



Bestuursverslag 2016

(samen met de Jaarrekening 2016 vormt dit de Jaarverslaggeving 2016)

H. Janssen
April 2017

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Algemene informatie	4
2. Financiële informatie	11
3. De voornaamste risico's en onzekerheden	15
4. De toepassing van gedragscodes.....	15
5. Maatschappelijke aspecten van ondernemen.....	15
6. Onderzoek en ontwikkeling.....	19
7. Actuele ontwikkelingen en het zorgproces	19
8. De toekomst.....	20
Bijlage 1 Jaarverslag Raad van Toezicht	22
Bijlage 2 Jaarverslag Cliëntenraad, Deelraad Verwanten	24
Bijlage 3 Jaarverslag Cliëntenraad, Deelraad Cliënten	26
Bijlage 4 Jaarverslag Ondernemingsraad	29
Bijlage 5 Jaarverslag Klachtencommissie	30

Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag van De Waerden over 2016. Samen met de jaarrekening 2016 en het accountantsverslag vormen deze het jaardocument 2016.

Dit jaarverslag voldoet aan de wettelijk vereisten in het kader van het Burgerlijk Wetboek, de Wet op de Ondernemingsraden, de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen, de Wet Klachtrecht cliënten en de Zorgbrede Governancecode.

Zorginstellingen vervullen als maatschappelijke organisaties een belangrijke rol in de samenleving. Gemeenschapsgeld wordt door zorginstellingen ingezet om zorg te verlenen. De kosten van de zorg zijn in deze tijd regelmatig punt van politieke en maatschappelijke discussie. Transparante verslaggeving draagt zeker bij tot het maatschappelijk draagvlak voor het werk wat door instellingen als De Waerden wordt verricht.

Het jaardocument 2016 zal voor iedereen toegankelijk gepubliceerd worden op de website van De Waerden.

Naast dit formele jaarverslag zal er ook een digitaal publieksjaarverslag verschijnen waarin door middel van sfeertekeningen een beeld geschetst wordt van hetgeen 2016 voor de cliënten van De Waerden heeft gebracht.

Hetty Janssen
Raad van Bestuur
De Waerden

1. Algemene informatie

1.1 Algemene gegevens van de stichting

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting De Waerden
Adres	G. Rietveldweg 9
Postcode	1703 DD
Plaats	Heerhugowaard
Telefoonnummer	072 – 576 56 56
Identificatienummers Nza	600-860 en 600-861
Kamer van Koophandel inschrijvingsnummer	37107589
E-mailadres	info@dewaerden.nl
Internetpagina	www.dewaerden.nl

1.2 Missie

De Waerden ondersteunt mensen met een beperking bij een gelukkig leven.

1.3 Visie

- Alle medewerkers van De Waerden accepteren onvoorwaardelijk de mens met zijn beperking.
- Wij werken aan een samenleving waaraan ieder mens zijn bijdrage mag leveren. Cliënten participeren ook in onze eigen organisatie, immers onze organisatie is ook een onderdeel van de samenleving.
- Wij ondersteunen onze cliënten bij het hebben en houden van een veilige en gezonde leefomgeving. Wij doen dat gewoon, kleinschalig, regionaal en zetten technologie gericht in.
- Onze werkwijze kenmerkt zich door optimale samenwerken met cliënten, verwanten, vrijwilligers en collega's. Medewerkers spelen een actieve rol in de buurt en hebben een focus op de samenwerking in het sociaal domein.
- De medewerkers van De Waerden nemen verantwoordelijkheid, passend bij hun kwaliteiten en hun functie.
- Binnen De Waerden wordt het gewaardeerd als medewerkers experimenteren en creatieve oplossingen bedenken. Medewerkers geven vertrouwen aan elkaar.
- Ook als er hobbels genomen moeten worden houden we onze samenwerking vast en blijven we op koers. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

1.4 Kernactiviteit

De kernactiviteit van De Waerden is het bieden van maatschappelijke ondersteuning, langdurige zorg en jeugdzorg aan mensen met een handicap.

1.5 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cliënten						
Aantal verblijfs cliënten (incl.vpt)	264	284	304	285	317	317
Aantal cliënten dagactiviteiten	304	350	403	421	374	326
Aantal extramurale cliënten (excl. dagbesteding)	346	354	379	367	357	336
Capaciteit						
Aantal beschikbare plaatsen met Wlz-verblijf inclusief gvt (tot 2014: AWBZ-verblijf) of WMO Beschermd Wonen of Jeugdwet	265	284	275	283	311	285
Productie						
Aantal verpleegdagen en gvt-bezettingdagen	93.463	101.440	103.705	104.236	105.302	110.100
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	98.558	101.852	101.043	100.555	98.710	94.267
Aantal uren extramurale productie (exclusief dagactiviteiten)	40.881	39.777	37.053	34.059	31.923	38.120
Personeel						
Aantal personeelsleden in loondienst per einde jaar	425	445	415	381	365	383
Aantal FTE personeelsleden inzet gemiddeld		288	279	257	226	246
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde jaar	274	288	260	247	228	240
Vrijwilligers						
Aantal vrijwilligers met een contract	*	*	116	152	168	190
Bedrijfsopbrengsten						
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's)	19.488.163	21.365.825	21.936.080	22.495.587	20.768.375	22.855.245
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	17.832.913	19.635.490	19.843.695	20.874.046	15.696.785	17.604.059
Waarvan WMO en Jeugdzorg	*	*	*	*	3.416.366	3.259.999
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	1.655.250	1.721.335	2.092.385	1.621.541	1.364.833	1.991.187

1.6 Werkgebieden

Het werkgebied van De Waerden bestrijkt de provincie Noord-Holland ten noorden van Amsterdam. In de volgende zorgkantoorregio's wordt zorg geboden:

Noord-Holland Noord:

- Noord-Kennemerland;
- Noordkop;
- West-Friesland.

Kennemerland:

- Midden-Kennemerland;
- Zuid-Kennemerland.

In de volgende gemeenten wordt vanaf 1-1-2015 jeugdzorg en maatschappelijke ondersteuning geboden:

Regio Alkmaar:	Gemeente
Kop van Noord Holland	Den Helder Hollands Kroon Schagen Texel
Zuid kennemerland en Ijmond	Beverwijk Bloemendaal Haarlem Haarlemmerliede en Spaarnwoude Haarlemmermeer Heemskerk Heemstede Velsen Zandvoort
Regio Alkmaar	Alkmaar Bergen Castricum Heerhugowaard Heiloo Langedijk Uitgeest
West Friesland	Hoorn Medemblik

1.7 Toezicht, bestuur en organisatie

De Waerden heeft zich, als lid van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), geconformeerd aan de Zorgbrede Governancecode.

Samenstelling raad van toezicht

Naam	Aandachtsgebied	Hoofd- en Nevenfuncties
<p>Drs. L. Sipkes voorzitter 2011 – juli 2016 Tweede termijn Niet herbenoembaar</p>	<p>Algemene zaken</p>	<p>Voorzitter Raad van Toezicht St. Magentazorg</p> <p>Voorzitter Raad van Toezicht St. CultuurCompagnie Noord Holland</p> <p>Voorzitter Regionale Klachtencie Woningtoewijzing West Friesland</p> <p>Lid Raad v/h Media Aanbod RTVNH</p> <p>Lid Klachtencommissie Politie Noord Holland</p> <p>Voorzitter st. Voedselbank West Friesland</p>
<p>Dr G. Valk , voorzitter Juli 2016- Eerste termijn</p>	<p>Algemene Zaken</p>	<p>Eigenaar Valk Advies</p> <p>Voorzitter stichting het Veteraneninstituut</p> <p>Lid Raad van Commissarissen Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord lid</p> <p>Raad van Toezicht ROC Horizoncollege lid</p> <p>Raad van Toezicht Basisscholen Present</p> <p>Voorzitter Raad van Toezicht Stedelijk Museum Alkmaar</p>
<p>C. J. van Geffen MBA (op voordracht cliëntenraad) 2011 – Tweede termijn Niet herbenoembaar</p>	<p>Kwaliteit</p>	<p>Directeur Esperanz, Hoorn tot 1 dec 2016</p> <p>Projectleider regionale samenwerking Westfriesgasthuis. Tot 1 dec 2016</p> <p>Lid PTGZ (Landelijk Programma Transitie Geboortezorg) vanaf 1 okt 2016</p> <p>Vice vrz Raad van Toezicht Tabor College, Hoorn</p>
<p>J.F. Gerrits Jans 2010 – Tweede termijn Niet herbenoembaar</p>	<p>Financiële zaken</p>	<p>Zelfstandig adviseur en interim manager</p> <p>Vice vrz Raad van Toezicht KenterJeugdhulp</p> <p>Lid Raad van Toezicht Nederlandse Stichting voor het gehandicapte kind (NSGK)</p> <p>Penningmeester bestuur van de Stichting Kwaliteitsverbetering Gezondheidszorg</p> <p>Voorzitter van de rekenkamer Midden Delftland</p>

		Vice voorzitter rekenkamercommissies Beverwijk Penningmeester bondsbestuur Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB)
Ing. J.A. Oostenbrink 2010 – Tweede termijn, Niet herbenoembaar	Bouwzaken	Manager Vastgoed Woningcorporatie Intermaris Voorzitter Stichting Zwembad Wognum – Nibbixwoud
Dr. Ir. R.B.M. Jaspers (op voordracht ondernemingsraad) 2012 – Eerste termijn Herbenoembaar	Personeel en Organisatie	Voorzitter Raad van Bestuur GGNet (Hoofd functie) Penningmeester Bestuur GGZ Nederland Penningmeester bestuur CCAF

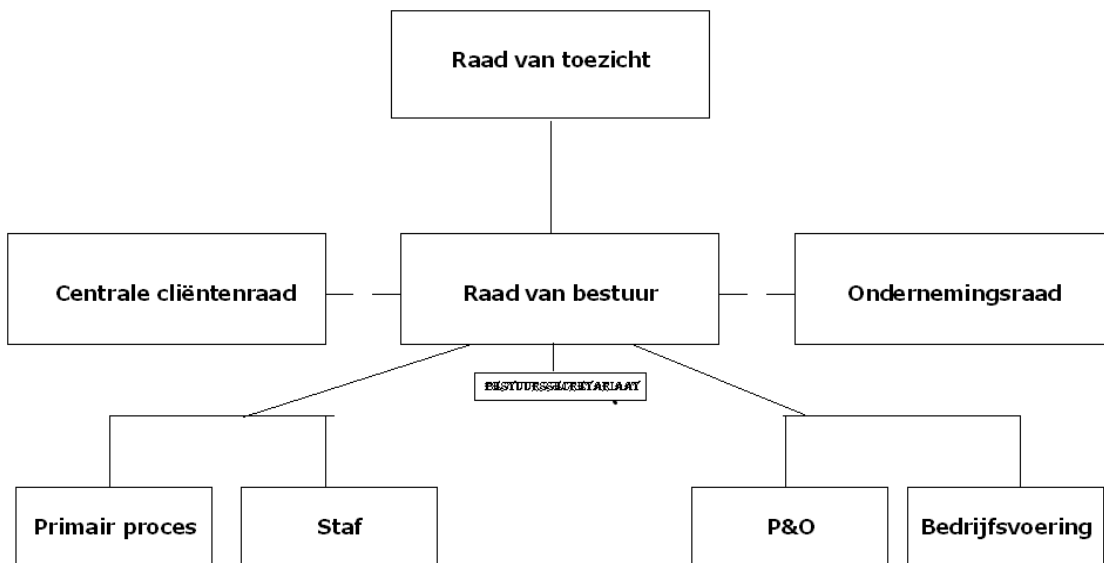
Voor het jaarverslag van de raad van toezicht zie bijlage 1.

1.8 Samenstelling raad van bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Drs. H. Jansen	Statutair bestuurder	Lid van Provinciale Staten in de provincie Friesland Bestuurslid Wopke Eekhofstichting Bestuurslid Stichting ELF Adviescommissie VOO

1.9 De organisatie

De Waerden is een stichting met een raad van bestuur / raad van toezicht - model. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het algemene beleid en het functioneren van de raad van bestuur en staat deze met advies ter zijde. De raad van bestuur bestuurt en vertegenwoordigt de stichting.



Het managementoverleg van De Waerden bestond in 2016 uit de raad van bestuur (voorzitter), de managers primair proces en de manager primair proces/stafdiensten. De mens- en zorgvisie van De Waerden geven richting aan de stijl van leidinggeven die De Waerden hanteert.

Teamleiders zijn belast met de uitvoering van (gedelegeerde) taken, die binnen de organisatorische eenheden plaatsvinden. De teamleider is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatorische eenheid.

Persoonlijk begeleiders zijn verantwoordelijk voor het opstellen, coördineren, uitvoeren en evalueren van de ondersteuningsplannen van de cliënten.

Een multidisciplinair team van deskundigen, onder meer bestaande uit een arts, gedragskundigen en therapeuten, ondersteunt teamleiders en (persoonlijk) begeleiders.

Verschillende facilitaire diensten zijn voorwaardenscheppend en ondersteunen het primair proces.

De Waerden is door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) toegelaten voor de uitoefening van de Wlz-functies: verzorging, verpleging, behandeling, begeleiding en verblijf.

1.10 Medezeggenschap

Cliënten/verwanten

De collectieve medezeggenschapsraden van De Waerden omvatten zowel deelraden voor cliënten als deelraden voor verwanten.

Op lokaal niveau kent De Waerden lokale deelraden cliënten en lokale deelraden verwanten. Op centraal niveau is er een centrale deelraad cliënten en een centrale deelraad verwanten (voor de jaarverslagen van de beide deelraden zie bijlage 2 en 3).

Steeds vaker maakt het management van De Waerden gebruik van meedenk-groepen. Deze groepen bestaan uit vrijwillig aangemelde cliënten die ten aanzien van een concreet onderwerp gevraagd worden in een aantal sessies mee te denken en mee te praten.

Medewerkers

De ondernemingsraad heeft 9 zetels.

Op de locaties waar geen OR-lid is, heeft de ondernemingsraad OR-contactpersonen. Enerzijds spelen zij belangrijke informatie vanuit de OR door aan de directe collega's en anderzijds geven zij belangrijke zaken die spelen op de locatie door aan de OR. De OR heeft de volgende commissies: financiële commissie, achterbancommissie, arbeidstijdencommissie, commissie sociaal beleid en arbocommissie. (voor het jaarverslag van de ondernemingsraad zie bijlage 4).

1.11 Klachtencommissie

De klachtencommissie behandelt klachten van cliënten en medewerkers van De Waerden. De klachtencommissie bestond in 2016 uit een onafhankelijke voorzitter, een onafhankelijk lid namens de organisatie, een onafhankelijk lid namens de ondernemingsraad en een onafhankelijk lid namens de cliëntenraad. Voor alle leden is ook een plaatsvervanger benoemd.

De klachtencommissie heeft in 2016 geen klachten ontvangen.

In verband met de invoering van de WKKGZ is de klachtencommissie opgeheven per 1-1-2017. De Waerden heeft een nieuwe klachtenregeling met interne klachtenfunctionarissen en is aangesloten bij de landelijke geschillencommissie in de zorg.

1.12 Het gevoerde beleid, terugblik

In 2016 zijn flinke stappen gezet in de ontwikkeling van zorgarrangementen. De beschrijvingen van de arrangementen zijn gereed gekomen en met een aantal gemeenten worden afspraken gemaakt om ze door te voeren. De arrangementen maken het mogelijk om verschillende vormen van ondersteuning op maat in te zetten bij iedere individuele cliënt. In de regio Alkmaar zal per 1-1-2017 de resultaatgerichte bekostiging¹ worden doorgevoerd, zodat we per arrangement betaald krijgen. Het werken met vrijwilligers, het koppelen van maatjes aan cliënten die daar behoefte aan hebben en de deelname van cliënten aan buurtactiviteiten of sport, wordt steeds meer gemeengoed in onze organisatie. Cliënten geven aan dat het nog best versterkt mag worden.

Er is in 2016 ook gewerkt aan het planmatiger vorm geven aan cliënten- en verwantenparticipatie. Er kwam een digitale nieuwsbrief van de Centrale Verwantenraad voor alle verwanten en er werd een digitale enquête uitgezet onder verwanten in de voorbereiding van dit jaarplan. Deze enquête kende een hoge respons. Op het gebied van cliënten- en verwantenparticipatie is een stevige basis gelegd zodat we er vertrouwen in hebben dat hierop doorgebouwd gaat worden. Als apart thema zien we dit daarom niet terug in het jaarplan 2017, wel als belangrijk aspect bij veel onderdelen.

Het thema persoonlijk leiderschap heeft ertoe geleid dat er een groter bewustzijn is bij de medewerkers van de mogelijkheden om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Dat komt nog niet altijd uit de verf als het gaat om verantwoordelijkheid nemen voor de eigen scholing, maar op veel terreinen zien we zeker ontwikkeling. Voor 2017 kiezen we ervoor om naast meer individuele verantwoordelijkheid ook in te zetten op teams die meer verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Het sociaal plan liep af in oktober 2016. Samen met ondernemingsraad en vakbonden kwamen we tot nieuwe afspraken voor de periode t/m 2020 (zie ook hfdst 5).

Op social media vinden we steeds meer uitingen van medewerkers over de successen van ons werk. Ook in andere publicaties vinden we geregeld verhalen terug over bijvoorbeeld het wijkgerichte werken en beeldzorg.

De afdeling ICT heeft een ruimere bezetting gekregen. Daardoor krijgen domotica, ECD, video-conferencing e.d. weer de aandacht die ze verdienen en lukt het ons beter om ICT echt als onderdeel te zien van het zorgproces.

Studenten testten, met positief resultaat, een nieuw programma uit voor het algemene cliënttevredenheidsonderzoek en het onderzoek naar effecten van onderdelen van het beleid op de cliënttevredenheid.

Op verschillende plekken in de organisatie werden, met verrassend resultaat, workshops georganiseerd om er achter te komen welke regels overbodig zijn en dus kunnen worden afgeschaft. De afdeling communicatie zorgde voor een nieuwe website en, samen met P&O, voor toolkits ICT-gebruik en persoonlijk leiderschap. Na onderzoek werd besloten om geen digitaal platform voor medewerkers te ontwikkelen speciaal voor De Waerden. We sluiten hiervoor aan bij de plannen van de Carantegroep. Op die manier is een professionelere oplossing mogelijk, die voor ons alleen te kostbaar zou zijn.

Uit de evaluatie is ook naar voren gekomen dat een aantal geplande resultaten van 2016 nog aandacht verdienen in 2017. We benoemen hier:

- De nieuwe versie van het elektronisch cliëntendossier (ECD 2.0, of een andere leverancier) is geïmplementeerd.
- In elk project is zichtbaar hoe cliënten meedenken / meedoen / meebeslissen.
- Interne regels die als belemmerend worden ervaren zijn afgeschaft.
- Afronding project cashless kas.

¹ Bij resultaatgerichte bekostiging wordt het beoogde resultaat (**wat** we willen bereiken) door de wmo-consulent samen met de cliënt en de persoonlijk begeleider vastgesteld, hierbij hoort een bepaalde bekostiging. **Hoe** we werken naar het resultaat toe, bepaalt de cliënt (+ zijn verwant) met zijn persoonlijk begeleider, dit staat los van de bekostiging.

Studenten deden onderzoek naar een aantal aspecten uit de jaarplannen 2015-2016. Het betrof de onderdelen Sporten en bewegen, Lid zijn van een club, Gezond eten, Schoonmaken van de woning, Dagbesteding en Eenzaamheid. De belangrijkste verbeterpunten zaten in de betrokkenheid van cliënten bij het schoonmaken van de eigen woning, het hebben van een dagbesteding naar wens en lid zijn van een club of vereniging. Per gebied liggen de verbeterpunten nogal uiteen, daarom hebben we aparte terugkoppelingen gegeven per gebied.

2. Financiële informatie

Er is in 2016 een goed resultaat gerealiseerd (€ 1.021.956, 4,5% van de omzet). Dit resultaat komt grotendeels voort uit eenmalige opbrengsten. De ontvangen gelden uit de nacalculatie 2015 en het vonnis in de zaak Vestia hebben het resultaat met totaal € 951.781 positief beïnvloed. Deze opbrengsten zijn eenmalig en behoren niet tot de reguliere bedrijfsvoering van 2016. Het begrote resultaat was € 300.000.

Productie

In 2016 zijn per financiering de volgende inkomsten gegenereerd.

Omzetverhoudingen 2016		
Wlz	€ 17.017.217	84%
Wmo (incl Beschermd Wonen)	€ 1.967.751	10%
Jeugdwet	€ 1.292.248	6%
Totaal	€ 20.277.216	100%

Wlz

In 2016 is zowel bij zorgkantoor VGZ als bij Zilveren Kruis overproductie gerealiseerd. De overproductie betreft het verschil tussen de werkelijk gerealiseerd productie en de toegekende productie in de herschikking 2016.

Overproductie tov afspraak zorgkantoor	Zilveren		Totaal
	VGZ	Kruis	
Zorgzwaartepakketten	176.778	105.737	282.515
Dagbesteding en begeleiding	2.342	4.118	6.460
Volledig pakket thuis	17.887	60.548-	42.661-
Kapitaallasten	36.907	1.277	38.184
Totaal	€ 233.914	€ 50.584	284.498

De overproductie bij zorgkantoor VGZ komt vrijwel geheel voort uit zorgverzekering. Het aantal cliënten met een lage ZZP (VG 1, 2 en 3) is afgenomen en het aantal cliënten met een hoge ZZP (VG 4, 5 en 6) is toegenomen. Per saldo is het financiële gevolg hiervan een stijging van € 180.000. Dit gaat dan om zowel hogere tarieven voor verblijfszorg als voor dagbesteding en meer vervoersindicaties.

Vanuit de zorgkantoren is de opdracht om het aantal lage ZZP terug te brengen en is er aangegeven dat er ruimte is voor VPT (volledig pakket thuis). De Waerden heeft de afgelopen jaren actief ingezet op deze omzetting. In 2016 is echter op verzoek van een aantal cliënten de leveringsvorm van VPT omgezet naar ZZP. De tarieven van de ZZP zijn hoger omdat de huisvestingslasten uit de tarieven worden betaald. Door de verschuiving is in 2016 bij zorgkantoor Zilveren Kruis een onderproductie gerealiseerd op VPT en een overproductie op ZZP.

Omdat niet zeker is of de overproductie via de nacalculatie zal worden toegekend aan het budget van De Waerden, is de opbrengst niet meegerekend in het resultaat 2016.

Wmo en Jeugdwet

Bij een aantal gemeenten gelden budgetplafonds. In 2016 is De Waerden binnen de budgetplafonds gebleven of zijn er afspraken gemaakt waarbij ruimte in het budgetplafond is afgestemd met de gemeenten. De productie in de Wmo en de Jeugdwet heeft De Waerden daardoor volledig toegekend gekregen. Het berichtenverkeer met de gemeenten is in 2016 beter verlopen dan het overgangsjaar 2015. Hierdoor was er gedurende het jaar meer duidelijkheid over de rechtmatigheid van geleverde zorg en declaraties. Wat opvalt is dat de indicaties kleiner worden. Cliënten krijgen minder uren of minder dagdelen per week begeleiding. Het aantal cliënten groeit wel maar financieel gezien is er in 2016 een daling van 4,0% in de Wmo. Vanuit de jeugdwet zijn een aantal cliënten vanwege het bereiken van de 18 jarige leeftijd naar de Wmo over gegaan. Hierdoor is in de jeugdwet een daling van 5% ten opzichte van vorig jaar.

Resultaat

Het resultaat over 2016 bedraagt € 1.021.956. Het resultaat 2016 is per saldo € 837.000 positief beïnvloed door de volgende bijzondere posten:

Voordelige effecten:

- a. De ontvangen gelden uit de nacalculatie 2015 (€ 587.000)
- b. Het vonnis in de zaak Vestia (€ 365.000)

Nadelige effecten:

- c. De dotatie van de voorziening ORT (€ 115.000)

Toelichting op bovenstaande verschillen:

Ad a) In 2015 was sprake van grote overproductie ten opzichte van de afspraken van VGZ door de ingebruikname van een nieuwe locatie na de herschikking 2015. In de nacalculatie 2015 is er € 587.000 toegekend aan De Waerden. Uit voorzichtigheid was deze opbrengst nog niet opgenomen in de opbrengst 2015.

Ad b) Er is een claim ingediend bij Vestia inzake niet nagekomen afspraken ten aanzien van projectontwikkeling op locatie 'De Frans'. De rechtszaak met Vestia is in 2016 tot een einde gekomen. In totaal heeft Vestia op grond van het vonnis aan De Waerden een bedrag voldaan van € 364.939.

Ad c) De regeling voor onregelmatigheidstoelage (ORT) is per 1 januari 2016 gewijzigd. ORT wordt tijdens vakantie doorbetaald. CAO-onderhandelingen hebben als resultaat dat de ORT van werknemers die structureel onregelmatig werkten in de jaren 2012 t/m 2015 wordt nabetaald. Voor deze nabetaling is een voorziening getroffen. De voorziening bedraagt 8,3% (het evenredige deel voor de wettelijke vakantiedagen) van de totaal betaalde ORT over de jaren 2012 t/m 2015.

In het onderstaande overzicht zijn de verschillen tussen de begroting van 2016 en de jaarrekening van 2016 te zien:

Rubriek	begroot		realisatie		verschil
Opbrengsten	€	21.115.535	€	22.855.245	€ 1.739.710
Kosten					
Personeelskosten	€	11.350.699	€	11.977.263	€ 626.564
Personeel niet in loondienst	€	1.801.124	€	2.000.068	€ 198.944
Overige personeelskosten	€	517.873	€	706.648	€ 188.775
Clientgebonden kosten	€	1.751.419	€	1.981.217	€ 229.798
Huisvestingskosten	€	926.000	€	784.319	€ -141.681
Organisatiekosten	€	1.623.420	€	1.463.216	€ -160.204
Kapitaalslasten	€	2.845.000	€	2.920.558	€ 75.558
Totaal kosten	€	20.815.535	€	21.833.289	€ 1.017.754
Resultaat	€	300.000	€	1.021.956	€ 721.956

De gerealiseerde opbrengsten zijn fors hoger dan begroot. De begrote opbrengst in de Wlz was gelijk aan de initiële afspraak 2016 met de zorgkantoren. De werkelijke productie op jaarbasis lag in 2016 al snel 800K euro boven deze initiële afspraak. Omdat de zorgkantoren steeds meer het 'geld volgt cliënt' principe hanteren is deze productie via de beschikking vrijwel volledig toegekend. Daarnaast is de verhoging van het budget vanuit de nacalculatie 2015 volledig verantwoord in de opbrengsten 2016. Door deze budgetverhogingen welke uit voorzichtigheidsprincipe niet waren begroot is de werkelijke opbrengst ongeveer 1.3mln euro hoger dan begroot.

De ontvangst van Vestia op grond van het vonnis van 365K euro is opgenomen onder de overige opbrengsten. Ook deze uitspraak kon niet worden opgenomen ten tijde van het maken van de begroting.

De personeelskosten zijn in werkelijkheid hoger dan begroot. Voor een deel is dit te verklaren door een verschuiving vanuit de overige organisatiekosten. Het betreft de kosten van het personeel van het project Beeldzorgcentrale. Daarnaast is er vanaf het tweede kwartaal extra personeel ingezet in de gebieden waar knelpunten worden ervaren. Deze extra inzet is gefinancierd vanuit de eenmalige middelen in 2016 (nacalculatie 2015) en vanuit de structurele verhoging van het budget via de beschikking Wlz 2016. Ook zijn de mutaties op de voorzieningen met betrekking tot personeelskosten per saldo 110K euro hoger dan begroot. Met name de nieuwe gevormde voorziening ten behoeve van de nabetaaling van de ORT verhoogt de kosten. Ook de voorziening voor langdurig zieken is sterk gestegen.

Ook de kosten van personeel niet in loondienst zijn hoger dan begroot. Een deel van deze stijging zit in de cliëntgebonden functies (transmurale zorg). Hier staan echter ook extra inkomsten tegenover. Daarnaast is er op de afdeling huisvesting personeel ingehuurd voor het project 'Huis(vesting) op orde'. Deze kosten waren niet meegenomen in de begroting.

De overschrijding in de overige personeelskosten is grotendeels toe te schrijven aan hogere opleidingskosten voor personeel. Vanuit de eenmalige middelen is het opleidingsbudget verhoogd voor de financiering van het traject Praktijkcoaches.

Onder de cliëntgebonden kosten vallen ook de kosten voor vervoer van cliënten naar de dagbesteding. Een deel van de stijging komt voort uit verhoging van de zorgzwaarte van cliënten met bijkomend meer vervoer. Hier staan ook opbrengsten tegenover. De vervoerskosten blijven echter wel de aandacht vragen. De vergoedingen die ontvangen worden vanuit de Wlz, Wmo en Jeugdwet zijn een bijdrage in de kosten maar het verschil groeit.

Onder de organisatiekosten is in de begroting het innovatiebudget opgenomen. De kosten voor innovatie zijn deels verweven in andere kostenposten zoals de personeelskosten voor projecten.

De ratio's

Resultaatratios	2016	2015
Totale opbrengsten	22.855.245	20.768.375
Resultaat boekjaar	1.021.956	427.330
Resultaatratio	4,5%	2,1%

Liquiditeit	2016	2015
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	4.124.888	2.990.057
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	1.518.903	1.616.562
Totaal kortlopende schulden	3.766.639	3.750.855
Liquiditeit	109,5%	79,7%

Solvabiliteit	2016	2015
Totaal opbrengsten	22.855.245	20.768.375
Totaal eigen vermogen	7.046.335	6.024.379
Balanstotaal	14.764.559	13.963.129
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	47,7%	43,1%
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / totaal opbrengsten)	30,8%	29,0%

Financiering en liquiditeit

De liquiditeit is goed op orde. De liquide middelen zijn ten opzichte van 2015 sterk toegenomen. Er zijn ruim voldoende middelen vrij beschikbaar om aan de verplichtingen te voldoen. De positieve kasstroom uit operationele activiteiten in 2016 is ruim 2mln euro.

De investeringen zijn in 2016 beperkt gebleven. Er zijn geen grote projecten geweest. De negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt ruim 621K euro.

In 2016 zijn er geen nieuwe financieringen aangetrokken. De kasstroom uit financieringsactiviteiten betreft alleen de aflossingen van de bestaande langlopende schulden. De negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 358K euro.

De liquiditeitsplanning voor de komende 12 maanden ziet er gezond uit.

Impairment

Er is een analyse gedaan op triggers die een impairmentanalyse nodig zouden maken voor de panden in eigendom van De Waerden. Bij een impairmentanalyse wordt beoordeeld of de boekwaarde realiseerbaar is. Indien de hoogte van de bedrijfswaarde of opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde bestaat een risico dat een duurzame waardevermindering noodzakelijk is. Er zijn bij de analyse geen triggers gevonden die een impairmentanalyse nodig zouden maken.

3. De voornaamste risico's en onzekerheden

In 2016 heeft de raad van toezicht een risicoanalyse en beheersplan vastgesteld waarin onder meer de volgende risico's voor 2016 worden beschreven. Begin 2017 zijn de risico's voor 2017 opnieuw in beeld gebracht. Naast nieuwe risico's voor 2017 is er een actuele inschatting gemaakt voor de risico's van begin 2016 in vergelijking met eind 2016.

Externe risico's:

	Risicofactor begin 2016	Risicofactor eind 2016
Invoering Wmo	6	4
Jeugdwet	6	6
Concurrentie zorgaanbieders	6	2
Bezuiniging op vervoer	9	6

De cijfers geven de hoogte van het risico op een schaal van 0 tot 9. Het cijfer is het resultaat van een vermenigvuldiging van impact x kans.

Interne risico's:

	Risicofactor begin 2016	Risicofactor eind 2016
Intern gerichtheid (Tactisch niveau)	4	2
Schadeclaim Vestia	2	0
Gevolgen voor het personeel	6	9
Incidenten en veiligheid	4	6
Terugloop cliëntenaantallen	6	4
Wmo ondersteuningsaanbod	6	6
Beeldzorg	9	9

4. De toepassing van gedragscodes

De Waerden onderschrijft de Zorgbrede Governancecode, de Beloningscode Bestuurders en de Adviesregeling Honorering Toezichthouders.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en het bestuur vindt plaats binnen de normen die gesteld zijn in de WNT. De voorzitter 7,5% max bedrag categorie D (€ 129.591) zorginstellingen, leden 5% max bedrag categorie D zorginstellingen. In de loop van 2016 is er naast de voorzitter een vice-voorzitter aangesteld binnen de Raad van Toezicht. Zijn bezoldiging is vastgesteld op het gemiddelde van de voorzitter en een gewoon lid.

De codes zijn te vinden op www.nvtz.nl en het financiële verslag.

5. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

5.1 Transparantie en verantwoording

Transparantie over de wijze van werken en de resultaten staan bij De Waerden hoog in het vaandel. Onderzoek naar de resultaten en benchmarking met andere instellingen maken systematisch

onderdeel uit van ons kwaliteitsbeleid. De resultaten worden gebruikt om de organisatie en het beleid te verbeteren en om de rapporteren naar de samenleving.

5.2 HKZ

De HKZ certificering is nog steeds actueel. In 2015 heeft een herbeoordeling plaatsgevonden met goed resultaat.

5.3 Cliënttevredenheid

In 2016 is er een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.

5.4 Medewerkerstevredenheid/ziekteverzuim

In 2016 is er weer een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Daar waar in 2014 de betrokkenheid en bevoegenheid teleurstellend scoorden, zijn deze scores in 2016 duidelijk verhoogd.

	2014	2016
Bevoegenheid	7,1	7,3
Betrokkenheid	6,6	7,3
Tevredenheid	6,4	6,7

Het ziekteverzuim is in 2016 helaas weer gestegen, na de daling in 2015. Met name de verschuivingen tussen locaties als gevolg van groei en krimp en de veranderingen ten gevolge van de decentralisaties hebben geleid tot meer verzuim onder de medewerkers. De griepgolf van eind 2016 is ook bij De Waerden hard aangekomen.

Samen met de Arbo dienst en het bedrijfsmaatschappelijk werk, werken alle leidinggevenden aan het beheersen van het ziekteverzuim. De toegang tot het bedrijfsmaatschappelijk werk is sinds 2015 laagdrempeliger gemaakt. Medewerkers kunnen nu rechtstreeks contact opnemen en maken daar ook steeds meer gebruik van.

Verzuimpercentages	
2011	6,6 %
2012	5,6 %
2013	5,3 %
2014	6,4 %
2015	6,2 %
2016	6,8 %

5.5 Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg

De drie pijlers vormen het fundament van deze wijze van vaststellen van kwaliteit:

- Pijler 1: kerngegevens kwaliteit op organisatieniveau;
- Pijler 2: kerngegevens kwaliteit op cliëntniveau (2A) en cliëntervaringsgegevens (2B);
- Pijler 3: gegevens over de relatie tussen cliënt en professional.

Binnen pijler 1 worden kwaliteitsgegevens op organisatieniveau verzameld, ongeacht doelgroep of zorgvorm. Dit levert kwaliteitsinformatie op voor verbetering en verantwoording. Deze pijler richt zich voornamelijk op kwaliteitsinformatie van de meer zorgvoorwaardelijke thema's uit het Visiedocument Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg: informatie over zorgafspraken en

ondersteuningsplan, kwaliteit van medewerkers en organisatie, cliëntveiligheid en belangen. Hierbij wordt veelal de plan-do-check-act-cyclus als leidraad gebruikt.

Binnen de tweede pijler worden kwaliteitsgegevens op cliëntniveau verzameld. Op cliëntniveau levert dit verbeterinformatie op. Op geaggregeerd niveau verbeter- en verantwoordingsinformatie. Pijler 2 bestaat uit twee onderdelen: in pijler 2a gaat het om kerngegevens kwaliteit op cliëntniveau, in pijler 2B om cliëntervaringsgegevens.

Bij Pijler 3 gaat het om de relatie tussen cliënt en professional. Daarin komt de essentie van kwaliteit van zorg en ondersteuning tot uiting. De hieruit verzamelde kwalitatieve en intersubjectieve gegevens bieden zowel de instelling als de professional verbeterinformatie. Als essentiële elementen in de relatie cliënt-professional worden genoemd: vertrouwen, waardering, consistentie, nakomen gemaakte afspraken, ontwikkeling/ontplooiing, respecteren, kennen, elkaar helpen, ruimte voor initiatief, eigen regie/zeggenschap cliënt, verbindingen en er zijn voor de ander. De kwaliteitspijlars 1, 2a en 2b zijn in 2016 ingevuld. Er waren geen bijzondere scores of opmerkingen.

5.6 Incidenten

De meldingen worden digitaal gedaan en komen terecht bij de leden van het managementteam. Per melding wordt volgens een vast stramien een begeleidingscommissie bijeen geroepen. Op geaggregeerd niveau bespreekt de MIC de meldingen m.b.v. de prisma methode.

Incidenten ten aanzien van cliëntveiligheid

Soort cliëntmelding	2014	2015	2016
Medicatie incident	104	78	96
Agressie incident	113	85	50
Val incident	23	38	26
Andere risicovolle situaties	49	25	17

Huiselijk geweld	2014	2015	2016
Vermoeden seksueel misbruik	3	3	3
Overig huiselijk geweld	2	4	2

5.7 Samenwerkingspartners

Samenwerken, daar waar de cliënt er beter van wordt of daar waar De Waerden zich samen met andere organisaties richt op de toekomst, wordt door ons actief gezocht.

De Waerden heeft daarom samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met de volgende partners.

Maatschappelijke partners

Met een aantal partijen in het maatschappelijk domein heeft De Waerden afspraken gemaakt voor het verrichten van dagactiviteiten.

Carante Groep

De Waerden is al jaren aangesloten bij Carante Groep, een samenwerkingsverband van elf zelfstandig opererende care-organisaties. Deze organisaties, verspreid over het hele land, zijn actief in de zorg- en dienstverlening aan mensen met een beperking, de psychiatrie, de jeugdzorg en de ouderenzorg.

Autisme

In 2009 sloot De Waerden een samenwerkingsovereenkomst af met eenentwintig andere Noord-Hollandse organisaties die betrokken zijn bij de hulpverlening aan mensen met een stoornis in het autistisch spectrum.

Loket Schagen

Diverse zorgaanbieders en welzijnsorganisaties in Noord-Holland Noord, waaronder De Waerden, leveren een bijdrage aan het Loket Schagen, een centraal informatiepunt voor wonen, welzijn en zorg.

SBO De Zeearend en MLK De Zevensprong

De Waerden heeft ook een samenwerkingsovereenkomst met SBO De Zeearend (in Velsen) en met MLK De Zevensprong (in Beverwijk). We huren ruimte in beide scholen voor speltherapie voor kinderen met een verstandelijke beperking uit de regio rondom Velsen en Beverwijk.

Woningbouwcorporaties

De Waerden werkt samen met vele woningbouwcorporaties, dit ten behoeve van een goede huisvesting van haar cliënten. Het betreft Woontij, Eigen Haard, de Woonschakel, het Grootslag en Woningbouwvereniging Anna Paulowna.

De Waerden heeft een intentieovereenkomst met Woningstichting Woonwaard Noord-Kennemerland en de Gemeente Alkmaar, in het kader van het project *Wonen, Welzijn & Zorg*, in de wijk Overdie.

Triversum

Triversum, een centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie, en De Waerden hebben al enkele jaren een samenwerkingsovereenkomst. Triversum biedt De Waerden zorginhoudelijke ondersteuning in onze locaties in Onderdijk en Grootebroek.

De Bedstee

Sinds vier jaar heeft De Waerden een samenwerkingsovereenkomst met VOF De Bedstee, in Zwaagdijk-Oost. Gezamenlijk wordt een zogenaamd gezinshuis geëxploiteerd, waar vijf verblijfscliënten samenwonen met een 'gewoon gezin'.

De Omring

Voor de woonlocaties op Texel, in Grootebroek en in Onderdijk heeft De Waerden een samenwerkingsovereenkomst met De Omring. De Omring biedt ons zo nodig ambulante nachtzorg.

WonenPlus Noord-Holland

De Waerden heeft, samen met andere zorginstellingen, een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met WonenPlus Noord-Holland. WonenPlus realiseert praktische dienstverlening aan cliënten, zodat zij langer zelfstandig kunnen blijven wonen.

SIG - organisatie voor ondersteuning van mensen met een beperking

Zowel in Carante Groep als operationeel wordt al jaren goed samengewerkt met Carante-partner SIG, actief in Midden- en Zuid Kennemerland. SIG en De Waerden leveren elkaar onder meer vertrouwenspersonen voor cliënten.

Integrale Vroeghulp (IVH)

De Waerden participeert in het sectoroverschrijdend samenwerkingsverband t.a.v. Integrale Vroeghulp (IVH) in Noord Holland Noord

Licht Verstandelijk Beperkt

De Waerden participeert al langere tijd in de stuurgroep Licht Verstandelijk Beperkt (LVB) van het regionale expertisecentrum VG/GGZ.

Palliatieve zorg

De Waerden is mede-ondertekenaar van het convenant palliatieve zorg.

Parlan, jeugd- en opvoedhulp

Met Parlan is intensief samengewerkt met het oog op een aanbesteding in de gemeente Hollands Kroon. De aanbesteding is niet doorgegaan, maar de organisaties hebben elkaar veel beter leren kennen en werken daardoor intensiever samen.

Stichting Kanz

De Waerden werkt samen met de Stichting Kanz om kinderen met een handicap onderwijs te laten krijgen op een gewone school en daarmee inclusie te bevorderen.

6. Onderzoek en ontwikkeling

De Waerden participeert in het InvoorZorg project van het ministerie van VWS voor vernieuwing in de zorg. De Waerden neemt deel aan de technologietranche met het Beeldzorgproject. In dat kader is een nulmeting gedaan en een eerste resultaatmeting. De Beeldzorgcentrale is per 1 augustus van start gegaan en eind 2015 waren ongeveer 100 cliënten aangesloten. In de loop van 2016 is het “In voor Zorg traject” afgerond en zijn we “op eigen kracht” verder gegaan met Beeldzorg.

In november 2015 heeft het MO besloten om onderzoek te doen naar het effect van een aantal elementen van vernieuwing in de zorg. Het gaat daarbij om de onderwerpen: maatjes, gezond leven, schone woonomgeving en sociale participatie. De onderzoeken zijn in januari 2016 gestart en hebben belangrijke verbeterpunten opgeleverd voor het jaarplan 2017.

In 2016 heeft er een extern stakeholdersonderzoek plaats gevonden. Dit onderzoek was onderdeel van een Strategische Heroriëntatie: De Waerden 2020. De Waerden scoorde op ondernemerschap significant hoger dan andere zorgorganisaties.

7. Actuele ontwikkelingen en het zorgproces

Het huidige kabinet kiest ervoor om het stelsel van langdurige zorg te herzien en beter aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen en eisen van deze tijd. Uitgangspunten bij deze visie zijn:

1. Uitgegaan wordt van wat mensen (nog) wel kunnen in plaats van wat zij niet kunnen. Kwaliteit van leven (welbevinden) staat voorop.
2. Als ondersteuning nodig is, wordt allereerst gekeken naar het eigen, sociale netwerk en de financiële mogelijkheden van betrokkenen en wordt de hulp dichtbij georganiseerd.
3. Voor wie – ook met steun van de omgeving – niet (meer) zelfredzaam kan zijn, is er altijd (op participatie gerichte) ondersteuning en/of passende zorg.
4. De meest kwetsbare mensen krijgen recht op passende zorg in een beschermende, intramurale omgeving in een nieuwe Wet langdurige zorg.

Ook in 2016 is De Waerden als organisatie een belangrijke rol blijven spelen voor de gemeenten van Noord Holland in de uitvoering van de Wmo en van de Jeugdzorg aan kinderen met een beperking. Daarnaast biedt De Waerden zorg aan in het kader van de Wet langdurige zorg. Voor beide activiteiten geldt dat wij voor onze cliënten willen werken aan inclusie: zo veel mogelijk meedoen in de samenleving. Daar hebben we de samenleving ook voor nodig. De verbinding met de lokale gemeenschap wordt, naast het natuurlijke netwerk, gelegd via de vrijwilligers die ons helpen, de maatjes die samen met onze cliënten sociale activiteiten ondernemen en de bedrijven en organisaties die voor onze cliënten werkplekken beschikbaar stellen.

De lokale gemeenschap, de wijken, de bedrijven, de maatschappelijke voorzieningen zullen niet altijd vanzelf mensen met een beperking met open armen ontvangen. Daarvoor is nodig dat zij informatie krijgen over mensen met een beperking en de gelegenheid krijgen er mee te leren omgaan.

De Waerden vindt dat zij als organisatie daar op drie manieren een verantwoordelijkheid in heeft.

- Onze cliënten bij de hand nemen, de contacten leggen met de samenleving en de samenleving informeren en helpen bij de omgang met mensen met een beperking.
- Zelf als organisatie open staan als werkplek voor mensen met een beperking als onderdeel van een actief Social Return of Investment-beleid.
- Het actief uitdragen van de inclusie-gedachte op alle plekken waar we komen, in welke functie dan ook.

De zorg verandert snel op dit moment. Rond de cliënt staan niet meer alleen zijn begeleider, maar ook de verwanten, de vrijwilligers en de medewerkers van de beeldzorgcentrale.

Het is een belangrijke rol voor de professionele begeleider om, samen met de cliënt, de verschillende aspecten van de begeleiding op elkaar af te stemmen en daarmee een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van leven.

Binnen De Waerden kiezen we ervoor om deze ontwikkeling vanaf de werkvloer in te zetten. We laten het gebeuren, zonder van bovenaf alles precies uit te tekenen en op te leggen. Dát het gebeurt, staat vast; *hoe* het gebeurt is zoveel mogelijk aan de teams op de werkvloer. De formalisatie is niet het begin van het veranderingsproces, maar het einde. Deze benadering biedt de professional ruimte om met inzet van de eigen creativiteit, samen met zijn collega's, oplossingen te zoeken voor de knelpunten die er zijn in een dergelijk veranderingsproces.

8. De toekomst

In de periode april tot augustus 2016 heeft De Waerden zich georiënteerd op haar strategische positie in de periode tot 2020. Samenvattend kiezen we voor de volgende koers.

Extern worden we beoordeeld als een prima samenwerkingspartner, ondernemend en met een visie op zorg die aansluit bij hetgeen men graag ziet.

Onze kleinschalige woonvormen, onze dagbesteding met verbinding naar de maatschappij en onze beeldzorg wordt hoog gewaardeerd.

Onze regionale verbondenheid in de wijken en gemeenten maakt ons sterk.

Vanuit die sterke kanten willen we ons verder ontwikkelen als sterke regionale organisatie voor gehandicaptenzorg, waar ruimte gegeven wordt aan zelforganiserende teams en waar zorgarrangementen verder ontwikkeld worden met inzet van moderne technologie.

We gaan samen op weg naar een nieuwe stip op de horizon:

Onze stip voor 2020

De mensen die wij begeleiden zijn gelukkig en leveren, ieder op hun eigen manier, een bijdrage aan de samenleving.

Iedereen in de samenleving die een bijdrage wil leveren aan het geluk van onze cliënten, wordt door ons daarbij geholpen.

Het ziekteverzuim binnen De Waerden is hoog. Uit het medewerkersonderzoek en ook uit de vele gesprekken die gevoerd zijn komt naar voren dat meer formatieve ruimte lucht zal geven, maar dat stabiliteit ook gewenst is. Daarom kiezen we ervoor om de ruimere financiële mogelijkheden in 2017 zo veel mogelijk te vertalen naar meer "handen aan het bed" en hebben we maatregelen genomen om stabiliteit binnen teams te vergroten.

In 2017 willen wij met elkaar werken aan drie thema's:

- Zorg op maat

Participatie van onze cliënten in de samenleving is al een aantal jaren speerpunt van De Waerden.

We boeken daarbij ook prachtige resultaten. Dit proces is echter nooit af. Daarom zetten we dit aspect ook in 2017 op de kaart. In 2016 zijn de zorgarrangementen op papier gezet. De

implementatie en borging in onze organisatie kan nog veel beter. We willen ervoor zorgen dat onze

verwijzers, opdrachtgevers, potentiële cliënten en hun verwanten, scholen voor speciaal onderwijs, gemeenten, zorgkantoren, etc. goed weten wat we doen.

- Ruimte voor teams

We gaan een traject in richting zelforganiserende teams. Professionals willen graag zo veel mogelijk zelf, en met hun teams, eigen keuzes kunnen maken. Dat blijkt uit het medewerkersonderzoek en het is een logisch vervolg op het persoonlijk leiderschap. Het zal duidelijk zijn dat, wanneer teams meer verantwoordelijkheid krijgen en meer dingen zelf gaan organiseren, de rol van de teamleider verandert. Er zal meer gevraagd worden van coachende vaardigheden en minder organiserend vermogen.

- Borgen van kwaliteit

De kwaliteit van de medewerker is van grote invloed op de kwaliteit van de organisatie.

Medewerkers zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor hun bijscholing en voor de deskundigheidsbevordering die nodig is om mee te kunnen gaan met alle ontwikkelingen. Het aanbod is er vanuit de organisatie, het daadwerkelijk willen leren moet uit jezelf komen.

Ons beleid is er voortdurend op gericht om de kwaliteit te verbeteren. Daarvoor bedenken we samen met cliënten(raden) en verwanten(raden) allerlei initiatieven en acties. We hebben inmiddels een instrument in huis om het effect van die acties ook daadwerkelijk te meten. We gaan daarom systematisch onderzoek doen naar het effect van onze initiatieven op het geluk van de individuele cliënt. Van de resultaten van die onderzoeken leren we voor de toekomst.

De kwaliteitssystemen die we binnen De Waerden hanteren (het HKZ en Kwaliteits-pijlers van de VGN) worden door velen als erg bureaucratisch ervaren en het lerend effect ervan is gering. Daarom oriënteren we ons op het nieuwe kwaliteitsinstrument van de VGN.

Een goed elektronisch cliënten dossier draagt in belangrijke mate bij aan de kwaliteit van ons werk. We zijn al jaren bezig om PlanCare te vernieuwen. In 2017 moet het echt zo zijn dat we het ECD 2.0 (of een andere programma) gebruiken in plaats van het huidige PlanCare.

Bijlage 1 Jaarverslag Raad van Toezicht

In dit jaarverslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over de wijze waarop in 2016 invulling is gegeven aan zijn taken en bevoegdheden. Deze taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in de statuten van De Waerden en in het reglement Raad van Toezicht en zijn in overeenstemming met de Zorgbrede Governance Code. De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming. Daarnaast staat de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur met raad ter zijde. De Raad van Toezicht vervult daarnaast de werkgeversrol voor de Raad van Bestuur en zorgt als zodanig door benoeming, evaluatie en indien nodig ontslag dat de zorgorganisatie is voorzien van een capabel bestuur.

De Raad van Toezicht is in 2016 zes keer in reguliere vergadering bijeen geweest. Vast agendapunt zijn de kwartaalrapportages van de Raad van Bestuur. Daarin wordt een overzicht gegeven van de uitputtingscijfers, de productiecijfers, het ziekteverzuim en de incidentenrapportage. Daarnaast zijn aan de volgende onderwerpen in het verslagjaar speciaal aandacht geschonken:

- Strategische Heroriëntatie;
- Kwaliteitsbeleid;
- Het jaarverslag 2015 en de begroting 2017;
- Het jaarplan 2017;
- Meerjarenbegroting;
- Kaderbrief;
- Informatieprotocol;
- De gebiedsjaarplannen samen met de MT leden;
- Evaluatie van het eigen functioneren;

De Raad van Toezicht kende in 2016 drie commissies, nl. de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de kwaliteitscommissie. De remuneratiecommissie voerde het functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur in januari. Als basis hiervoor diende de 360 graden analyse in combinatie met de rapportage over de behaalde resultaten van 2015. De auditcommissie kwam in het verslagjaar 2 x bijeen. Eénmaal in aanwezigheid van de accountant waarbij de jaarrekening werd doorgesproken. De kwaliteitscommissie vergaderde tweemaal. In het voorjaar bespraken zij de risicoanalyse, samen met de directiebeoordeling en in het najaar het jaarverslag 2015 en jaarplan 2016 van de Melden Incidenten Commissie. De Raad van Toezicht kwam in het verslagjaar éénmaal zonder de Raad van Bestuur bijeen. Eénmaal evalueerde zij het eigen functioneren.

Een delegatie van de Raad van Toezicht woonde een vergadering van de Ondernemingsraad bij en een vergadering van de Centrale Deelraad Cliënten en Centrale Deelraad Verwanten. Bij deze overlegmomenten stonden de algemene stand van zaken en de kennismaking met de nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht centraal. Tijdens een reguliere Raad van Toezicht vergadering is met een delegatie van de OR Verwanten gesproken. Hier stond de kaderbrief centraal.

Speciale bijeenkomsten

Op 16 juni 2016 brachten de leden een werkbezoek aan de locaties. Ieder 'werkte' een dagdeel mee om zodoende meer inzicht te krijgen in de dagelijkse gang van zaken en de wijze waarop ondersteuning en opvang geboden wordt.

De informele bijeenkomst waarmee we samen met Ondernemingsraad, Centrale Deelraad Cliënten, Centrale Deelraad Verwanten, staf en leden van de Klachtencommissie het jaar afsluiten vond op 13 december plaats op Landgoed Willibrordus, te Heiloo. Centrale thema's op deze avond waren De Waerden 2020, naar aanleiding van een Strategische Heroriëntatie van De Waerden, het afscheid van de externe klachtencommissie en de technische ondersteuning Beeldzorg door I-Connect.

Deskundigheidsbevordering

In de zelfevaluatie heeft de Raad van Toezicht vastgesteld dat de vereiste deskundigheden en vaardigheden in de raad vertegenwoordigd zijn. In het kader van de verdere ontwikkeling van professionaliteit en deskundigheid hebben de leden in 2016 de volgende activiteiten verricht:

- G. Valk- PWC Commissarissen ontmoetingen, studiedag toezicht in de gezondheidszorg
- J.F. Gerrits Jans - Congres zorgbrede governancecode; Congres kwaliteit en veiligheid
- C.J. van Geffen – Platform Innovatie Toezicht, onderwerp: 'Toezicht niet effectief'

Bijlage 2 Jaarverslag Cliëntenraad, Deelraad Verwanten

Inleiding

Zowel op locatieniveau als centraal wordt de medezeggenschap bij De Waerden behartigd door zowel deelraden van cliënten zelf, als deelraden van verwanten. De ervaring heeft geleerd dat de medezeggenschapsinbreng van de cliënten zelf beter tot zijn recht komt, indien de cliënten in een eigen deelraad in eigen tempo en op eigen niveau hun invloed kunnen uitoefenen.

De centrale deelraad verwanten

De centrale deelraad verwanten heeft in 2016 5 maal met de bestuurder overlegd. Aan de orde gekomen zijn onder andere:

- * Eindrapportage pilot beeldzorg
- * Plan van aanpak implementatie van beeldzorg
- * Beeldzorg in de nacht
- * Jaarverslag vertrouwenspersoon cliënten 2015
- * Ondersteuningsarrangementen De Waerden
- * Vitaliteitsbeleid
- * Kwartaalrapportages
- * Wet Kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz)
- * Rapport De Waerden 2020
- * Jaarplan 2017
- * Begroting en formatieplan 2017
- * Kennismaking nieuwe voorzitter Raad van Toezicht
- * Beleid t.a.v. huiselijk geweld en kindermishandeling
- * Beleid t.a.v. ethiek en levensbeschouwing
- * Stichting Vrienden van de Vijfhoek

Overleg met Raad van Toezicht

In april 2016 heeft de Centrale Deelraad Verwanten overlegd met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht.

De volgende punten komen aan de orde:

- * Positionering van De Waerden ten opzichte van andere organisaties
- * Het gebruik van beeldzorg in de gehandicaptenzorg en De Waerden als vooruitstrevende organisatie in het aanbod hiervan
- * De ervaring met beeldzorg en de vraag of deze de slaapdienst moet vervangen
- * De financiële winst door de inzet van beeldzorg
- * Inlooparrangement van De Waerden
- * Ondernemerschap bij De Waerden:
 - Bij de Vijfhoek aanwezig in samenwerking met Stichting vrienden van de Vijfhoek.
 - In het gebied Velsen is het ondernemerschap ook actief aanwezig. Er worden verbintenissen gezocht met andere welzijnsorganisaties.
- * Landelijke verantwoordelijkheid voor de zorg en het belang van de eigen organisatie
- * Verantwoordelijkheid voor medewerkers en het belang van cliënten
- * Stimuleren van participatie en de rol als organisatie hierin
- * Rol van vrijwilligers, de gemeenschap en verwanten in de zorg (en maatschappij)
- * Het doel van de Strategische Bijeenkomst

De lokale deelraden verwanten

In september is opnieuw besproken hoe de CDV de lokale deelraden kan informeren over wat er besproken is. Terugkoppeling via de teamleider lijkt niet altijd te lukken. Er is afgesproken dat er door de voorzitter van de CDV een korte nieuwsbrief wordt samengesteld welke kan worden verspreid naar de voorzitters van de lokale deelraden.

Verkiezingen Centrale Deelraad Verwanten

Op 12 november 2013 werd de huidige raad geïnstalleerd voor de periode van 3 jaar.

In september is een aanvang gemaakt met het organiseren van nieuwe verkiezingen voor een nieuwe raad. Het verkiezingsreglement CDV hoort bij het beleid medezeggenschap. Dit reglement is gevolgd. De verkiezingscommissie werd samengesteld uit de manager stafdiensten (Kees de Winter), dhr. Zutt en mw. Koole.

De verkiezingscommissie is tweemaal bij elkaar gekomen. En heeft verder nog contact gehouden via email. Het reglement is in overleg op een punt aangepast. Er is overeengekomen dat een lid van Centrale Deelraad Verwanten géén lid hoeft te zijn van een lokale raad. Dit omdat niet alle deelgebieden een lokale raad bezit. Het heeft wel de voorkeur dat een lid van een deelgebied aanschuift bij een lokale raad, als die er is.

De definitieve verkiezingsdatum werd gesteld op 21 februari 2017.

Informele bijeenkomst

In december heeft een samenkomst plaats gevonden met de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur, de Ondernemingsraad, de Centrale Deelraad Cliënten en de externe klachtencommissie. Dit vond plaats in het Heiloo, op het terrein van GGZ Noord Holland Noord. Centraal stond het project beeldzorg, waarbij een samenwerking is aangegaan met een start up die op deze locatie werkt en ingezet is om de apparatuur voor de beeldzorg bij cliënten thuis in te stellen. Medewerkers van dit IT bedrijf bestaan gedeeltelijk uit cliënten van GGZ Noord Holland Noord die via deze weg zich weer voorbereiden voor de arbeidsmarkt. De verwantenraad vindt dit een hele leuke en productieve samenwerking.

Bijlage 3 Jaarverslag Cliëntenraad, Deelraad Cliënten

Lokale deelraden cliënten

In 2016 is men bezig om een nieuwe vorm van medezeggenschap aan te geven. Sommige locaties doen dit doormiddel van korte overlegvormen, bijeenkomsten themamiddagen. Zij worden dan ondersteund door een teamlid of teamleider. Ook in 2016 is men nog steeds bezig om een goede manier te vinden om medezeggenschap binnen de teams in te zetten.

Centrale deelraad

We hebben in totaal 19 vergaderingen gehad, waarvan 4 met de Raad van bestuur; 3 keer met Hetty Janssen en 1 x met vervangende manager (Kees de Winter). De vergaderingen zijn opgedeeld in voorbespreking, hoofdbespreking en nabespreking. De voorbespreking wordt gebruikt om de stukken die besproken gaan worden tijdens de vergadering met de bestuursleden zoveel mogelijk inzichtelijk te krijgen. De nabespreking wordt gebruikt om weer de stukken die besproken zijn en waar besluiten uit gekomen zijn te bespreken te verduidelijken. De cliëntenraad bestaat uit 5 leden, twee plekken zijn nog niet ingevuld.

Ook in 2016 stonden er weer diverse beleidsstukken op de agenda die ter advisering zijn voorgelegd aan de raad en/of ter informatie aangeleverd.

Regeling Contracten en kosten TV, internet en bellen voor cliënten. 18-02-16
De raad heeft een positief advies gegeven op de regeling Contracten en kosten TV.
Leden gaven aan dat er in het vervolg duidelijke uitleg gegeven moet worden (Jip en Janneke taal).

Jaarplan, Formatieplan en begroting 2016 18-02-16
De Raad heeft jammer genoeg geen advies kunnen geven op het Jaarplan 2016, formatieplan en begroting, omdat er geen vergadering meer was aan het eind van het jaar.

Notitie Communicatie 18-02-16
De raad geeft een ongevraagd advies over dit beleidsstuk omdat de raad de communicatie naar cliënten toe erg belangrijk vindt.
De raad zou het erg prettig vinden als er een soort informatiesite voor cliënten ontworpen wordt, ze zijn nu nog steeds afhankelijk van de begeleiding bij het wel of niet ontvangen van informatie die voor hun belangrijk is.

Ondersteuningsplannen 14-03-16
Brief van Kees de Winter over de OSP
Er wordt één ondersteuningsplan gemaakt voor wonen en dagbesteding
Mocht een cliënt toch twee plannen willen dan kan dit.
Dagbesteding en Wonen worden als 2 aparte onderdelen beschreven
De raad geeft een positief advies.

BHV Beleid 18-02-16
De raad geeft een positief verzwaaard advies over het BHV Beleid.
De raad vindt het wel belangrijk dat teamleiders ervoor zorgen dat de begeleiders de nodige informatie omtrent BHV beleid doorgeven aan de cliënten.

Eindrapportage pilot Beeldzorg 14-03-16
De raad vindt het moeilijk om de tekst in de eindrapportage te lezen en te begrijpen.
Ter informatie aangenomen.

Vitaliteitsbeleid De raad geeft een positief advies over dit beleid. De raad vindt het wel belangrijk dat personeel ook het goede voorbeeld moeten geven.	14-03-16
Jaarverslag en vertrouwenspersoon cliënten 2015 De raad herkent zich in de conclusie en de aanbeveling van de vertrouwenspersoon cliënten. Wij zijn van mening dat de Waerden ervoor moet zorgen dat deze mensen te bereiken zijn zonder ondersteuning van je begeleider, er moet meer bekendheid komen. De raad heeft de volgende ideeën; uitnodigen voor een meepraat dag cliënten. Knopje vertrouwenspersoon cliënten Beeldzorg, dan kun je zonder je begeleider contact opnemen.	14-03-16
Beleid Ethiek, Levensbeschouwing en beslissingen omtrent levenseinde De raad heeft de notitie ter informatie ontvangen, de raad heeft geen vragen over het stuk maar wil wel aangeven dat we uit eigen ervaring merken dat juist over ethische keuzes, over de cliënt wordt beslist in plaats van in overleg met de cliënt. We hebben hiervan voorbeelden terug gehoord van de achterban. Maar er moet ook gezegd worden dat we zelf positieve ervaringen hebben, waar we echt gehoord zijn en naar onze persoonlijke keuze echt is geluisterd. Positief advies	
Eerste bestuursrapportage 2016 Ter informatie aangenomen	07-07-16
BHV-beleid De Raad geeft positief verzwaard advies over het BHV beleid De raad vindt het wel belangrijk dat teamleiders ervoor zorgen dat de begeleiders de nodige informatie doorgeven aan de cliënten.	18-02-16
Beleid t.a.v. eigendommen van cliënten, verstrekkingen van vergoedingen en diensten Ter informatie aangenomen	
Nieuwe (tijdelijke) Teamleider Aanname nieuwe Teamleider Margo Breg positief advies	10-11-16
Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (WKKGZ) De leden geven een positief advies over de beleidsnota WKKGZ.	07-07-16
Beeldzorg in de nacht De raad is positief over de bekendmaking onder cliënten omtrent de Beeldzorg in de nacht verzorgd door Triade	15-09-16
Tweede kwartaalrapportage 2016 Ter informatie aangenomen	15-09-16
Jaarplan 2017 Veel veranderingen door de bezuinigen geweest in 2016, 2017 geeft meer rust en ruimte voor nieuw personeel, positief advies	24-11-16
Cashless Cash Leden zijn op locatiebezoek geweest en hebben cliënten bevraagd over hun ervaringen met Cashless cash, cliënten geven positieve geluiden.	24-11-16

Positief advies

De Waerden 2020

15-09-16

De leden zijn positief over de aangeleverde film, ter informatie aangenomen

Veranderingen 2016 CDC

Nieuwe aanstelling Coach Cliëntenraad Peter Vriendjes

Nieuwe aanstelling notulist Conor Catney

Afscheid genomen van Judith Slijkerman als Lid van de CDC

Aanschaf iPad aanleveren beleidsnota's via film

Externe Contacten

- Overleg met Raad van Bestuur
- Bijeenkomst regionale bijeenkomst van het zorgkantoor
- Congres Neem mijn stem Serieus
- Manifest aangeboden in samenwerking met Esdege-Reigersdaal bezuinigingen en veranderingen WMO
- Bijeenkomst Raad op Maat
- Informele Borrel

Bijlage 4 Jaarverslag Ondernemingsraad

Hierbij het jaarverslag van de ondernemingsraad van 2016. Veel leesplezier!

Als OR hebben we de missie en de visie vastgesteld:

MISSIE:

De OR zorgt voor verbinding tussen beleid en duurzame inzetbaarheid van mensen.



VISIE:

- ✓ De OR streeft naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- ✓ Hierin vinden we zelfzorg, werkplezier en ontwikkeling van groot belang.
- ✓ De OR doet het op een eigentijdse manier en let daarbij op interne en externe ontwikkelingen.
- ✓ We zijn actief in contact met onze omgeving.

In januari 2016 zijn we begonnen met de nieuwe OR. Na een paar maanden hebben we twee vacatures gekregen in verband met het vertrek en door andere werkzaamheden bij de Waerden van OR-leden. Per 1 januari 2017 zijn we als OR weer voltallig omdat er twee contactpersonen OR-lid zijn geworden.

We hebben als voltallige OR een aantal keren bijscholing gehad. We hebben hiervoor onze vaste adviseur/ cursusleider: Cindy Fornari.

Ook hebben de nieuwe OR-leden een algemene cursus gehad over de WOR (Wet op de Ondernemingsraden).

We hebben 20 keer een OR vergadering gehad; waarvan er 2 met contactpersonen.

We hebben 6 keer overleg gehad met de bestuurder. Dit zijn overlegvergaderingen en art. 24 vergaderingen (2 keer). Bij de artikel 24 vergaderingen bespreken we de algemene gang van zaken en zijn we op een informele setting.

We hebben advies gegeven over de volgende beleidsstukken/zaken:

- Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg
- Kaderbrief 2017
- De Waerden 2020
- Cyclisch en niet-cyclisch roosteren
- Aanstelling nieuwe voorzitter RvT
- Jaarplan, begroting, formatie
- Indeling HAL gebied
- Openstelling vacatures beleidsmedewerker kwaliteit en coördinator beeldzorg tegelijkertijd.

We hebben instemming gegeven over de volgende zaken.

- Stopzetten functie ergocoaches
- Contracten flexpoolmedewerkers
- Beleid t.a.v. werving en selectie
- Verwerking werkdagen en SV dagen c.q. reiskostenvergoeding woon-werkverkeer en ziekgeld ORT
- Beleid t.a.v. uitdiensttreding
- Beleid t.a.v. functioneringsgesprekken

Bijlage 5 Jaarverslag klachtencommissie

De klachtencommissie van De Waerden is op 23 maart 2005 geïnstalleerd.

Het doel van de klachtencommissie is een onafhankelijke behandeling van klachten van cliënten en medewerkers van De Waerden, alsook van zaken die voortkomen uit de Wet klachtrecht cliënten zorgsector.

De wetgever stelt eisen aan de samenstelling van de klachtencommissie. Onder andere voor wat betreft de onafhankelijkheid. Zo mogen leden niet in dienst zijn bij De Waerden.

De klachtencommissie bestaat uit de volgende leden:

* De heer mr. T.L. Zaat	voorzitter
* Mevrouw mr. C. Server	plv. voorzitter
* Mevrouw D. Stoop	lid
* Mevrouw Drs. M.C. van Gorsel	lid
* Mevrouw Drs. D. Rouws	lid
* Mevrouw C. Moor Ferwerda	plv. lid namens de organisatie
* De heer R. Cruz Linde	plv. lid
* Mevrouw M. Schenk	plv. lid namens de cliëntenraad

De klachtencommissie wordt ondersteund door het bestuurssecretariaat van De Waerden in de persoon van Mw. Sylvia Hoekstra.

Het adres van de klachtencommissie is: Klachtencommissie De Waerden

t.a.v. de Secretaris
G. Rietveldweg 9
1703 DD Heerhugowaard
Tel. 072 – 576 56 56

In deze verslag periode zijn er bij de commissie geen klachten binnengekomen.

De klachtencommissie is in 2016 dan ook niet bijeen geweest voor een klachtenbehandeling.

Wkcz

De Wet klachtrecht cliënten zorgsector is vervallen. Het doel van deze wet was tweeledig: enerzijds het bieden van een laagdrempelige klachtmogelijkheid, anderzijds de mogelijkheid voor zorgaanbieders om te leren van klachten en daarmee de kwaliteit van de zorgverlening te verbeteren. Conform de wettelijke verplichting heeft De Waerden een klachtenregeling opgesteld. Deze was qua vormgeving en taalgebruik in begrijpelijk Nederlands en met kleurrijke plaatjes beschikbaar. Zowel voor cliënten als verwanten. Vanaf het moment van installatie tot het moment van opheffen eind 2016 heeft de klachtencommissie totaal achttien klachten behandeld. Gesteld kan worden dat het overgrote deel van deze klachten bejegening en/of communicatie betrof. Slechts een enkele klacht betrof de kwaliteit van de verleende zorg. De klachtencommissie heeft gedurende deze periode een grote bereidheid aangetroffen, zowel bij klagers, medewerkers als RvB om tot een betere dienstverlening voor de cliënt te komen en daarmee serieus met klachten om te gaan.

Wkkgz

Per 1 januari 2017 dienen zorginstellingen te voldoen aan het bepaalde in de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg. Daarmee verdwijnt de klachtencommissie in zijn huidige vorm. Klachten worden voortaan door een klachtenfunctionaris en eventueel door een geschilleninstantie behandeld.

Tijdens de informele bijeenkomst heeft de klachtencommissie, samen met de ondernemingsraad, centrale deelraad cliënten, centrale deelraad verwanten, RvB, RvT en de staf het jaar afgesloten. Dit

heeft dit keer op 13 december 2016 plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomst is afscheid genomen van de klachtencommissie.

Ook de zorgsector is onderhevig aan grote veranderingen. Dus ook De Waerden. Ik heb er het volste vertrouwen in dat De Waerden zich ook in de toekomst onverminderd zal inzetten voor het welzijn van haar cliënten en daarbij, net als in het verleden, succesvol zal zijn.