en getest maar vereist, evenals de RvT Dashboard, nog verdere aanpassing. Verder is een project opgestart om interne informatiestromen gebruiksvriendelijk en toegankelijk aan te bieden in een medewerkersportaal. Dit heeft geresulteerd in de lancering van het zgn. Warandeplein op 1 juli 2016.

De in 2015 opgestelde meldingsprocedure datalekken in het kader van de Wet Bescherming Persoonsgegevens werd per 1 januari 2016 van kracht.

Automatisering

Warande beschouwt het systeembeheer en onderhoud van ICT infrastructuur niet als haar kerntaak en heeft dit dus uitbesteed. Warande wil zich meer richten op informatiemanagement en applicatiebeheer. Ter verbetering van de HRM processen werd in 2015 gekozen voor een nieuw HR systeem, i.c. Visma. Dit nieuwe systeem is vanaf het najaar van 2015 volgens een implementatieplan ingevoerd en was per 1 januari 2016 operationeel.

Financiën

De opbrengsten uit de woon-, zorg- en welzijnsactiviteiten worden gerealiseerd vanuit de vestigingen en het behandelcentrum. Voor de directe zorg en ondersteuning (personele en materiële kosten) in de vestigingen en het behandelcentrum is 86% van de totale omzet (exclusief NHC) beschikbaar. De formatie in de vestigingen is gebaseerd op de normformatie volgens de ZZP systematiek, respectievelijk de DBC opbrengsten en de overige opbrengsten. 11% van de intramurale omzet exclusief NHC is bestemd voor ondersteuning. Voor de extramurale activiteiten wordt een aangepaste overheadbijdrage van 9% berekend en voor de kinderopvang 9.5%. Dit sluit aan bij de specifieke ondersteuningsbehoefte voor de extramurale zorg en de kinderopvang.

Ten aanzien van de WMO had Warande in 2016 te maken met vier gemeenten. Het registratie- en declaratieproces verliep – na enkele aanloopproblemen - over het algemeen goed.

Risico is er t.a.v. de financiering van de GRZ. Over de jaren 2013 en 2014 bleken diverse onjuistheden in de productieregistratie en moest de omzet voor een groter bedrag dan voorzien gecorrigeerd worden. In 2015 is met behulp van een extern adviseur een regeling opgesteld voor het declaratieproces. Dit liep nog door in 2016. De uitvoering in de praktijk behoeft nog aandacht.

4.2. Financieel beleid

Warande heeft een gezonde exploitatie. Diverse ontwikkelingen vragen om een stevige financiële positie. Dat zijn onder andere de toename van het ondernemingsrisico door de veranderingen in de (langdurige) zorg en de krimp in tarieven en/of volume de afgelopen jaren. Naar verwachting komen de komende jaren meer middelen beschikbaar, met name voor de realisatie van het nieuwe kwaliteitskader. Ook de invoering van de NHC, de verschuiving van de WLZ naar andere domeinen zoals de zorgverzekeringswet en de WMO en de toenemende concurrentie vereisen een sterke financiële positie. Warande heeft de doelstelling om financieel solide te blijven met een solvabiliteit van minimaal 25%. Die solvabiliteit biedt Warande voldoende kredietwaardigheid en financieel weerstandsvermogen. Vanwege het financieel economisch klimaat van dit moment is de ontwikkeling van de kasstroom van groot belang. Bij de besluitvorming door raad van bestuur en raad van toezicht vormt de ontwikkeling van de kasstroom een belangrijk element. In principe worden investeringen in gebouwen en installaties grotendeels met vreemd vermogen gefinancierd (zo mogelijk met borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector). Overige investeringen (inventaris, ict, etc.) worden gefinancierd met eigen vermogen. Ook het werkkapitaal wordt gefinancierd met eigen vermogen. Om financieringsrisico's zoveel mogelijk af te zwakken is spreiding van de leningenportefeuille in de tijd nodig. De leningenportefeuille van Warande voldoet hieraan, en ook voor toekomstige financiering zal dat het uitgangspunt zijn.

Om te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen is ook de komende jaren budget nodig. Voor innovatie en onderzoek reserveert Warande 0,8% van het exploitatiebudget. Het innovatiebeleid richt zich met name op de beleidspeerpunten. Deze worden jaarlijks herijkt aan de hand van de ex- en interne ontwikkelingen. Door te sturen op kwaliteit en inzet van personeel middels de jaarplanning wordt aan de voorkant gestuurd op beheersing van de kosten en een kwalitatief verantwoorde inzet van personeel. Voor de ondersteunende diensten wordt op onderdelen met dienstverleningsovereenkomsten gewerkt, zo wordt zo efficiënt mogelijk gewerkt met een gelijkblijvende overhead.

Warande is sinds 2012 aangesloten bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Jaarlijks wordt getoetst of de organisatie nog aan de voorwaarden van het WfZ voldoet. Ook in 2016 was dat het geval.

Resultaat en vermogen

De geconsolideerde jaarrekening over 2016 heeft een positief resultaat van € 1.788.327 (2015 € 1.156.510). Het vermogen was per 31 december 2016 € 18.900.232 (2015 € 17.111.905)

Solvabiliteit en liquiditeit

Budgetratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	31,5 (2015 30,0%)
Solvabiliteit (eigen vermogen / totale vermogen)	34,6 (2015 32,6%)
Liquiditeit (current ratio: vlottende activa / vlottende passiva)	1,4 (2015 1,3)
DSCR (bedrijfsresultaat+afschrijvingen/rente+aflossingsverpl)	2,2 (2015 1,8)

Ontwikkeling opbrengsten en kosten in 2016

T.a.v. de opbrengsten geldt dat de omzet van de wijkverpleging is toegenomen met 33% door een forse toename van cliënten. De omzet van de WLz is toegenomen door een toename van cliënten, indexering en de toeslagen vanuit Waardigheid en trots.

De toename van de subsidie WLz/Zvw zorg met ruim 100.000 euro wordt verklaard door meer cliënten in de ELV.

De overige opbrengsten zijn toegenomen door uitkering na verkoop van vastgoed van voormalig Zorg Coöperatie Nederland. De toename in de opbrengsten kinderopvang wordt verklaard door de overname van een tweede vestiging in Houten. De huuropbrengsten zijn gedaald door de overdracht van appartementencomplex Loerick III te Houten aan een maatschappelijke vastgoedonderneming. Hierdoor zijn ook de huurkosten afgenomen.

Voor wat betreft de verdere kosten kan de afname van de PNIL kosten met ruim € 700.000 verklaard worden doordat er meer vaste medewerkers zijn ingezet met name op één vestiging. Onder lonen en salarissen is een voorziening van € 1.1 miljoen opgenomen voor nabetaling van ORT over vakantiedagen over de periode 2012 – 2016, zoals overeengekomen in de CAO 2016 – 2018. Het structurele effect van de CAO afspraken in de exploitatie bedraagt € 0,8 miljoen.

De algemene kosten zijn toegenomen door toename van de ICT en advieskosten.

De rentelasten zijn lager door herziening van de rentepercentages.

Voornaamste risico's en onzekerheden

Als gevolg van materiële controles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële controles zijn vooralsnog onzeker. Warande heeft op basis van een risico analyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles. Warande verwacht uit hoofde van genoemde controles geen noemenswaardige correcties op gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die van substantiële invloed zijn op het beleid en de bedrijfsvoering van Warande.

Vooruitblik 2017

Van belang is dat Warande doorgaat met het beleid om financieel sterker te worden. Met de voorgenomen forse investeringsplannen de komende jaren zoals opgenomen in het door de Raad van Toezicht in het najaar van 2015 vastgestelde Businessplan Warande zal de solvabiliteit een dalende tendens vertonen. Tegelijkertijd zullen de risico's en de eisen van financiers toenemen. Vanwege de inzet op kwaliteitsverbetering zullen ook in de eerste maanden van 2017 extra kosten ontstaan. Teneinde de vestigingen niet te belasten met een te zware financiële opgave, ook vanwege de effecten van de cao afspraken is de resultaatdoelstelling voor de begroting 2017 verlaagd naar 1,6%, i.p.v. 3% in 2016. De taakstelling t.a.v. de reservevorming geldt voor de vestigingen, het behandelcentrum, de maaltijdservice en de kinderopvang.

De begroting 2017 van Warande sluit met een resultaat van € 909.648 positief (2016 € 1.472.335 positief). De begrote zorgopbrengsten zijn in lijn met de met het zorgkantoor, verzekeraars en gemeenten gemaakte afspraken opgenomen in de begroting.

De formatie in de zorg is afgeleid van de kostprijsberekeningen voor de ZZP tarieven van de Nza. Rekening is gehouden met een stijging van de loonkosten van 2,85%. De berekening van de sociale lasten is gebaseerd op de meest recente publicaties en bedraagt in de begroting 23% van de bruto loonkosten.

Het normpercentage voor het ziekteverzuim is gesteld op 4%.

De materiële kosten zijn gebaseerd op de begroting 2016, waar nodig aangepast.

In het kader van de invoering van de Normatieve Huisvestings Component wordt in 2017 85% vergoed gebaseerd op de vastgestelde NHC tarieven en voor 15% nog op basis van de oude regeling van nacalculatie: in 2016 was die verhouding 70/30.

De verschillende huisvestingsprojecten in 2017 vallen buiten de exploitatiebegroting en zijn onderworpen aan een apart besluitvormingstraject via Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Aanloopkosten die verband houden met deze projecten worden hieraan toegerekend en vallen dus buiten de exploitatiebegroting 2017.