

# Bestuursverslag 2025



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 .....	11
5	Verwachte ontwikkelingen en risico's.....	12

# 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](http://www.warandeweb.nl), waar relevant wordt in het bestuursverslag naar deze verslagen verwezen.

## 2 | Profiel van Warande

Bij Warande vormen we een gemeenschap van ouderen, naasten, vrijwilligers en medewerkers. Het alledaagse leven is de basis. Geen verpleeghuizen waar je wordt opgenomen, maar een adres waar je naartoe kan verhuizen als je ouder bent en deskundige zorg nodig hebt. Of waar je tijdelijk kan verblijven als dit nodig is. Een volgend thuis waar je zoveel mogelijk de regie hebt en houdt over je eigen leven. En dat leven zelf vormgeeft. Naast wonen, biedt Warande ook tijdelijk verblijf, als thuis wonen even niet gaat, revalidatie, een hospice en behandeling en begeleiding (ook thuis).

We doen wat echt helpt, los van regels en systemen, zodat iedereen mee kan doen en zich gezien voelt. Aandacht is de sleutel: alles wat je aandacht geeft groeit. Warande heeft zeven huizen voor wonen (waarvan enkele geïnspireerd op de antroposofie) en tijdelijk verblijf in Bilthoven, Houten en Zeist.

### 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	<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. 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 is in 2025 overgegaan van een tweehoofdige naar een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Warande bestaat uit zeven huizen voor wonen met verpleeghuiszorg en/of tijdelijk verblijf gericht op herstel en terugkeer naar (een nieuw) thuis, één locatie voor wonen en een aantal centrale, ondersteunende diensten.

Het locatiemanagement is integraal verantwoordelijk voor het dagelijks leven in de huizen. De managers van de locaties worden hierin ondersteund door twee directeurs zorg en de ondersteunende diensten. De directeur bedrijfsvoering is, samen met de strategisch adviseur, verantwoordelijk voor de ondersteunende diensten. De behandeldienst (medische-, psychologische en paramedische diensten) wordt ondersteund door de directeurs zorg en de manager behandeldienst. De directeurs zorg, directeur bedrijfsvoering en

strategisch adviseur zijn adviserend aan, worden ondersteund door en 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 en de strategisch adviseur. Raad van Bestuur en directieteam worden ondersteund door de bestuurssecretaris en het bestuurssecretariaat.

### **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. Deze is in 2025 overgegaan in de Raad van Zorgprofessionals.
- 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. De missie, visie, kernwaarde en strategie van Warande zijn in 2024 geactualiseerd en begin 2025 vastgesteld.

### 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 laten we zien, 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 2025 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 ouderen (weer) zelf kunnen, waar nodig met ondersteuning van naasten, vrijwilligers en technologie.

#### *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 2025.

#### *De dag samen en zelf vorm geven*

Om de dag samen en zelf vorm te kunnen geven hebben we in 2025 aandacht gehad voor:

- Werken met vertrouwde gezichten: Warande is per 1 april 2025 gestopt met de inzet van externen. Bij Warande werken we met vertrouwde gezichten, wij kennen elkaar en weten wat voor de ander belangrijk is. Dat heeft, zeker in vakantieperiodes, veel gevraagd van onze collega's van de afdelingen en huizen waar ouderen wonen of verblijven. Het heeft ook inzichtelijk gemaakt dat we nog beter kunnen worden in plannen en roosteren. Het belangrijkste is dat we ervaren dat het van grote meerwaarde is dat we in het samen leven, wonen en werken weten wat belangrijk is voor elkaar.
- Zelf staan, Samen doen!: wij zijn een gemeenschap waarin iedereen van betekenis is. Weten wat daarin voor jou belangrijk is en daar zelf invulling aan kunnen geven is dé manier om bij Warande van betekenis te zijn: voor ouderen, naasten, vrijwilligers en medewerkers. Dat betekent onder meer dat we niets overnemen wat de ander zelf kan of weer gaat kunnen. Met de beweging 'Zelf staan, Samen doen!' realiseren we de cultuurverandering die hiervoor nodig is.
- Huize Zonnebos: Huize Zonnebos is het nieuwe huis van Warande waar 96 ouderen kunnen wonen met verpleeghuiszorg, geïnspireerd vanuit de antroposofie. Na lange, zorgvuldige en doorleefde voorbereiding is dit nieuwe huis eind 2025 door de aannemer aan Warande overgedragen: een plek waar het leven, wonen en werken volgens de richtinggevende principes van Warande vorm kunnen krijgen. Maart 2026 zullen de nieuwe bewoners naar Huize Zonnebos gaan verhuizen, en gaan naasten, onze collega's en vrijwilligers er samen met hen het alledaagse leven vormgeven.
- Voorbereiding verhuizingen: Warande kent voor de komende jaren een ambitieuze vastgoedopgave waarbij alle nieuw- en verbouwprojecten onderling samenhangen. Om drie redenen is het voorbereiden op de verhuizingen die hiermee samenhangen van groot belang:
  - o het leven, wonen en werken gaat in een nieuwe omgeving plaats vinden. We hebben maar één kans, namelijk het moment van verhuizen, om dit helemaal nieuw neer te zetten. Dat vraagt om voorbereiding!
  - o de verhuizing heeft een potentieel grote impact op alle betrokkenen: ouderen, naasten, vrijwilligers en medewerkers. Deze moet daarom zeer zorgvuldig plaats vinden.
  - o alle verhuizingen tussen locaties zijn met elkaar verbonden, als onderdeel van het Warande capaciteitsplan. Deze dienen onderling goed afgestemd te zijn.

In 2025 zijn verschillende betrokkenen als onderdeel van een programma en in verschillende projecten hard gewerkt aan het voorbereiden van en de afstemming over het verhuizen en het leven, wonen en werken in de nieuwe omgeving.



- Visie en kaders eten en drinken: eten en drinken is onlosmakelijk verbonden met het leven, wonen en werken bij Huize Zonnebos en de andere huizen van Warande. Omdat we bij Huize Zonnebos de kans hebben om dit vanaf de start op geheel eigen en passende wijze vorm te geven zijn een nieuwe visie en kaders voor eten en drinken bij Warande opgesteld. Voor alle huizen van Warande werken we de komende jaren toe naar het realiseren van deze visie.
- Buitenplaats op Seyst: de huizen Heerewegen, In de Dennen en Bovenwegen liggen in Zeist in een parkachtige omgeving dicht bij elkaar. In 2025 hebben we voor deze buitenplaats een integrale visie ontwikkeld met als centrale thema's 'Samen voor goed leven en fijn werken', 'Open voor ontmoeting' en 'Groen en duurzaam'. Zo maken we van Buitenplaats op Seyst dé plek voor samen leven in het groen.

#### *Ruimte om te doen wat helpt*

Om ruimte te creëren om te doen wat helpt, zijn de volgende thema's in 2025 expliciet aan de orde geweest:

- Zeggenschap: wij willen als collega's aansluiten bij het ritme van de ouderen die in een huis van Warande wonen of verblijven. Goed aan kunnen sluiten vereist zeggenschap, beleidsvorming en beleidsuitvoering dienen zo dicht mogelijk bij elkaar te liggen. In 2024 is de stap van een Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) naar een Raad van Zorgprofessionals en een professioneel netwerk voorbereidt, in 2025 is de Raad van Zorgprofessionals gestart. En begin 2026 zal ook het professioneel netwerk inclusief de ambassadeurs op de locaties starten! Op deze manier gaan de professionals bij Warande de zorginhoudelijke ontwikkeling vormgeven.
- Besturing & leiderschapontwikkeling: directieteam en Raad van Bestuur van Warande hebben in 2025 ondersteund door Hiemstra en de Vries de besturing van Warande geconcretiseerd. Dit is mede input voor het leiderschapstraject van management, directie en Raad van Bestuur dat november 2025 is gestart. Met dit traject zetten we een volgende stap in de organisatieontwikkeling van Warande, groeien we in collectief bewustzijn van de manier waarop we samen werken naar leiderschap waarbij we zelf staan, en het samen doen.
- Inzetbaarheid en verzuim: inzetbaarheid en verzuim is een hoofdpijndossier voor alle collega's van Warande. Er zijn simpelweg teveel collega's die het nu niet lukt om onderdeel te zijn van het alledaagse leven, wonen en werken: het verzuim is te hoog. De overstap naar een nieuwe arbodienst heeft ons nog niet gebracht wat we ervan verwachtten. Daarom zijn in 2025 onder meer de afspraken over verzuim scherper geformuleerd, is een adviseur inzetbaarheid gestart en blijven we werken aan teams waarin iedereen ervaart erbij te horen en ertoe te doen.
- De bedoeling van het ECD: Warande werkt sinds 2016 met een behandeldossier en een zorgdossier. De wens is om met één integraal zorg- en behandeldossier te gaan werken. In 2025 is onderzocht welk dossier dit kan worden, in 2026 volgt besluitvorming en voorbereiding van de overstap naar één dossier.
- Roosteren en plannen: het werken met vertrouwde gezichten en het stoppen met externen heeft inzichtelijk gemaakt dat we veel te winnen hebben op het thema roosteren en plannen. In de tweede helft van 2025 is hier een project voor gestart, dat in 2026 zal resulteren in een verbeterde uitvoer van het rooster- en planproces.
- Medezeggenschap cliënten: we hechten grote waarde aan de zeggenschap van ouderen die wonen of verblijven in de huizen van Warande. In 2025 is, op basis van een themabijeenkomst met een brede

vertegenwoordiging vanuit alle belanghebbenden, de eerste stap naar een visie op medezeggenschap cliënten gezet. In 2026 zullen we onze visie vaststellen en hier invulling aan gaan geven.

- LISA: na een zeer succesvolle pilot heeft Warande de keuze gemaakt voor de Kepler Night Nurse als basis voor ons toekomstig verpleeginformatiesysteem LISA. In 2026 zullen we hier in Huize Zonnebos mee gaan werken, waarna andere locaties volgen. Met LISA kunnen we persoonsgericht werken én zorgen we ervoor dat onze collega's alleen nog de woning van een oudere ingaan als dat echt nodig is.
- Spraakgestuurd rapporteren: per 2026 is het voor alle medewerkers van Warande mogelijk om spraakgestuurd te rapporteren. Daardoor kan direct als onderdeel van de zorg bij de oudere gerapporteerd worden, het bespaart tijd én het resulteert in betere rapportages.
- Mobiele telefonie: als onderdeel van het spraakgestuurd rapporteren hebben alle medewerkers van de teams in 2026 een werktelefoon ontvangen. Dit is ook nodig voor LISA, het nieuwe zorginformatiesysteem, én heeft meer voordelen: collega's kunnen elkaar tijdens het werk makkelijker bereiken en kunnen medewerkers gebruik maken van verschillende app's. Ook vermindert het de kans op datalekken door het gebruik van privé telefoons.

#### *Toekomstbestendig organiseren*

Om de zorg voor ouderen en Warande toekomstbestendig te maken is in 2025 aan de volgende thema's gewerkt:

- Sturen op resultaat: medio 2025 werd inzichtelijk dat het beoogd financieel resultaat over 2025 zonder maatregelen niet behaald zou worden. Dit door een combinatie van hoog verzuim, gedeeltelijke leegstand in voorbereiding op verhuisbewegingen en materiële kosten hoger dan begroot. Daarom is in de tweede helft van 2025 gestuurd op het verhogen van inkomsten en verlagen van de kosten, zowel ten behoeve van het financieel resultaat over 2025 als in voorbereiding op de exploitatie van 2026.
- Financieel risico inzet ZZP'ers: doordat Warande met vertrouwde gezichten werkt en een aanzienlijke afbouw van de inzet van ZZP'ers heeft gerealiseerd in 2025 is het financieel risico in de vorm van gebleken schijnzelfstandigheid bij controle door de belastingdienst gereduceerd. Ook voor 2026 blijft het van belang om verdere reductie van inzet van ZZP'ers te realiseren daar waar het mogelijk schijnzelfstandigheid betreft.
- Financiële continuïteit en waiver: Warande heeft in het kader van de financiering van vastgoedactiviteiten met vreemd vermogen afspraken met de bank. Deze afspraken is Warande met haar financieel resultaat over 2025 niet nagekomen. De bank heeft een zogenaamde waiver verstrekt, waarmee deze heeft aangegeven dat Warande toestemming heeft om haar afspraken met betrekking tot de Absolute EBITDA over het boekjaar 2025 éénmalig niet na te komen. Voor 2026 gelden weer de bestaande afspraken, waar Warande aan dient te voldoen.
- 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 in pilotvorm worden onderzocht en bij succesvolle pilots nieuwe dienstverlening ontstaat.
- 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. Naast realisatie van nieuwbouw Huize Zonnebos is in 2025 de eerste fase van de renovatie De Loericker Stee afgerond. Ook is de planvorming renovatie Schutsmantel nagenoeg



afgerond én is de planvorming voor vervangende nieuwbouw Huize Valckenbosch en renovatie Heerewegen vormgegeven.

- Voornemen verkoop vastgoed woonoord Kraaijbeek: als onderdeel van de actualisatie van de strategie van Warande is besloten dat Warande zich exclusief gaat richten op het bieden van complexe ouderenzorg: in de huizen, als onderdeel van het wonen of het tijdelijk verblijf, en in de eerstelijns. Het bieden van alléén woonruimte past niet bij die keuze. Daarom is het voornemen geformuleerd om het vastgoed van woonoord Kraaijbeek te verkopen. Onder meer dit voornemen heeft tot uiteenlopende beschuldigingen vanuit de bewonersvereniging van het woonoord, de vertegenwoordiging van huurders, geleid. Daarbij zijn de beschuldigingen vanaf het begin publiekelijk geuit, wat in de nodige media-aandacht heeft geresulteerd.
- 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 2025 heeft Warande zich gecertificeerd voor de milieuthermometer brons.
- Informatiebeveiliging: Warande is per 2025 NEN7510 gecertificeerd, waarmee aantoonbaar is dat Warande haar informatiebeveiliging conform de geldende standaarden heeft georganiseerd. Een knappe prestatie van alle betrokken collega's.
- Transformatieplannen: Warande neemt deel aan verschillende regionale transformatieplannen die allen bijdragen aan toekomstbestendige zorg voor ouderen. Met 'TRIJN' komt de juiste digitale informatie op de juiste plek terecht. Met het transformatieplan kortdurend verblijf zorgen we er samen met onze partners in de regio voor dat ouderen ook in de toekomst kunnen rekenen op passend kortdurend verblijf van goede kwaliteit wanneer nodig. Met de transformatie Palliatieve Zorg Midden-Nederland werken we aan het verbeteren van de kwaliteit van de palliatieve zorg bij Warande én onze collega zorgorganisaties.

## 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 2025 waren gelijk aan voorgaande jaren en worden ook in 2026 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.

2025 is voor Warande in financieel opzicht geen goed jaar geweest. Dat heeft verschillende oorzaken. Allereerst is de bedbezetting gedurende het jaar naar beneden bijgesteld ter voorbereiding van de verschillende verhuizingen. In diezelfde periode ging de formatie echter omhoog, enerzijds gedreven door succesvolle recruitment en het (nog) niet in willen stellen van een vacaturestop, anderzijds door het stoppen met de inzet van externen. Er is bijgestuurd om de ratio formatie vs. bezetting te verlagen en strakker te sturen op ureninzet. We verwachten dat de impact van deze acties, in combinatie met strakkere kost-discipline, een positief effect zullen hebben op de ontwikkeling van het resultaat over 2026.

### Financiële resultaten

De inkomsten waren in 2025 € 4.5 mln. hoger dan begroot. Gedurende de zomer zijn er initiatieven gestart om de inkrimping van capaciteit ter voorbereiding van de verschillende verhuisbewegingen te beperken. Als gevolg zijn de opbrengsten hoger uitgevallen vergeleken met de begroting.

De personele kosten waren € 6.0 mln. hoger. Het succesvol werven van zorgpersoneel heeft geleid tot overformatie. Hier is in de tweede helft van het 2025 op ingegrepen, inmiddels is de formatie weer in lijn met de bezetting. Per 1 april 2025 is Warande gestopt met de inzet van externen. De kosten voor externe inzet zijn hierdoor gedaald naar € 4,0 mln. in 2025 (2024 € 7,3 mln.).

Het gerealiseerd resultaat bedraagt € 0.5 mln. tegenover een begroot resultaat van € 4 mln. In het resultaat is een boekwinst (niet begroot) van de verkoop van Valckenhof opgenomen van € 2.7 mln.

Onze kerncijfers zijn als volgt:

	2025	2024
• Solvabiliteit <sup>1</sup>	64,6%	70,2%
• Liquiditeit <sup>2</sup>	0,7	1,1
• DSCR <sup>3</sup>	5,3	46,0

Voor de verdere gegevens en toelichting t.a.v. het financiële beleid, inspanningen en prestaties wordt verwezen naar de jaarrekening 2025 van Stichting Warande, inzichtelijk via [www.jaarverantwoordingzorg.nl](http://www.jaarverantwoordingzorg.nl).

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

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

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

## 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 bewoners**

In 2025 waren er in delen van Nederland signalen over leegstand binnen woonzorgcentra. Begin 2026 zien we dit ook in de provincie Utrecht. Het lukt Warande nog de beschikbare appartementen te laten bewonen; tegelijkertijd zien we dat de wachtlijst sterk is verminderd. Het beleid "langer thuis" van het zorgkantoor lijkt zijn vruchten af te werpen. Gevolg hiervan is dat het zorgkantoor stuurt op minder capaciteit van woonzorgcentra. Warande speelt hierop in door de capaciteit in 2028 terug te brengen met ongeveer 40 appartementen.

### **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 en de stijging van de salarissen.

Warande heeft ook in 2025 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 2025 het gemiddelde verzuim met 11,13%<sup>4</sup> hoger was dan de doelstelling van Warande. Begin 2026 is een nieuwe arbodienst gecontracteerd die beter aansluit op de visie op inzetbaarheid.

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.

### **Schijnzelfstandigheid en naheffing**

In 2025 heeft Warande met haar inzet op het werken met vertrouwde gezichten een significante reductie van de inzet van ZZP'ers gerealiseerd. Daarmee is het financieel risico op het moment van controle en naheffing door de belastingdienst beperkt. Omdat de totale kosten voor inzet van ZZP'ers over 2025 € 1.000.000 bedragen blijft een risico op naheffing bij controle bestaan, in 2026 zal Warande daarom blijven inzetten op het reduceren van de inzet van ZZP'ers of anderszins het risico van schijnzelfstandigheid beperken.

---

<sup>4</sup> Bron: Vernet

### **Vastgoedinvesteringen en normatieve huisvestingscomponent**

Tussen 2026 en 2029 verwacht Warande investeringen in vastgoed te doen van rond de € 45 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.

Warande houdt in haar business cases rekening met de verlaging van de inkomsten in haar business cases en moet soms scherpe keuzes maken t.a.v. investeringen. Voorgenoemd risico leidt in de toekomst niet tot bijzondere waardeverminderingen.

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

### **Exploitatieresultaat en verwachte bezuinigingen**

Begin 2026 trad kabinet Jetten aan met plannen voor behoorlijke bezuinigingen op de zorg. Tot heden is nog onduidelijk wat dit mogelijk betekent voor de ouderenzorg. De afgesproken kortingen conform het hoofdlijnenakkoord ouderenzorg (hlo) zijn verwerkt in de tarieven van 2026 (1,63%) en lopen op tot en met 2030 (2,59%). Warande sorteert hierop voor door kritisch te kijken naar het kostenniveau binnen de locaties en de ondersteunende diensten.

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 voorbereidt op de verwachte bezuinigingen.

### **Financiële continuïteit en waiver**

Het versterken van het exploitatieresultaat is ook van belang gezien de afspraken met de bank. Warande heeft in het kader van de financiering van vastgoedactiviteiten met vreemd vermogen afspraken met de bank. Deze afspraken is Warande met haar financieel resultaat over 2025 niet nagekomen. De bank heeft een zogenaamde waiver verstrekt, waarmee deze heeft aangegeven dat Warande toestemming heeft om haar afspraken met betrekking tot de Absolute EBITDA over het boekjaar 2025 éénmalig niet na te komen. Voor 2026 gelden weer de bestaande afspraken, waar Warande aan dient te voldoen. Voor het reduceren van het risico dat Warande ook in 2026 niet voldoet aan de afspraken met de bank zijn in de tweede helft van 2025 de nodige maatregelen genomen, waaronder het aanscherpen van de planning- en controlcyclus en het stellen van scherpe begrotingsdoelstellingen (reductie kosten) in de begroting voor 2026.