

# Bestuursverslag

## 2018



warande

# 0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	4
2	Profiel van de organisatie .....	5
2.1.	Algemene identificatiegegevens .....	5
2.2.	Structuur van het concern .....	5
2.3.	Kerngegevens .....	7
2.3.1.	Kernactiviteiten en nadere typering.....	7
2.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten 2018 .....	8
2.3.3.	Werkgebieden .....	8
2.4.	Samenwerkingsrelaties.....	8
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	10
3.1.	Normen voor goed bestuur .....	10
3.2.	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur.....	10
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht .....	10
3.4.	De 7 principes Governancecode Zorg 2017.....	12
3.4.1.	Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie .....	12
3.4.2.	Waarden en normen .....	12
3.4.3.	Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden.....	12
3.4.4.	Invulling naleving Governancecode Zorg 2017 .....	13
3.4.5.	Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling.....	13
3.4.6.	Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling (verslag van de Raad van Toezicht).....	14
3.4.7.	Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid.....	16
4	Algemeen beleid.....	17
4.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid .....	17
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar .....	19
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap .....	19
4.4.	Naleving gedragscodes .....	19
4.5.	Risicoparagraaf .....	20
4.6.	Toekomstparagraaf .....	20
5	Bedrijfsvoering.....	21
6	Financieel beleid.....	23

De belangrijkste in dit jaardocument verwerkte regelgeving betreft:

- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (die een nadere duiding geven aan Titel 9 Boek 2 BW), waaronder RJ 400 Bestuursverslag
- Governancecode Zorg 2017

Hiernaast is het document Format Jaarverantwoording aanbieders van zorg, jeugdhulp en jeugdbescherming/-reclassering 2017 en 2018 (versie 4-10-2017) van het Ministerie van VWS geraadpleegd.

# 1 | Voorwoord

Het jaar 2018 stond in het teken van de kanteling van de (be-)sturing van Warande: van controle naar vertrouwen en van instructie naar samen leren en verbeteren en dat onder leiding van een nieuwe bestuurder per 1 mei 2018.

De in 2017 ingezette transitie is doorgezet, zij het dat op een aantal gebieden bijstellingen hebben plaats gevonden of andere keuzes gemaakt moesten worden.

Het met ondersteuning van Waardigheid & Trots ingezette verbetertraject Merkbaar Beter liep ook in 2018 door. Op het gebied van de ver- en nieuwbouwprojecten moesten keuzes gemaakt worden.

Sinds 2018 werkt Warande vanuit de kernwaarde “Aandacht”: wij hebben aandacht en dragen zorg voor cliënten, collega’s en onszelf. Zonder aandacht kan goede zorg niet bestaan.

## 2 | Profiel van de organisatie

### 2.1. Algemene identificatiegegevens

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

### 2.2. Structuur van het concern

#### *De juridische structuur*

Warande kent als juridische structuur (rechtsvorm) de stichting. Hierin zijn de activiteiten van Warande ondergebracht. Warande heeft vestigingen voor wonen met zorg en/of verpleging en revalidatie, dagsociëteiten, een hospice, behandeldienst, kinderopvang en de diensten bedrijfsvoering en Mens & Ontwikkeling (personeel en opleiding & Beleid en Kwaliteit).

Bestuurlijk aan Warande gelieerd zijn de vastgoedstichtingen Stichting Huisvesting voor Ouderen, Stichting Kraaijbeek en Stichting Valckenhof. Bij de Stichting Huisvesting voor Ouderen zijn de vestigingen In de Dennen en De Loericker Stee ondergebracht, Stichting Kraaijbeek beheert Woonoord Kraaijbeek te Driebergen en Stichting Valckenhof de wooneenheden Valckenhof te Zeist. De drie vastgoedstichtingen hebben als bestuur Stichting Warande en als toezichthoudend orgaan de Raad van Toezicht van Warande.

#### *De organisatorische structuur*

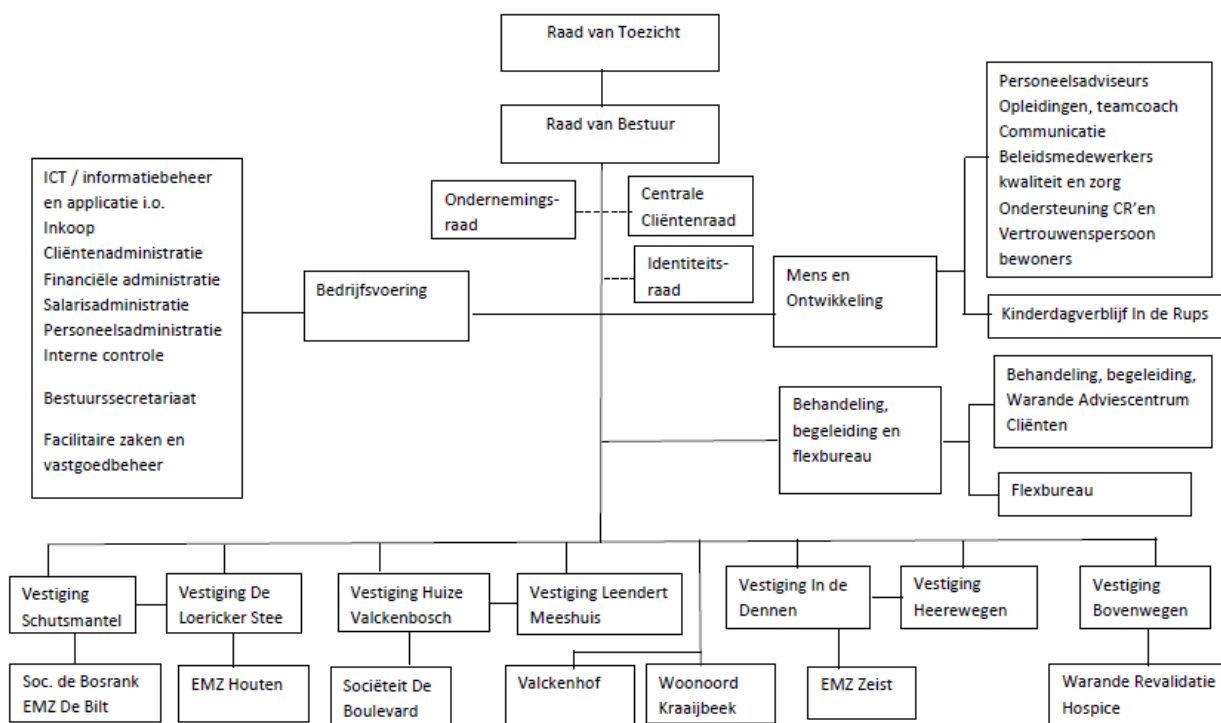
De bestuursstructuur van Warande bestaat uit een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Het managementteam (MT) van Warande is het beleid ontwikkelend en besluitvormend orgaan op strategisch niveau. Warande bestaat uit zeven vestigingen en een aantal diensten.

Het vestigingsmanagement is verantwoordelijk voor het uitvoeren van een afgesproken hoeveelheid zorg en diensten, met een afgesproken kwaliteitsniveau en ontwikkelingsdoelstellingen binnen de gestelde kaders. De vestigingsmanagers leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

De dienst behandeling en begeleiding (medische-, psychologische en paramedische diensten) staat onder de leiding van een manager. Deze manager legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

De ondersteunende diensten Bedrijfsvoering, inclusief facilitaire zaken en vastgoedbeheer en Mens en Ontwikkeling (Personeel en Opleiding & Beleid en Kwaliteit, Communicatie en Kinderopvang) zijn adviserend aan de Raad van Bestuur en de vestigingsmanagers en manager behandeldienst. De managers ondersteunende diensten ressorteren rechtstreeks onder de Raad van Bestuur. De in 2017 ontstane vacature manager vastgoed is tot eind 2018 ingevuld door een interim manager vastgoed.

Organogram Warande december 2018



De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de besluitvorming op Warande niveau. Besluiten worden genomen, c.q. voorbereid in het ManagementTeam (MT) van Warande en gaan over strategische doelen, beleidsonderwerpen en de randvoorwaarden benodigd voor het behalen van de strategische doelen en de implementatie van beleid.

Deelnemers aan dit overleg zijn de Raad van Bestuur (voorzitter), vestigingsmanagers, manager behandeldienst, manager bedrijfsvoering, manager Mens en Ontwikkeling, Personeel en Opleiding en Beleid en Kwaliteit, een behandelaar en de secretaris Raad van Bestuur.

Naast de reguliere MT's, twee keer per maand, vindt één keer per maand het zogenaamde Rapportage MT plaats, waarin de managers rapporteren aan de Raad van Bestuur en aan de collega managers over de stand van zaken t.o.v. de gestelde kaders van de vestiging, c.q. dienst.

### Toelatingen

Warande beschikt over alle toelatingen conform de Wet Langdurige Zorg voor somatische en psychogeriatrische aandoeningen of beperkingen en tevens voor huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling en verblijf.

### Medezeggenschap

Warande heeft een Ondernemingsraad, per vestiging een cliënten- c.q. bewonersraad, 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.

## 2.3. Kernegegevens

### 2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

Warande biedt een compleet pakket hoogwaardige V&V zorg aan alle cliënten.

Typering	Verpleging, Verzorging en Thuiszorg
Funcities 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.

### 2.3.2. Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten 2018

Kerngegevens	Aantal/bedrag	
	2018	2017
<b>Cliënten</b>		
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	595	664
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	65	72
Aantal extramurale cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	63	70
<b>Capaciteit</b>		
Aantal beschikbare plaatsen met WLz verblijf per einde verslagjaar	748	748
<b>Productie</b>		
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	71.323	65.683
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	146.609	151.507
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	16.100	15.631
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	41.550	30.580
Wijkgericht werken (niet toewijsbare zorg) SI	€ 0	€ 37.698
<b>Personeel</b>		
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.243	1.215
Aantal Fte personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	726	698
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 63.065.815	€ 58.562.828
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	€ 48.730.743	€ 45.381.318
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 4.770.199	€ 4.066.196

### 2.3.3. Werkgebieden

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

### 2.4. Samenwerkingsrelaties

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

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 paramedische diensten (fysiotherapie, ergotherapie, logopedie, diëtetiek), psychologische zorg, wijkverpleging en geriatrische revalidatie zorg	Overeenkomst
Gemeenten Bilthoven, Zeist, Houten	Leveren van WMO zorg en huishoudelijke hulp	Overeenkomst
Diakonessenhuis	Huur afdeling voor revalidatiezorg in Zeist	Huurovereenkomst
Cushman & Wakefield	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
Gemeente Zeist	Samenwerking in de ketenzorg dementie	Intentieverklaring
Gemeente Zeist, Samen voor Zeist	Maatschappelijk betrokken ondernemen, diverse projecten	Overeenkomst founderschap



Gemeente Houten, Duursaam Houten	Samenwerkingsafspraken kwetsbare ouderen gemeente Houten tussen Rivas, Zorgspectrum, Warande, Sociaal Team Houten en Zorg in Houten	Samenwerkingsovereenkomst
Accurate Zorg	Levering van begeleiding, verzorging en verpleging	Overeenkomst van onderaannemerschap zorg
Senior Support	Zorg vpt en mpt	Overeenkomst onderaanneming
Tzorg Houten	huishoudelijke hulp, schoonmaak bij kwetsbare ouderen met een WLZ indicatie	Overeenkomst onderaanneming
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
Geschiillencommissie Verpleging, Verzorging en Thuiszorg en Kinderopvang en Peuterspeelzalen	Externe klachtencommissie cliënten	Lidmaatschap
Triodosbank Nederland, RABO, BNG, Waarborgfonds voor de Zorgsector	Overeenkomst tot hypotheekstelling (ivm vastgoedprojecten Buitenplaats Heerewegen en Houten, renovatie Bovenwegen)	Overeenkomst
Rabobank	Lening Stichting Kraaijbeek	Overeenkomst
UNO-Vumc	Samenwerkingsverband met als doel de multidisciplinaire zorg voor ouderen in verpleeghuizen te verbeteren	Samenwerkingsovereenkomst
SZR, QuaRijn, Avondlicht en Warande	Lerend netwerk	samenwerking
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 <sup>e</sup> 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

## 3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 3.1. Normen voor goed bestuur

Warande conformeert zich aan de Governancecode Zorg 2017. In dat kader zijn in 2018 de statuten van Warande aangepast en zijn, c.q. worden voorbereidingen getroffen om de reglementen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht aan te passen.

T.a.v. de in de Governancecode Zorg genoemde klokkenluidersregeling (2.5.2.) geldt dat dit binnen Warande onderdeel van het integriteitsbeleid is. Dit document wordt uitgereikt bij indiensttreding en is door alle medewerkers te raadplegen via het binnen Warande gehanteerde documentensysteem.

### 3.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties in 2018
Dhr. P.F.M. Weda, MHA	Raad van Bestuur a.i. tot 7 mei 2018	Weda Advies B.V. Lid Provinciale SER Overijssel Bestuurslid werkbedrijf Twente
Dhr. dr. H.J.M. Finkenflügel	Raad van Bestuur vanaf 1 mei 2018	Docent/onderzoeker Erasmus School of Health, Policy & Management, zorgmanagement

De in 2017 reeds ingezette procedure voor werving van een Raad van Bestuur voor Warande heeft geleid tot de aanstelling van de heer dr. H.J.M. Finkenflügel als éénhoofdige bestuurder van Warande.

Het voorkomen van mogelijke belangenverstremgeling van de Raad van Bestuur is opgenomen in het reglement van de Raad van Bestuur. In 2018 was er in dat kader geen noodzaak tot het nemen van maatregelen.

Informatie over de bezoldiging van de Raad van Bestuur in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector is opgenomen in de jaarrekening. Op grond van hoofdstuk 6 van de Governancecode Zorg 2017 zijn daar ook de vergoede onkosten e.d. van de raad van bestuur vermeld.

### 3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

De Raad van Toezicht van Warande was per 31 december 2018 als volgt samengesteld:

Naam	Functie/ termijn	Datum 1 <sup>e</sup> Benoeming	(Neven) functies per 31.12.18
Mw. drs. M.H.P. Bögels MBA	Lid 1 <sup>e</sup> termijn	01-11-2016	Samenwerkingspartner Movimento Management consultant Verbinden met Zorg

Kwaliteit en Veiligheid Governance	En vanaf 04.12.17 Voorzitter		Lid Governancecommissie Scheidsgerecht Gezondheidszorg Voorzitter RvT Centrum Werk en Gezondheid Voorzitter ZonMw cie. kwaliteit van Zorg, langdurige zorg Lid Adviesraad Gezondheidscentrum De Schans
Dhr. drs. M.B. Botman Bedrijfsvoering / kwaliteit	Secretaris 1 <sup>e</sup> termijn	01-01-2013	DGA Botman Advies en Management Voorzitter RvC Heuvelrug Wonen Lid Raad van Toezicht Youké Sterke jeugd Lid Raad van Toezicht Sailwise
Dhr. drs. S.J.A. Timmerman, Audit	Vice voorzitter 1 <sup>e</sup> termijn	01-06-2016	Interim- & Projectmanager PlanZuid Lid Raad van Toezicht De Zellingen Bestuurslid NDSM-loods / St. Kinetisch Noord
Mw. W.M. Schouten, MSc MBA Audit	Lid, 1 <sup>e</sup> termijn	01-03-2018	Chief Risk Officer ACTIAM (VIVAT) Lid auditcommissie en RvT Zuyderland
Mw. Prof. dr. C.A. Baan Kwaliteit en Veiligheid	Lid. 1 <sup>e</sup> termijn	01-03-2018	Chief Science Officer RIVM Vice voorzitter Raad van Toezicht SHG Hoogleraar Integrale Gezondheidszorg bij Tranzo, Universiteit Tilburg

In 2018 traden twee leden van de Raad van Toezicht af:

Dhr. R. Van Benthem RA Financieel	Vice voorzitter 2 <sup>e</sup> termijn	01-03-2010, afgetreden 01.03.2018	Burgemeester van Eemnes Lid Raad van Strafrechttoepassing en Jeugdbescherming Lid RvT Openbare Scholengemeenschap Schoonoord te Zeist.
Dhr. drs. W.H.M. den Hartog Zorg en kwaliteit	Lid, 2 <sup>e</sup> termijn	01-03-2010 afgetreden 01.03.2018	Voorzitter RvB Stichting Aveleijn Lid Raad van Toezicht Revalidatiecentrum Vogellanden te Zwolle

In 2018 zijn twee leden voor de Raad van Toezicht geworven en aangesteld, i.c. mw. W. Schouten en mw. C. Baan. Daartoe is een procedure doorlopen met een selectiecommissie bestaande uit een delegatie van de Raad van Toezicht en een adviescommissie met de bestuurder en een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad.

Voor informatie over de bezoldiging van de Raad van Toezicht in de zin van de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector wordt verwezen naar de toelichting bij de jaarrekening van Warande.

### 3.4. De 7 principes Governancecode Zorg 2017



#### 3.4.1. *Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie*

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Warande is het bieden van goede zorg aan cliënten. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Warande. Warande schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie. De Raad van Bestuur bestuurt Warande gericht op haar maatschappelijke doelstelling. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Warande. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

#### 3.4.2. *Waarden en normen*

Warande past de principes van de zorgbrede Governancecode volledig en zonder uitzondering toe. Dit zorgt voor transparantie in het kader van toezichthouden voor de gehele organisatie. De zorgorganisatie wordt bestuurd volgens het raad van toezicht model. Daarnaast werkt Warande volgens een bestuursfilosofie die zich kenmerkt door korte lijnen, openheid, transparantie, snelle en zorgvuldige besluitvoering en met verantwoordelijkheden zo laag als mogelijk in de organisatie.

Warande wil *met aandacht* bijdragen aan goede zorg in een passende omgeving, aandachtig leiderschap en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de hulpverleners in een open aanspreekcultuur. Voor medewerkers is een klokkenluidersregeling als onderdeel van de integriteitsregeling beschikbaar en daarnaast kunnen medewerkers een beroep doen op een externe vertrouwenspersoon en cliënten op een klachtenondersteuner en een externe klachtencommissie. De vertrouwenspersoon, klachtenondersteuner en externe klachten commissie rapporteren jaarlijks geanonimiseerd aan de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

Het voorkomen van mogelijke belangenverstremming van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht is opgenomen in de respectieve reglementen.

#### 3.4.3. *Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden*

Warande kent op organisatieniveau medezeggenschapsorganen voor medewerkers en cliënten. Daarnaast functioneert voor twee antroposofische vestigingen en een antroposofische afdeling een Identiteitsraad. Via

deze organen is de medezeggenschap van respectievelijk de medewerkers en de (antroposofische) cliënten gewaarborgd.

De Cliënten- c.q. Bewonersraden oefenen de medezeggenschap voor cliënten op vestigingsniveau uit. De Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad hebben een advies- en / of instemmingspositie daar waar het advies- en instemmingsplichtige besluiten van de Raad van Bestuur op Warandeniveau betreft. De afspraken daartoe zijn vastgelegd in een convenant. De Identiteitsraad overlegt met de vestigingsmanager en adviseert de Raad van Bestuur in aangelegenheden die de antroposofische identiteit van de vestigingen en een afdeling van Warande die zorg en behandelingen op antroposofische basis verlenen betreffen. De Raad van Toezicht betreft indien van toepassing bij het goedkeuren van bestuursbesluiten de advisering van de medezeggenschap. De Raad van Toezicht kan in voorkomende gevallen ook rechtstreeks en zonder aanwezigheid, maar niet buiten medeweten, met de bestuurder overleggen met de medezeggenschap. In 2018 is de VAR (verpleegkundige en verzorgende adviesraad) geïnstalleerd.

Vanuit de behandel dienst neemt een professional, i.c. een Specialist Ouderengeneeskunde, deel aan het ManagementTeam.

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 (zie ook hoofdstuk 2.4. Samenwerkingsrelaties).

#### **3.4.4. Invulling naleving Governancecode Zorg 2017**

De taken, werkwijze, verantwoording en rolverdeling van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn beschreven in de statuten en de reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Zowel de statuten als de reglementen waren nog niet geheel conform de Governancecode Zorg 2017. Zo diende bijvoorbeeld in de statuten nog een conflictenregeling opgenomen te worden. Tevens heeft de Raad van Toezicht zich beraden op de visie op toezicht conform de governancecode. De aanpassingen zijn in 2017 in gang gezet en zijn in 2018, soms doorlopend in 2019, ook in overleg met de nieuwe Raad van Bestuur en het daarbij betrekken van de medezeggenschap geëffectueerd.

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht de samenwerking met de Raad van Bestuur en beoordeelt de bestuurder aan de hand van de verschillen tussen de bestuursopdracht en de uitvoering daarvan. In 2018 heeft in juli een zg. honderd dagen gesprek plaatsgevonden en een vervolgesprek in december.

#### **3.4.5. Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling**

Warande heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht van 5 leden. De organisatie wordt bestuurd conform de planning & control (P&C) cyclus van Warande. Deze P&C cyclus is in 2018 geëvalueerd en geëvolueerd naar een zg. F&E cyclus; de focus & evaluatie cyclus. Het organisatiebeleid wordt daarbij vertaald in meetbare doelstellingen, de resultaten worden gemeten en processen of plannen worden indien nodig bijgesteld. Voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgelegd in de notulen en besluitenlijst van de Raad van Toezicht.

Ook in 2018 waren het plan van aanpak Merkbaar Beter, het kwaliteitsplan en de kaderbrief leidend voor de organisatiedoelen. Hoofdonderwerpen uit de plannen zijn kwaliteit van leven, veilige zorg, ruimte en kwaliteit professionals, leiderschap en bestuur en bedrijfsvoering. Monitoring van de uitvoering van de plannen vindt plaats door de externe coaches Waardigheid en Trots (Merkbaar Beter), de Raad van Bestuur, MT en de Raad van Toezicht. De kwaliteit van (de besturing van) de organisatie wordt daarnaast getoetst door externe organisaties zoals de HKZ certificeerder en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

In het veiligheidsmanagement binnen Warande worden twee sporen gevolgd, namelijk structuur en proces en cultuur en gedrag. Jaarlijks vindt een uitgebreide risico analyse plaats waarbij de belangrijkste risico's die afbreuk kunnen doen aan de doelstelling en het werk van Warande benoemd worden en maatregelen bezien. In de jaarplannen van de vestigingen en diensten zijn acties voor de beheersing van de risico's opgenomen.

De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de functie van de Raad van Toezicht. De afspraken en wensen over de informatievoorziening zijn vastgelegd in een Informatieprotocol.

### **3.4.6. Toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling (verslag 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. Op verzoek van de Raad van Toezicht is de verstrekte management (stuur-)informatie aan het einde van het jaar, doorlopend in 2019 aangepast. De bestaande Planning en Control cyclus is in 2018 geëvalueerd en zal met bijbehorend instrumentarium in januari 2019 geïmplementeerd worden.

In 2018 genomen besluiten zijn:

<b>Genomen besluit</b>	<b>In vergadering</b>
De RvT stemt in met het besluit van de RvB tot stopzetten bouw eigen ontkoppelde keuken Warande.	25.01.18
De salariering van de RvB ai wordt conform de WNT geregeld.	25.01.18
De RvT gaat akkoord met het bestuursbesluit tot aanvraag bouwvergunning nieuwbouw Heerwegen	27.03.18
De RvT stemt in met de benoeming van dhr. dr. H.J.M. Finkenflügel als bestuurder van Warande per 1 mei 2018 voor onbepaalde tijd met een bestuursopdracht voor 4 jaar. De RvT stelt de bestuursopdracht 2018 – 2022 vast.	27.03.18
De RvT benoemt dhr. S. Timmerman tot vice voorzitter van de Raad van Toezicht en dhr. M. Botman wordt benoemd als lid remuneratiecommissie.	27.03.18
De RvT besluit tot verhoging van de vergoeding RvT in twee gelijkmatige stappen, met indexering conform het voorstel Honorering leden Raad van Toezicht maart 2018	27.03.18
De RvT besluit tot toetreding twee nieuwe leden tot de RvT: Wilma Schouten en Caroline Baan.	27.03.18
De RvT keurt de jaarrekeningen 2017 van Stichting Warande, Stichting Huisvesting voor Ouderen, Stichting Kraaijbeek en Stichting Valckenhof goed. Ook het bestuursverslag 2017 wordt goedgekeurd	16.05.18
De RvT stelt de indeling WNT vast, indeling in klasse IV	31.10.18
De RvT keurt de begroting 2019 goed	17.12.18

In het reglement van de Raad van Toezicht is vastgelegd dat de 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. In 2017 is dit conform besproken en vastgelegd i.v.m. een nevenfunctie van een lid van de Raad van Toezicht. De procedures voor (her) benoeming, schorsing en ontslag van leden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement voor de Raad van Toezicht. Met de medezeggenschap zijn afspraken gemaakt over de voordrachtsrechten. De Centrale Cliëntenraad heeft gekozen voor een unieke voordracht voor Raad van Toezichtleden, de Ondernemingsraad heeft daarvan afgezien en wordt betrokken bij alle vacatures. Voor de samenstelling van de Raad van Toezicht is een algemeen profiel vastgesteld naar o.a. deskundigheden, vaardigheden en diversiteit. Per vacature vinden besprekingen van de selectie- en adviescommissies over het profiel en de complementariteitsbehoefte plaats.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is conform de WNT en niet afhankelijk van de (financiële) resultaten van de organisatie en is passend bij de maatschappelijke positie van Warande. De Raad van Toezicht heeft in oktober 2018 de klassenindeling WNT inzake de beloning van de bestuurder en toezichthouders van Warande vastgesteld in klasse IV van WNT II. Ook in 2018 blijft de bezoldiging van de Raad van Toezicht binnen het maximumbedrag zoals aangegeven in de WNT II. Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Toezicht vergoeding van de ten behoeve van de Stichting gemaakte onkosten. Daarbij geldt dat werkelijk gemaakte onkosten, zoals reis-, opleidings- en representatiekosten de goedkeuring van de voorzitter van de Raad van Toezicht behoeven. Declaraties van de voorzitter behoeven de goedkeuring van de vice-voorzitter van de Raad van Toezicht.

Het beleid ten aanzien van de vergoeding van onkosten van de Raad van Bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de Raad van Bestuur is vastgelegd in het besluit beloning bestuurder en toezicht en in de arbeidsovereenkomst van de Raad van Bestuur. Declaraties van gemaakte onkosten door de Raad van Bestuur dienen goedgekeurd te worden door de voorzitter van de Raad van Toezicht die op deze wijze toezicht houdt op de naleving van de afspraken t.a.v. de onkostenvergoedingen. Daarnaast ontvangt de Raad van Bestuur een vaste onkostenvergoeding en is een lease-autoregeling van toepassing. 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. In de jaarrekening zijn de bedragen van 2018 vermeld.

In 2018 hebben 5 Raad van Toezicht vergaderingen plaatsgevonden waarbij ook de Raad van Bestuur aanwezig was. Voor elke vergadering heeft de Raad van Toezicht een vooroverleg waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig is. De door de Raad van Toezicht ingestelde commissies, i.c. de commissie Kwaliteit en Veiligheid, de auditcommissie, de vastgoedcommissie en de remuneratiecommissie hebben in 2018 minimaal conform het reglement vergaderd.

De Raad van Toezicht heeft in 2018 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 adviseurs, de controlerend accountant, de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en de certificeerder in het kader van de HKZ, cliënten en medewerkersraadplegingen, klachten van cliënten en medewerkers voor zover gericht aan de Raad van Toezicht en algemene informatie. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht zich mondeling laten informeren door managers, medezeggenschap, tijdens een werkbezoek en door de dialoog met medewerkers uit de organisatie tijdens locatiebezoeken voorafgaand aan de raad van toezichtvergaderingen. De controlerend accountant is aanwezig in de Raad van Toezichtvergadering waarin de jaarrekening besproken wordt. In de vergadering van de auditcommissie van de Raad van Toezicht die aan deze vergadering voorafgaat, is de accountant ook aanwezig om een toelichting te geven op met name de accountantsrapportage. In 2018 was de accountant ook aanwezig bij besprekingen over de begroting en de managementletter.

Op hoofdlijnen betroffen de werkzaamheden van de Raad van Toezicht in 2018 de kwaliteit van de zorg en de organisatie in het algemeen, de bestuurlijke situatie, de exploitatie ontwikkeling, de heroverweging van de ver- en nieuwbouw plannen en de ontwikkeling van de visie op toezicht conform de Governancecode Zorg, waaronder ook de aanpassing van de statuten en de modernisering van de medezeggenschap en medewerkers- en cliëntparticipatie.

#### **3.4.7. *Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid***

De Raad van Toezicht heeft in het kader van de evaluatie van de Raad van Bestuur 100+ dagen gesprekken gehouden de Raad van Bestuur. In juni 2018 heeft teamontwikkeling van de Raad van Toezicht begeleid door een extern deskundige plaats gevonden. In oktober en december hebben Raad van Toezicht en Raad van Bestuur (onderdelen van) het gevoerde beleid geëvalueerd.



# 4 | Algemeen beleid

## 4.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

### Missie

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

### Visie

Cliënten gaan elk op eigen wijze met zorg- en levensvragen om. Hierbij spelen de eigen draagkracht, de samenstelling en draagkracht van de “mantel”, de eigen levensgeschiedenis en levensdoelen een grote rol. Dit vraagt van ons het vermogen om onbevangen naar hen te kijken.

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

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

De kernwaarde van Warande is Aandacht. Zonder aandacht – voor jezelf en voor de ander – kan goede zorg niet bestaan.

De missie, visie en kernwaarde zijn sturend bij de invulling en uitvoering van de ambities van Warande. In het strategisch beleidsplan 2015 – 2018 is het toekomstbeleid beschreven. Hierna worden de belangrijkste beleidskeuzes toegelicht, die Warande voor de komende jaren heeft bepaald. In 2018, doorlopend in 2019 is het Strategisch plan 2019 – 2021 ontwikkeld.

*Marktpositie.* Het innemen van een sterke en stabiele marktpositie is vereist voor een gezonde bedrijfsvoering. Warande biedt aan vooral ouderen woon-, service-, welzijn en zorgappartementen. In de portfolio is rekening gehouden met zowel het langer thuisblijven wonen van ouderen als de toename van de intensieve zorgvraag. Warande heeft een brede range aan voorzieningen van adviesspreekuur en zorg aan huis tot dagverzorging, een hospice, geriatrische revalidatie en intensieve verpleging (WLZ zzp 4 en hoger voor somatiek en psychogeriatrische zorg) en kinderopvang. Warande wil de komende jaren haar expertise op het gebied van intensieve zorg, behandeling en revalidatie van ouderen inzetten ten behoeve van thuiswonende cliënten, mantelzorgers, collega-organisaties in de zorg en welzijnketen en gemeenten. Vanuit de verantwoordelijkheid als maatschappelijke organisatie is Warande meer gericht op samenwerking dan op concurrentie.

*Portfolio en beleidskeuzes.* Het strategisch beleid van Warande voor de komende jaren is vertaald naar concrete beleidskeuzes. Deze zijn vervolgens vertaald naar de productportfolio. Als vertrekpunt hierbij is onderstaande Boston-matrix genomen.

Afnemende of stabiliserende vraag	Groeiende vraag
<p><b>Dogs (niet belangrijk, weinig toekomst)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zzp's 1 t/m 3 intramuraal</li> <li>• Deel ZZP 4</li> <li>• Extramurale begeleiding/dagopvang (WMO)</li> <li>• (Restaurants) worden belangrijker: we-care</li> </ul>	<p><b>Question marks (marktgroei verwacht)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scheiden van wonen en zorg (WMO +privaat)</li> <li>• Extramurale behandeling</li> <li>• Herstelzorg en kortdurend verblijf</li> <li>• Privaat gefinancierde zorg en begeleiding</li> <li>• Hospice</li> </ul>
<p><b>Cash cows (belangrijk, markt neemt niet toe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zzp's 6 en 8 deel ZZP4 (WLZ)</li> </ul>	<p><b>Stars (belangrijk, markt neemt toe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychogeriatrische zorg (ZZP 5 en 7)</li> <li>• Geriatrische revalidatiezorg (GRZ)</li> <li>• ZZP 9b revalidatie (cognitieve problematiek)</li> </ul>

*Huisvesting.* In de langdurige zorg speelt huisvesting een cruciale rol. Bij de keuze van een zorgorganisatie is voor de oudere en zijn sociale netwerk de woonkwaliteit een belangrijk criterium. In het strategisch huisvestingsplan zijn de strategische keuzes voor de toekomstige huisvesting van Warande beschreven. Om hieraan te voldoen en in de (woon/zorg) markt een sterke positie te behouden zijn investeringen in het vastgoed noodzakelijk.

*Financieel beleid.* Diverse ontwikkelingen vragen om een stevige financiële positie. Dat zijn onder andere de toename van het ondernemingsrisico door de veranderingen in de (langdurige) zorg, de invoering van de NHC, de verschuiving van de AWBZ naar andere domeinen zoals de WLZ, de Zvw en de WMO en de toenemende concurrentie. Ten behoeve van de financiële positie kiest Warande ervoor de financiering van vastgoed te separeren van de reguliere (zorg) exploitatie.

*ICT en informatiebeleid.* De (technische) ontwikkelingen op ICT gebied gaan snel. Zo ook de behoefte aan goed toegankelijke en relevante informatie. Vakgebieden die zeer specifieke deskundigheid vragen. Het informatiemanagement en applicatiebeheer is en wordt versterkt. Een goed georganiseerde, geautomatiseerde informatievoorziening wordt van steeds groter belang voor het stroomlijnen van processen en om de organisatie goed te kunnen monitoren en sturen.

*Leiderschap en organisatie.* Het personeelsbeleid (werving en selectie, scholing en coaching) van Warande is gericht op de volgende ambitie: al onze medewerkers zijn bekwaam en weten wat ze kunnen en mogen, ze zien hun werk als een professie. Ze kunnen een dialoog voeren met cliënten, met naasten, met collega's. Feedback geven en ontvangen speelt daarbij een belangrijke rol. Onze medewerkers staan voor de visie van Warande, zijn betrokken en daarom ook flexibel inzetbaar, ze zijn zich bewust van de arbeidsrelatie en kennen de balans tussen betrokkenheid en professioneel handelen. Ze zijn proactief: zien hun verantwoordelijkheid, nemen initiatief waar nodig en zijn omgevingsbewust. Warande zet daarbij in op een kwantitatieve en kwalitatieve inzet van medewerkers op basis van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Er wordt methodisch en multidisciplinair gewerkt in een lerende organisatie. Gestreefd wordt daarbij naar meer uniformiteit in de wijze waarop de verschillende locaties georganiseerd zijn (functiehuis en hiërarchische lagen). Een bedreiging is de situatie op de arbeidsmarkt. Warande zet daarom extra in op opleiden, binden en boeien van medewerkers.

*Stakeholders.* Voor het realiseren van de doestellingen is Warande afhankelijk van anderen. Warande investeert daarom in de bestaande relaties zoals ziekenhuizen, huisartsen, het Zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeentelijke overheden en samenwerkingspartners.

## **4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar**

De zorginhoudelijke ontwikkeling ondersteunt door het kwaliteitsverbeterprogramma Waardigheid en Trots van het Ministerie van VWS en Vilans liep ook in 2018 door. Het daartoe opgestelde plan “Merkbaar Beter” was leidend voor de jaarplannen en het beleid van de organisatie om te komen tot duurzame borging van de kwaliteit en om een duurzame toekomst van Warande veilig te stellen. In mei 2018 werd het rapport van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd ontvangen n.a.v. het Inspectiebezoek “goed toezicht” van 6 december 2017. De IGJ concludeert daarin dat de professionaliteit en het lerend werkklimaat binnen de organisatie zijn gegroeid. Tegelijk zijn er nog een aantal verbeterpunten benoemd. De gevolgde verbeterplannen en bereikte resultaten op het gebied van de kwaliteit zijn beschreven in het kwaliteitsverslag Warande 2018.

De ingezette zorginhoudelijke ontwikkeling is geflankeerd door een forse transitie van de gehele organisatie: van een organisatie ingericht op basis van instructie en control naar een organisatie ingericht op basis van professionaliteit en vertrouwen. Helaas ontstond medio 2018 de situatie dat Warande financiële risico's liep vanwege de overschrijdingen op de renovatie van één locatie, waardoor andere keuzes gemaakt moesten worden t.a.v. de (ver-) bouwplannen van Warande.

Dit, en het feit dat de zorgexploitatie nog gesubsidieerd werd vanuit de opbrengst vastgoed, vroeg enerzijds om betere sturing op de bedrijfsvoering, en anderzijds om beleidsontwikkeling op en implementatie van herschikking van middelen en mensen, voor een realistische aansluiting van de personeelsinzet bij de zorgvraag. Een aantal plannen zijn daarom bijgesteld in 2018, waaronder de herinrichting van de facilitaire diensten.

## **4.3. 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 en is Warande lid van de Raad van Advies van UtrechtZorgt. Als maatschappelijk verantwoord ondernemer participeert Warande o.a. in het MVO netwerk zorg, Vita Valley en UNO-VU-mc.

Warande maakt zoveel mogelijk gebruik van biologische voeding 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 warmte opslag in de bodem. Warande betreft duurzaamheid bij renovaties en beheer en koopt zoveel mogelijk duurzaam in.

## **4.4. Naleving gedragscodes**

Warande volgt de Governancecode zorg 2017 van de Branche Organisatie Zorg. Deze code is te downloaden via diverse websites, waaronder [www.brancheorganisatiezorg.nl](http://www.brancheorganisatiezorg.nl). Zoals in hoofdstuk 3 genoemd heeft Warande in 2018 acties genomen teneinde te voldoen aan de Governancecode Zorg en is de visie op Toezicht in 2018 geïmplementeerd, zijn de statuten aangepast en zijn, c.q. worden reglementen van Warande bijgesteld conform de code.

#### **4.5. Risicoparagraaf**

De grootste uitdaging voor de sector in het algemeen is het beheersen van de personele factor. Ook Warande heeft hier mee te maken door de krapte op de arbeidsmarkt, het personeelsverloop, het ziekteverzuim, de stijging van de salarissen maar vooral door de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) en de daarmee samenhangende extra kosten. Dit heeft er mede toe geleid dat de resultaatontwikkeling is achtergebleven bij de begroting.

Warande heeft ook in 2018 diverse middelen ingezet om de arbeidsmarkt optimaal te benaderen. Daarnaast was Warande deelnemer aan één van de eerste arbeidsmarktconvenanten om samen met ziekenhuizen en opleidingsinstituten te werken aan de instroom voor de toekomst. Ook is ingezet op het binden en boeien van medewerkers. Ten aanzien van het verzuim geldt dat in 2018 het verzuim met 7,6% hoger was dan de branche en aanmerkelijk hoger dan de doelstelling en ervaring van Warande. In samenwerking met Synthra, de arbo-dienstverleningspartner, wordt gestreefd naar een daling van dit verzuimcijfer. Om te komen tot een zo efficiënt mogelijke personeelsinzet met de beschikbare formatie is het roosterproces opnieuw beschreven en is Warande met een nieuwe rooster applicatie gaan werken.

In 2018 bleken ook de aanpassingen van de renovatie- en nieuwbouwplannen tot risico's te leiden. Een ingrijpende bijstelling van de bestaande renovatieplannen heeft geleid tot hogere investeringskosten en hebben een fors beslag gelegd op de liquiditeitspositie. Daardoor zijn de plannen voor nieuwbouw van de locatie Heerewegen on hold gezet.

Adequate monitoring van resultaat- en liquiditeitsontwikkeling is daarmee nog belangrijker geworden en in 2018 zijn randvoorwaarden gecreëerd om hier invulling aan te geven, onder meer door de ingebruikname van een BI-tool, de doorontwikkeling van het instrumentarium en het beheersingsmechanisme van de personele inzet.

#### **4.6. Toekomstparagraaf**

Voor een duurzaam gezonde organisatie is het noodzakelijk om in 2019 zowel op het gebied van rentabiliteit als liquiditeit maatregelen te nemen. Belangrijkste actie voor Warande in 2019 is dan ook de uitvoering van het in het eerste kwartaal opgestelde herstelplan. De voortgang t.a.v. de uitvoering van dit plan wordt zowel intern als extern nauwgezet gevolgd in 2019.

Warande is, met de uitvoering van het kwaliteitsverbetertraject Merkbaar Beter met het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg als uitgangspunt, veranderd. Er is een nieuwe balans tussen zorg, welzijn en wonen. De borging in mensen, beleid en systemen maakt dat deze verandering duurzaam en structureel is. Dat maakt Warande nog niet toekomstbestendig. Ook in 2019 zullen zowel in het primair proces als in de bedrijfsvoering nog stappen gezet gaan worden. De veranderingen van de afgelopen twee jaar maken wel dat er een reëel perspectief op toekomstbestendigheid is.

## 5 | Bedrijfsvoering

Op basis van de nieuwe visie en de ingezette kanteling van de organisatie is de planning en control cyclus van Warande bijgesteld tot een focus en evaluatiecyclus. De F&E cyclus is gericht op het begrijpen van wat er binnen een afdeling, locatie of dienst speelt (evaluatie) en op basis van kennis van deze context gericht keuzes te maken in de verbeterplannen (focus). Deze F&E cyclus is in 2018 volledig uitgewerkt en is per 1 januari 2019 geïmplementeerd.

De stuurinformatie (in het systeem Qlik sense) is nadat de diverse systemen (Exact, ONS, Visma en Ysis) zijn gekoppeld, in 2018 verder doorontwikkeld. Een projectgroep heeft daartoe de benodigde stuurinformatie in functionele termen (SMART definiëring) uitgewerkt, de beschikbaarheid van informatie en bronsystemen geïventariseerd, taken, rollen en werkwijze met betrekking tot registreren, aanleveren en beoordelen van stuurinformatie beschreven. Het resultaat zal zijn dat in 2019 een BI tool beschikbaar is met financiële, productie, personele en kwaliteitsindicatoren. De BI tool is een belangrijk instrument in de verbetering van de effectieve sturing op zowel kwaliteit als bedrijfsvoering. Het informatieprotocol is in december 2018 geëvalueerd door de Raad van Toezicht. Daarnaast is er een veelvoud aan rapportages waaronder voortgangsrapportages van projecten en uitkomsten van interne en externe audits waaraan de voortgang, prioriteiten en vervolgstappen bepaald worden.

In 2018 is het nieuwe roosterproces en roosterapplicatie geïmplementeerd. Doel is effectievere inzet van personeel en vermindering van de inzet van externen.

In mei 2018 werd de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. De AVG verplicht organisaties te voldoen aan een aantal voorwaarden om de opslag, verwerking en uitwisseling van privacy-gevoelige gegevens op een veilige manier te organiseren. Een daartoe ingestelde werkgroep heeft hard gewerkt om het door het Management Team goedgekeurde plan van aanpak uit te voeren en zo te voldoen aan de nieuwe eisen. Zo is er in 2018 onder andere gekozen voor een oplossing voor veilig mailen, zijn verwerkersovereenkomsten afgesloten, zijn de medewerkers geschoold in de AVG eisen en in de procedure voor het melden van een datalek en is een functionaris gegevensbescherming aangesteld.

Rekening houdend met de adviezen van de medezeggenschap zijn in 2018 de plannen voor de herinrichting van de facilitaire organisatie aangepast. De eerste fase, de integratie van de facilitaire taken in het zorgteam is in 2018 verder voorbereid en in 2019 ingevoerd. Daarnaast is de aansturing van de facilitaire organisatie en de inrichting van een zg. expertisecentrum verder uitgewerkt. Met de vakbonden is in het kader van de organisatieveranderingen bij Warande een sociaal plan 7 mei 2018 – 31 december 2021 vastgesteld.

De visie op kwaliteit is in 2018 opnieuw verwoord. Het kwaliteitssysteem is vanuit de nieuwe visie stapsgewijs opnieuw vormgegeven. Zo is een nieuwe vorm van interne en intercollegiale auditering ingevoerd met de nadruk op het leren en verbeteren. Dit in combinatie met de specifieke in- en externe controle audits zoals de HKZ audits en AO IC controles. Warande heeft conform de eisen de indicatoren over de basisveiligheid aangeleverd bij de Openbare Database van het Zorginstituut.

Warande committeert zich aan de Governancecode zorg. 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 en beheersmogelijkheden bepaald welke in de jaarplannen en vanaf januari 2019 in de focusplannen verder uitgewerkt worden.

De complexiteit van de (financiële) situatie bij Warande heeft de RvB in overleg met de RvT er toe gebracht om te investeren in de kwaliteit van de financiële functie. Daarom is medio december 2018 de financiële adviesfunctie op strategisch niveau onder de Raad van Bestuur versterkt. De scope van de opdracht richtte zich in eerste instantie vooral op vastgoed gerelateerde dossiers. Inmiddels levert de financieel adviseur ook nadrukkelijk een bijdrage aan het realiseren van een gezonde exploitatie. In 2019 zal de invulling en aansturing van de financiële kolom structureel versterkt worden. Hiermee wordt de sturing op rendement en liquiditeit versterkt.

## 6 | Financieel beleid

De jaren 2017 en 2018 waren jaren van forse transitie binnen Warande, hetgeen niet enkel weerslag had op de primaire processen, maar ook financieel forse impact had. De IGJ perikelen, de beheersing van het proces rond de planning en roostering van medewerkers in combinatie met de arbeidsmarktproblematiek en dien ten gevolge hogere inzet van uitzendkrachten en daarnaast de vele wisselingen in het management en de inzet van interimers en externe adviseurs hebben geleid tot forse verliezen in de exploitatie. Ook in 2018 kon de benodigde ombuiging nog niet gerealiseerd worden. Daarnaast waren er fors hogere kosten door de herziene renovatieplannen. In 2019 heeft Warande besloten om het nieuwbouwproject Heerewegen niet af te ronden vanwege een ontstane negatieve businesscase. De reeds gemaakte plankosten zijn als bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht.

De geconsolideerde jaarrekening van Warande heeft een negatief resultaat van € 5.388.594. het vermogen van Warande was per 31 december 2018 € 11.104.267.

Voor de verdere gegevens en toelichting t.a.v. het financiële beleid, inspanningen en prestaties wordt verwezen naar de jaarrekening 2018 van Stichting Warande.

### Solvabiliteit en liquiditeit

Budgetratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	17,6%	(2017 28,2)
Solvabiliteit (eigen vermogen / totale vermogen)	21,7%	(2017 31,9)
Liquiditeit (current ratio: vlottende activa / vlottende passiva)	0,5	(2017 1,0)
DSCR (bedrijfsresultaat+afschrijvingen+rente+aflossingsverpl)	1,2	(2017 1,1)

### Uitgangspunten begroting 2019

Het proces van de totstandkoming van de begroting 2019 is in 2018 anders verlopen dan de voorgaande jaren. Alle managers hebben zich gecommitteerd aan de begroting 2019. Voor vrijwel alle managers zorg geldt dat ze in de loop van 2018 in dienst zijn gekomen. De begroting 2019 is de eerste begroting waarbij ze, met ondersteuning vanuit financiën, nauw zijn betrokken.

De technische uitgangspunten voor de begroting zijn als volgt:

#### Opbrengsten:

- realisme in aantal en mix van de activiteiten.
- het beschikbare budget Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg bedraagt ca. 2.633 miljoen, waarvan 85% in te zetten t.b.v. personeel, en 15% ten behoeve van o.a. domotica.

#### Personele kosten:

- alle cao effecten van de huidige cao zijn onderdeel van de begroting.
- Er is rekening gehouden met de periodieke loonsverhogingen.
- Mogelijke effecten van een nieuwe cao per 1 juli 2019 zijn nog niet verdisconteerd in de begroting.
- Het ziekteverzuim is realistischer begroot op 6%.

- De personele formatie is normatief begroot. Onder de kosten PNIL zijn uitsluitend de meerkosten van personeel niet in loondienst opgenomen.

Materiële kosten:

- ten behoeve van opleidingen is 2% van de opbrengsten begroot.
- De verhoging van het lage BTW tarief van 6% naar 9% is meegenomen.
- De begroting materiële kosten zijn geïndexeerd met 2,5%, gelijk aan de stijging van de materiële kostencomponent aan de opbrengstenkant.

Gelet op de noodzakelijke verbetering van de financiële performance wordt een rendement in de zorg nagestreefd van 0,5% en in het vastgoed van 2,5%.

Voor 2019 zijn de belangrijkste doelstellingen met financiële implicaties:

- uitvoering herstelplan exploitatie en liquiditeit;
- invulling kwaliteitskader en besteding kwaliteitsbudget en de hieraan gerelateerde arbeidsmarkt problematiek;
- ontwikkeling integrale zorgteams als onderdeel van de uitwerking van de facilitaire organisatie;
- domotica en e-health; planvorming en implementatie, gefinancierd vanuit het kwaliteitsbudget
- invulling vastgoedbeleid: in het najaar 2019 zal het strategisch vastgoedplan herzien worden.

Zoals eerder genoemd hebben de ontwikkeling van liquiditeit en rentabiliteit geleid tot het opstellen van een herstelplan. In dat plan worden concrete acties beschreven, inclusief tijdspad en beoogd resultaat om op beide aspecten tot structurele verbeteringen te komen. Met deze maatregelen wordt beoogd 2019 af te sluiten met een positief resultaat.