

Bestuursverslag

2024



warande

Inhoud

1	Voorwoord.....	3
2	Profiel van Warande	4
2.1.	Algemene identificatiegegevens	4
2.2.	Structuur van het concern.....	4
2.3.	Medezeggenschaps- en adviesraden	5
3	Algemeen beleid.....	6
3.1.	Missie, visie, kernwaarde	6
3.2.	Strategie en (meerjaren)beleid	6
3.3.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	7
4	Ons financieel beleid en financieel resultaat	9
5	Verwachtte ontwikkelingen en risico's.....	11

1 | Voorwoord

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

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

Deze verslagen zijn te vinden onder www.warandeweb.nl, waar relevant wordt in het bestuursverslag naar deze verslagen verwezen.

2 | Profiel van Warande

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

2.1. Algemene identificatiegegevens

Algemene identificatiegegevens	
Naam van de organisatie	Stichting Warande
Adres	Arnhemse Bovenweg 80, Postbus 185
Postcode	3700 AD
Plaats	Zeist
Telefoonnummer	030-6938000
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41180032
E-mailadres	info@warandeweb.nl
Internetpagina	www.warandeweb.nl

2.2. Structuur van het concern

De juridische structuur

Warande kent als juridische structuur (rechtsvorm) de stichting. Hierin zijn de activiteiten van Warande ondergebracht. Bestuurlijk aan Warande gelieerd is de vastgoedstichting Huisvesting voor Ouderen. Bij de Stichting Huisvesting voor Ouderen is het vastgoed van de vestiging In de Dennen ondergebracht. Deze stichting heeft als bestuur Stichting Warande en als toezichthoudend orgaan de Raad van Toezicht van Warande.

De organisatorische structuur

De bestuursstructuur van Warande bestaat uit een tweehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Warande bestaat uit zeven verpleeghuislocaties, twee locaties voor wonen en een aantal centrale, ondersteunende diensten.

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de besluitvorming op Warande niveau. Besluiten van de Raad van Bestuur worden in de vergadering van het directieteam en in samenspraak met de leden van het directieteam genomen. Deelnemers aan en leden van dit overleg zijn de Raad van Bestuur (voorzitter),

twee directeuren zorg, de directeur bedrijfsvoering, de strategisch adviseur. Raad van Bestuur en directieteam worden ondersteund door de bestuurssecretaris en het secretariaat Raad van Bestuur.

2.3. Medezeggenschaps- en adviesraden

Warande heeft een Ondernemingsraad, een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad, per locatie een Cliëntenraad, voor de gehele organisatie een Centrale Cliëntenraad en voor twee verpleeghuislocaties en twee woonlocaties een Identiteitsraad.

- De Cliëntenraden van de locaties zijn adviserend aan het locatiemanagement.
- De Centrale Cliëntenraad vertegenwoordigt de gezamenlijke cliënten van Warande en is adviserend aan de Raad van Bestuur.
- De Ondernemingsraad vertegenwoordigt de medewerkers en is adviserend aan de Raad van Bestuur.
- De Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad vertegenwoordigt de professionals en is adviserend aan de Raad van Bestuur.
- De Identiteitsraad behartigt de belangen inzake de antroposofische Identiteit van twee locaties en is adviserend aan de Raad van Bestuur.

Ook kent Warande een Behandel Management Team dat periodiek overleg heeft met de Raad van Bestuur over de ontwikkeling van Warande en dat de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd kan adviseren. Via deze organen is de medezeggenschap van respectievelijk de medewerkers en de cliënten gewaarborgd. Woonlocatie woonoord Kraaijbeek kent een bewonersvereniging, het bestuur van de bewonersvereniging is namens de huurders gesprekspartner van Warande.

3 | Algemeen beleid

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de missie, visie, kernwaarde, strategie en het (meerjaren)beleid van Warande. In het verslagjaar 2024 is de missie, visie, kernwaarde en strategie geactualiseerd. De besluitvorming hierover vindt begin 2025 plaats. Voor de herkenbaarheid bij belanghebbenden heeft Warande de geactualiseerde missie, visie, kernwaarde en strategie als uitgangspunt genomen.

3.1. Missie, visie, kernwaarde

Waar wij van zijn

Wij zijn een gemeenschap waarin iedereen van betekenis is, dat is onze missie. De mensen voor wie wij ons inzetten zijn ouderen, hun naasten, vrijwilligers en collega's: wij hebben regie over ons eigen leven, horen erbij en halen voldoening uit wat wij doen.

Richtinggevende principes

Wij hebben principes die richting geven aan de manier waarop we het leven, wonen en werken vormgeven.

1. Het alledaagse leven is de basis, daar vinden wij het bijzondere
2. Leven, wonen en werken is herkenbaar, geborgd in een groter geheel
3. Wij kennen elkaar, ik weet wat voor de ander belangrijk is
4. Talenten nodigen we uit, iedereen is van betekenis
5. Het gaat over ons, dus gaat het ook over mij
6. We doen wat helpt, komen los van regels en systemen

Kernwaarde Aandacht

Alles wat je aandacht geeft groeit, dus hebben we bij Warande aandacht voor elkaar. Wij kijken steeds met een frisse blik naar de mensen met wie wij wonen, leven en werken, staan open voor wat de ander vandaag van ons vraagt. Wij hebben aandacht voor de manier waarop wij er voor elkaar kunnen zijn: van een welgemeend 'hoe gaat het met jou?' tot een gesprek over de levensvragen die voor iemand spelen.

3.2. Strategie en (meerjaren)beleid

In 2024 heeft Warande invulling gegeven aan drie strategische pijlers: de dag samen en zelf vormgeven, ruimte om te doen wat helpt en toekomstbestendig organiseren.

De dag samen en zelf vormgeven

Onze werkzaamheden volgen uit het alledaagse leven van ouderen en naasten, wij volgen hun ritme. Daarbij onderzoeken we samen wat zij (weer) zelf kunnen, waar nodig met ondersteuning van technologie en vrijwilligers.

Ruimte om te doen wat helpt

We investeren in zeggenschap, de samenwerking van teams en leiderschap. Samen geven we vorm aan een stimulerend werk- en leerklimaat, daartoe voren we het warm zakelijk gesprek over ons werkvuur met elkaar.

Toekomstbestendig organiseren

We zijn met onze expertise op complexe ouderenzorg dichtbij ouderen en de organisaties om ons heen. Samen ontwikkelen we passende zorgconcepten. Dat doen we duurzaam. Wij dragen bij aan de gezondheid van ouderen, hun naasten, collega's en vrijwilligers zonder het milieu onnodig te belasten. Met aandacht voor onszelf werken we aan onze veer- en veranderkracht.

3.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De drie strategische pijlers van Warande zijn richtinggevend voor de planvorming van de komende jaren en deze zijn gehanteerd voor de ordening van het gevoerde beleid en belangrijke gebeurtenissen in 2024.

De dag samen en zelf vorm geven

Om de dag samen en zelf vorm te kunnen geven hebben we in 2024 aandacht gehad voor:

- Samen doen: wij willen het naasten en bewoners zo aantrekkelijk mogelijk maken om binnen Warande voor elkaar van betekenis te zijn. Op basis van onze visie is de denktank 'Samen doen!' initiatieven gaan ontwikkelen en ontplooiën. We zien mooie dingen gebeuren, waaronder het 'samen doen gesprek' en toename van het aantal naasten dat samen met bewoners de maaltijd geniet.
- Stoppen met externe inzet: elkaar kennen is voorwaardelijk om het samen te doen, de inzet van externen past daar niet bij. In 2024 hebben we het besluit genomen om per 1 april 2025 te stoppen met externe inzet, is de voorbereiding hierop gestart en is de eerste afbouw gerealiseerd.
- ZelfstandigThuis: in 2024 hebben we de dienst ZelfstandigThuis ontwikkeld, waarbij behandelaars van Warande aansluiten bij de wijkverpleging van Santé Partners op het moment dat een cliënt in zorg komt. Samen met ouderen en naasten onderzoeken wij wat ouderen zelf (gaan) kunnen, dragen we bij aan kwaliteit van leven en verminderen we de inzet van zorgprofessionals.

Ruimte om te doen wat helpt

Om ruimte te creëren om te doen wat helpt, zijn de volgende thema's in 2024 expliciet aan de orde geweest:

- Zeggenschap: aan kunnen sluiten bij het ritme van bewoners vraagt om zeggenschap. In 2024 is de stap van een Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) naar een Raad van Zorgprofessionals en een professioneel netwerk voorbereid, in 2025 gaan we die stap zetten.
- Leiderschap: met een leiderschapstweedaagse van management en directieteam hebben we in 2024 de verdere ontwikkeling van ons leiderschap afgetrapt, in 2025 gaat het leiderschapstraject verder vorm krijgen.
- Nieuwe arbodienst: met de keuze voor een nieuwe arbodienst zijn we met elkaar het warm-zakelijke gesprek gaan voeren over ons werkvuurtje en werken we actief aan onze eigen inzetbaarheid en die van collega's.

Toekomstbestendig organiseren

Om de zorg voor ouderen en Warande toekomstbestendig te maken is in 2024 aan de volgende thema's gewerkt:

- **Duurzaamheid:** Warande wil een duurzame organisatie zijn, we dragen bij aan de gezondheid van cliënten en medewerkers zonder het milieu schade toe te brengen. Hiervoor hebben we een duurzaamheidsvisie en -ambities opgesteld waar we in de praktijk invulling aan geven. In 2024 hebben we ons voorbereidt op het behalen van de milieuthermometer brons, in 2025 vindt de certificatie plaats.
- **Kortdurend verblijf:** Warande heeft samen met belanghebbenden de netwerkorganisatie KERN opgericht. In die netwerkorganisatie worden initiatieven voor nieuwe zorgconcepten ontwikkeld, waarbij nieuwe vormen voor kortdurend verblijf binnen locatie Bovenwegen verder worden uitgewerkt.
- **Renovatie en nieuwbouw:** onze visie op wonen is leidend in de planvorming voor verbouw en vervangende nieuwbouw van onze huizen. Leven, wonen en werken is herkenbaar, als onderdeel van een groter geheel. In 2024 is de nieuwbouw aan de Krakelingweg gestart, is de verbouw van Bovenwegen afgerond en is planvorming voor de renovatie van locatie De Loericker Stee afgerond. Ook is planvorming voor vervangende nieuwbouw Huize Valckenbosch, renovatie Schutsmantel en renovatie Heerewegen gestart.
- **Coöperatie FAIR:** Warande was mede oprichter van coöperatie FAIR, een coöperatie voor de bemiddeling van ZZP'ers. Gezien het voornemen om te stoppen met de inzet van externen heeft Warande haar lidmaatschap opgezegd.
- **Verkoop vastgoed:** Warande was verhuurder van het vastgoed van Valckenhof, een locatie voor gemeenschappelijk wonen geïnspireerd vanuit de antroposofie. Gezien de verhouding tussen de kosten voor het onderhoud van dit vastgoed en de opbrengsten heeft Warande dit in 2024 verkocht.

4 | Ons financieel beleid en financieel resultaat

In deze paragraaf zijn het financieel beleid en resultaat van Warande toegelicht.

Financieel beleid

De uitgangspunten voor de begroting 2024 waren gelijk aan voorgaande jaren en worden ook in 2025 gehanteerd. De opbrengsten zijn conform de tarieven van de NZa en de kosten zijn geïndexeerd met de geldende cao en de NZa-index voor materiële kosten. Voor verzuim hanteert Warande een norm van 7,5%.

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

In 2024 is met succes vervolg gegeven aan de in 2023 ingezette acties ter verbetering van het financieel resultaat. De inzet medewerkers primair proces vindt nu (nagenoeg) conform normering plaats, het terugbrengen van de inzet van externen lukt en de instroom van nieuwe collega's is met onder meer de start van woonwerkbegeleiders verbeterd. Met de start van de nieuwe arbodienst medio 2024 heeft het verhogen van de inzetbaarheid veel aandacht gehad, helaas zien we het resultaat daarvan nog niet terug in de ontwikkeling van het verzuim. Dit vraagt meer tijd.

Financiële resultaten

De inkomsten zijn in 2024 € 4,3 miljoen hoger dan begroot door enerzijds een stijging van de tarieven en anderzijds door een toename van de geriatrische revalidatiezorg en eerstelijnsverblijf.

In 2024 is een aanvang gemaakt in het verminderen van inzet van externe medewerkers in het zorgproces. De kosten voor externe inzet zijn hierdoor gedaald naar € 7,3 mln (2023 € 10,6 mln) en € 3,5 mln hoger dan begroot. Het gemiddeld verzuim is gedaald naar 10,4% (2023 11,4%).

De personele kosten vallen o.a. hoger uit door CAO-stijgingen. De vaste formatie is gestegen van 741 fte naar 761 fte. Het gerealiseerd resultaat bedraagt € 2,7 miljoen positief tegenover een begroot resultaat van € 4,2 miljoen.

De geconsolideerde jaarrekening van Warande heeft een positief resultaat van € 2,7 miljoen, de totale omzet € 87 miljoen en het eigen vermogen van Warande was per 31 december 2024 € 48 miljoen.

Onze kerncijfers zijn als volgt:

	2024	2023
• Solvabiliteit ¹	70,2%	78,2%
• Liquiditeit ²	1,1	1,8
• DSCR ³	46,0	47,1

¹ eigen vermogen / totale vermogen

² current ratio: vlottende activa / vlottende passiva

³ bedrijfsresultaat+afschrijvingen gedeeld door som van rentelasten en aflossingsverplichtingen

Voor de verdere gegevens en toelichting t.a.v. het financiële beleid, inspanningen en prestaties wordt verwezen naar de jaarrekening 2024 van Stichting Warande, inzichtelijk via www.jaarverantwoordingzorg.nl.

5 | Verwachte ontwikkelingen en risico's

In deze paragraaf zijn de voornaamste risico's en onzekerheden waar Warande (mogelijk) mee geconfronteerd wordt verwoord. Ook is aangegeven op welke wijze Warande tracht deze risico's te beperken.

Onze collega's

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

Warande heeft ook in 2024 diverse middelen ingezet om de arbeidsmarkt optimaal te benaderen. Daarnaast was Warande deelnemer aan één van de eerste arbeidsmarktconvenanten om samen met opleidingsinstituten te werken aan de instroom voor de toekomst. Ook is ingezet op het versterken van vitale teams. Ten aanzien van het verzuim geldt dat in 2024 het gemiddelde verzuim met 10,36%⁴ hoger was dan de doelstelling van Warande. In 2024 heeft Warande gekozen voor een nieuwe arbo-dienstverleningspartner. In samenwerking met onze arbo-dienstverleningspartner, wordt gestreefd naar een daling van dit verzuimcijfer.

Specifiek voor de ervaren kwaliteit van zorg en de medewerkerstevredenheid werkt Warande zoveel mogelijk met gedetacheerde ZZP'ers. Zo zorgen we ervoor dat bewoners en collega's waar het kan ondersteund worden door en samenwerken met bekende gezichten. Per 1 april 2025 zal Warande stoppen met de inzet van externen.

Door in te blijven zetten op veerkracht en vitaliteit, het versterken van het leiderschap en het aanbieden van scholingen wil Warande een aantrekkelijke werkgever blijven.

Vastgoedinvesteringen en normatieve huisvestingscomponent

Tussen 2024 en 2030 verwacht Warande investeringen in vastgoed te doen van rond de € 55 miljoen. Door de sale & leaseback van twee panden eind 2021 en het aangaan van een beperkte tijdelijke lening in 2024 heeft Warande ruimte om de komende jaren de investeringen te kunnen uitvoeren.

Het verlagen van de inkomsten (normatieve huisvestingscomponent) ter financiering van vastgoed per 2025 met 4% vormt een risico. Inmiddels is bekend dat de voorgenomen bezuinigingen van tafel zijn. Hoewel het lijkt alsof de NHC-korting wordt teruggedraaid, is het nog onzeker hoe dit wordt verwerkt en of dit structureel is of niet. Warande houdt rekening met de verlaging van de inkomsten in haar business cases

⁴ Bron: Vernet

en moet soms scherpe keuzes maken t.a.v. investeringen. Voorgenoemd risico leidt in de toekomst niet tot bijzondere waardeverminderingen.

Met het realiseren van nieuwe en aangepaste panden verwacht Warande een aantrekkelijke aanbieder te blijven voor toekomstige bewoners. Ook voor medewerkers zal dit een stimulans zijn om bij Warande te (blijven) werken.

Exploitatieresultaat en verwachte bezuinigingen

Ondanks dat de Wlz-bezuinigingen voor 2025 van tafel zijn staat de langdurige zorg de komende jaren nog steeds voor een flinke opgave. De verwachte structurele bezuinigingen lopen op van € 655 miljoen in 2026 tot € 838 miljoen in 2029. Open vragen zijn of deze bezuinigingen door zullen gaan en zo ja in welke mate Warande hierdoor geraakt wordt.

Met haar strategisch meerjarenbeleid, de vertaling hiervan naar jaarplannen en de uitvoer van die jaarplannen richt Warande zich nadrukkelijk op het versterken van de kwaliteit van leven van ouderen. Daarbij is aandacht voor wat ouderen zelf (weer gaan) kunnen en de kwaliteit die naasten, vrijwilligers en technologie brengen. Zo is Warande voorbereid op een steeds krappere arbeidsmarkt. Naast de meer tactisch/operationele sturing op verzuim, inzet van medewerkers conform normering en het terugbrengen van de inzet van externen zal realisatie van de strategie een positief financieel effect hebben. Realisatie van strategie en sturen op resultaat maakt dat Warande zich optimaal voorbereid op de verwachte bezuinigingen.