JAARVERSLAG 2024

WENDER

VOOR
EEN
VEILIG
EIGEN
LEVEN

INHOUD

1.	VOORWOORD	5
2.	CIJFERS	6
3.	OPVALLEND IN 2024	8
4.	PROFIEL	11
5.	ONZE MENSEN	15
6.	STRATEGIE	17
7.	FINANCIËN	20
8.	TOEKOMST	24
9.	CONTINIUTEIT	27
10.	AFSLUITING	28

JAARVERSLAG 2024 RAAD VAN TOEZICHT 29

1. VOORWOORD

VOOR U LIGT HET JAARVERSLAG VAN 2024. HIERIN STAAT BESCHREVEN WAT WENDER HET AFGELOPEN JAAR HEEFT GEDAAN, EN WAAR DE FOCUS EN SPEERPUNTEN ZICH IN 2025 OP RICHTEN. AFGELOPEN SEPTEMBER HEEFT ER EEN BESTUURSWISSEL PLAATSGEVONDEN. DE ORGANISATIE HEEFT AFSCHEID GENOMEN VAN GRIETJE KALFSBEEK ALS BESTUURDER EN TJENNY VAN DER VEEN, VOORMALIG DIRECTEUR ZORG, IS VANAF 01 SEPTEMBER JL. BENOEMD ALS INTERIM BESTUURDER. ER IS EEN ADVIES VERSTREKT AAN DE RAAD VAN TOEZICHT OVER WELKE TOPSTRUCTUUR IN HET LICHT VAN DE ORGANISATIE, HAAR OMGEVING EN DE RECENTE VOORBEREIDE STRATEGIE EN DE AMBITIES VOOR DE UITKOMST PASSEND ZOU ZIJN. HIERBIJ ZIJN ERVARINGEN BINNEN DE ORGANISATIE M.B.T. BESTUREN, TOEZICHT HOUDEN EN ERVARINGEN VANUIT HET CLIENTPERSPECTIEF IN DE ACHTERLIGGENDE JAREN BETROKKEN. IN HET VOORJAAR VAN 2025 ZAL EEN DEFINITIEF ADVIES WORDEN UITGEBRACHT.

Het jaar 2024 werd vooral gekenmerkt door huis op orde en financiële vraagstukken. De cao-stijgingen van 2023/2024 waren enorm (15%) en niet alle gemeenten waren in staat om de kostenstijgingen volledig te compenseren. Ook was er naast een hoog personeelsverloop sprake van een stijgend ziekteverzuim, hetgeen tot extra kosten heeft geleid. In 2024 zijn een aantal maatregelen genomen om de kostenstijgingen op te vangen. We zijn het jaar financieel met een klein positief resultaat geëindigd. Meer lange termijn maatregelen blijven echter noodzakelijk en worden in 2025 voorbereid.

Ondanks al deze veranderingen en pittige opgaven bleef de dienstverlening van Wender in 2024 op niveau. We hebben het HKZ certificaat, evenals het keurmerk van de Vrouwenopvang weten te bemachtigen. Daarnaast blijkt uit de uitgevoerde cliënt- en medewerkers ervaringsonderzoeken voldoende tevredenheidsscore. We willen hier nog een verbetering in aanbrengen. We streven naar een klimaat waar medewerkers zich veilig en gewaardeerd voelen. We geloven dat dit de dienstverlening alleen nog maar ten goede kan komen.

De maatschappelijke en contextuele ontwikkelingen dwingen ons te blijven onderzoeken hoe we onze dienstverlening op peil kunnen houden met minder middelen en steeds complexere opgaven. We staan als organisatie voor de taak om te onderzoeken welke producten het meest bij de missie van Wender passen en hoe ze rendabel te houden. Vanuit vakmanschap, lef én met veel bezieling geven we opvang en ondersteuning aan onze cliënten. Want dat is waar Wender onverminderd voor staat en gaat.

Tjenny van der Veen
Bestuurder a.i.

2. CIJFERS

2976* MENSEN ONTVINGEN OPVANG EN /OF ONDERSTEUNING.

LEEFTIJD:

10%	0 t/m 17 jaar
29%	18 t/m 27 jaar
61%	28+ jaar
<1%	Onbekend

MAN/VROUW VERDELING: 38% 62%

NACHTOPVANG

236 mensen bezochten de nachtopvang.

43 193

OVERIGE OPVANG

259 mensen verbleven in onze 13 overige opvang- en woonvoorzieningen.

79 180

CRISISOPVANG

We vingen 628 mensen op in onze crisislocaties.

415 213

WONEN

545 mensen verbleven op onze locaties voor Beschermd Wonen, Forensisch Wonen of woonlocaties voor jongeren (18 t/m 27 jaar)

94 451

INTERVENTIE

313 mensen ontvingen crisisinterventie en/of bemoeizorg om opvang te voorkomen of te verkorten.

85 228

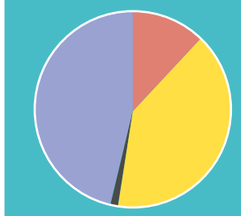
ACTIVATIE & PARTICIPATIE

144* mensen gingen aan de slag in onze werk- en activeringslocaties.

29 115

VROUWENOPVANG

415 vrouwen en kinderen werden opgevangen in de vrouwenopvang.



35%	0 t/m 17 jaar
18%	18 t/m 27 jaar
47%	28+ jaar
<1%	Onbekend

*Het totaal aantal cliënten is lager dan de som der delen, omdat sommige cliënten meerdere vormen van ondersteuning en/of opvang ontvingen.

MEDEWERKERS

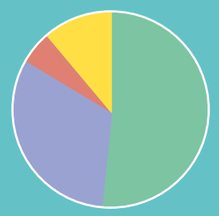
592 medewerkers zijn in december 2024 in dienst bij stichting Wender.

415 177

INKOMSTEN

We hadden 54,8 miljoen euro te besteden.

INKOMSTENBRONNEN



32%	Wet langdurige zorg (Wlz)
51%	Subsidies
5%	Wet forensische zorg (Wfz)
12%	Overige

AMBULANTE BEGELEIDING

1464 mensen ontvingen ambulante begeleiding; ter voorkoming van daklooshеid en als nazorg.

537 927

3. OPVALLEND IN 2024

JULI

JULI

Nachtopvang wordt basisopvang

Wender heeft de naam van haar maatschappelijke opvanglocatie aan de Schoolstraat in Groningen van Nachtopvang naar Basisopvang Groningen veranderd. Deze naam past beter bij de zorg die geboden wordt. Intern en richting ketenpartners werd al gesproken van Basisopvang, maar de naam is inmiddels officieel. Jaren geleden werd samen met de gemeente gekozen voor 24-uursopvang, maar deze term dekte de lading niet. Basisopvang Groningen biedt 24-uurszorg voor mensen met complexe problematiek en beperkte zelfredzaamheid, met als doel snelle doorstroom naar vervolgplekken.

OKTOBER

OKTOBER

Huiskamer zonder dak

Op Wereld Daklozendag, donderdag 10 oktober, organiseren het Leger des Heils, Open Hof, Wender, Terwille, LIMOR en WerkPro in Groningen de actie Huiskamer zonder Dak. Tussen 11.00 en 14.00 uur is de huiskamer geopend op de brug bij het Groninger Museum. Veldwerkers en ervaringsdeskundigen gaan in gesprek met voorbijgangers om aandacht te vragen voor de positie van daklozen en het stigma rondom mensen die op straat leven. De zes organisaties, die deel uitmaken van Stichting van de Straat, willen op deze bijzondere manier bewustwording creëren.

OKTOBER

Muzikale' Wending'

Het project Muzikale Wending, gestart in 2022, heeft een blijvende impact gehad op de cliënten en zorgprofessionals van Wender. Met muzieksessies boden zij een veilige, creatieve omgeving waarin deelnemers zich konden uiten en verbinding konden maken. Door de samenwerking met Embrace Nederland leerde Wender effectieve methodieken om de sessies zelfstandig voort te zetten. Het project hielp de deelnemers om ontspanning, saamhorigheid en verbinding te ervaren, ongeacht hun achtergrond of taal. Pedagogisch werkers merkten de positieve effecten bij kinderen, zoals samenwerking en het overwinnen van taalbarrières. Ze zagen hoe muziek bewoners hielp uit hun schulp te kruipen, wat zelfs de meest terughoudende deelnemers aanmoedigde om mee te doen. Het project blijft een belangrijk onderdeel van de wekelijkse activiteiten bij Wender.

NOVEMBER

NOVEMBER

Steunpunt Filomena in Vrouwenopvang Groningen

De gemeente Groningen opent steunpunt Filomena voor vrouwen die te maken hebben met intieme terreur, stalking en ernstig huiselijk geweld. Het steunpunt biedt hulp aan vrouwen en hun omgeving, met professionals die hen ondersteunen, waarbij de vrouw altijd de controle behoudt. Femicide, oftewel vrouwendoding, wordt vaak gekoppeld aan controle en dwang in relaties. Femke Buiskool, ervaringsdeskundige, en Jeannette Niemeijer, beleidsadviseur, benadrukken het belang van vroege herkenning en actie. Filomena is laagdrempelig toegankelijk voor slachtoffers, maar ook voor naasten die vermoeden dat iemand in hun omgeving te maken heeft met intieme terreur.

DECEMBER

DECEMBER

Centraal aanmeldpunt dreigende dakloosheid

Per 2 december 2024 is er in Friesland één centraal aanmeldpunt voor (dreigende) dakloosheid: de Centrale Toegang & Regie Maatschappelijk Opvang (CT&R). Dit initiatief is een samenwerking tussen Sociaal Domein Fryslân, LIMOR, Wender en het Leger des Heils. De CT&R biedt hulp bij het voorkomen van dakloosheid, opvang en ondersteuning bij het vinden van een eigen woning. Mensen die dakloos zijn of dreigen te raken, evenals betrokken instanties, kunnen zich aanmelden via telefoon, website of fysiek op de locatie in Leeuwarden van 10.00 tot 14.00 uur, maandag tot vrijdag.

DECEMBER

In memoriam, Joob Abma

Joop Abma, voorzitter van de cliëntenraad bij Wender overleed in december. Sinds 2010 was hij bij de organisatie betrokken, eerst als assistent-begeleider en later als vrijwilliger. Joop stond bekend om zijn betrokkenheid en warme persoonlijkheid. Zijn overlijden is een groot verlies voor Wender en de mensen om hem heen.

DECEMBER

Skrep en W3 samen verder

Skrep en W3 bundelen hun krachten onder de nieuwe naam Activering Maatschappelijke Opvang na de sluiting van het Dag Activiteiten Centrum. De focus verschuift van wonen naar activering zonder indicatie, met laagdrempelige activiteiten en begeleiding die aansluiten bij het hersteltraject van cliënten. Activering MO richt zich op het opbouwen van structuur, versterken van sociale contacten en bevorderen van participatie.

4. PROFIEL

DIT IS WENDER

BIJ WENDER VINDEN WE DAT IEDER MENS EEN VEILIG, EIGEN LEVEN VERDIENT. TE BEGINNEN MET EEN VERTROUWDE PLEK. HELAAS IS DAT NIET VOOR IEDEREEN VANZELFSPREKEND. VOOR SOMMIGEN IS HET LASTIG OM HET LEVEN OP ORDE TE HOUDEN. WENDER IS ER VOOR HEN. WE HELPEN JONGEREN, OUDEREN, VROUWEN, MANNEN EN GEZINNEN BIJ WIE VAN ALLES SPEELT IN HET LEVEN. DENK AAN DAKLOOSHEID, VERSLAVING, PSYCHISCHE PROBLEMEN, SCHULDEN EN/OF HUISELIJK GEWELD.

4.1 ONZE MISSIE

Wender biedt opvang, hulp bij wonen en ambulante ondersteuning. We helpen mensen om de draad weer op te pakken. Samen zoeken we naar oplossingen. Een positieve wending naar een veilig eigen leven, daar zetten we ons bij Wender elke dag voor in.

4.2 ONZE VISIE

- We willen opvang voorkomen en werken daarom zoveel mogelijk preventief.
- Ons vertrekpunt is vanuit de cliënt en diens mogelijkheden, niet vanuit het systeem en de regels.
- We werken lokaal en dichtbij.
- We zetten het eigen netwerk van de cliënt in om blijvend bij te dragen aan herstel en perspectief.
- We blijven betrokken en laten niet los totdat er sprake is van herstel en perspectief.
- We willen voorkomen dat problemen overslaan op de volgende generatie en hebben daarom oog en aandacht voor de gezinsleden van de cliënt.

***Onze missie en visie zijn altijd de meetlat voor alles wat we doen of laten, rekening houdend met financiële en wettelijke kaders.**

4.3 KERNWAARDEN

Kernwaarden zijn het fundament van onze missie en visie. Ze vertellen welke mentaliteit we als organisatie, als team én als persoon willen tonen.

Onze kernwaarden zijn:
Bezieling – bezieling gaat voor ons een laag dieper dan passie. Wij zijn intrinsiek gemotiveerd voor ons werk en voor onze cliënten.

Vakmanschap – ons werk en het werken met ons type doelgroep is een vak apart. Dat vraagt om vaardigheden die verder gaan dan professionaliteit. Vakmanschap is voor ons die bijzondere inkleuring van onze professionaliteit.

Lef – een belangrijke vaardigheid waarmee we ons werk willen doen. Lef is durf en komt vanuit het hart. Het vraagt lef om niet vanuit de systeemwereld te vertrekken, maar juist te denken vanuit de cliënt en zijn mogelijkheden. Vanuit lef ontstaan ontwikkeling, vernieuwing en ondernemerszin.

4.4 VIER PIJLERS

Onze werkwijze heeft vier pijlers: krachtgericht werken, medezeggenschap, resultaatverantwoordelijk werken en motiverende gespreksvoering. Deze vier pijlers geven aan hoe we de missie en visie organiseren in ons werk. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en werken als radertjes samen om de missie en visie handen en voeten te geven. Samen met de kernwaarden leggen de vier pijlers, de missie en de visie het fundament onder onze ondersteuning aan cliënten en onze organisatie.

Krachtgericht werken doen we op verschillende manieren. Met onze krachtgerichte begeleidingsmethodieken Krachtwerk, Critical Time Intervention en Veerkracht voor kinderen (her)ontdekken cliënten waar hun talenten én die van hun netwerk liggen. We stimuleren hen die talenten in te zetten bij het realiseren van hun wensen.

Medezeggenschap is niet iets van alleen onze raad voor medezeggenschap – het is van iedereen. In onze medezeggenschap denken, praten en besluiten mede-werkers op alle niveaus mee over de onderwerpen die er voor hen toe doen. Onze raad voor medezeggenschap stimuleert medezeggenschap en bewaakt deze.

Resultaatverantwoordelijk werken betekent dat onze medewerkers de ruimte krijgen en nemen om hun werk naar eigen inzicht te doen. Zij zijn en voelen zich resultaatverantwoordelijk.

Motiverende gespreksvoering is de gespreksstijl die we naar cliënten en als collega's onderling gebruiken.

4.5 KERNACTIVITEITEN

In Friesland, Groningen en Drenthe bieden we opvang en ondersteuning voor de meest kwetsbaren in de samenleving; mensen die dakloos zijn of dreigen te worden, vaak met complexe en meervoudige problematiek. Maar ook aan mensen die hun thuis kwijtraken door huiselijk geweld. We proberen mensen krachtiger te maken, zodat ze een positieve wending aan hun leven kunnen geven en die omslag ook volhouden. We helpen ze om de draad weer op te pakken, regie te nemen over hun eigen leven en weer te durven dromen.

Ons primaire proces kenmerkt zich globaal door twee diensten: 'opvang' en 'wonen'. Binnen de opvang wordt specifiek onderscheid gemaakt tussen drie productgroepen: hulp bij (dreigende) dakloosheid, (dreigend) huiselijk geweld en hulp voor jongeren. Binnen wonen gaat het om hulp op maat bij wonen en werken, voor verschillende doelgroepen.

4.5.1 Hulp bij (dreigende) dakloosheid

We bieden verschillende opvang- en woonvoorzieningen voor mensen die dak- of thuisloos zijn of dreigen te worden. Dit varieert van nachtopvang tot thuisondersteuning.

4.5.2 Hulp bij (dreigend) huiselijk geweld

Voor vrouwen en kinderen die niet meer thuis kunnen wonen door huiselijk geweld hebben we opvangvoorzieningen in Groningen en Emmen. Met luisteren, veilig onderdak, rust en structuur helpen we cliënten om de draad weer op te pakken.

4.5.3 Hulp voor jongeren en jeugd

Voor jongeren en jeugd waarbij een veilig eigen thuis niet vanzelfsprekend is, bieden we verschillende begeleidingsvormen en opvanglocaties om te werken aan een stabiele toekomst.

4.5.4 Wonen en werken

Een fijn thuis en een bijdrage leveren aan de samenleving. Volgens ons zijn dit belangrijke voorwaarden voor zingeving. Daarom stopt onze begeleiding niet bij wonen alleen, maar kijken we ook verder naar bijvoorbeeld een baan of dagbesteding.

4.6 STRUCTUUR

Wender is een stichting met een eenhoofdige raad van bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. De structuur van onze organisatie is ingericht met resultaat- en budgetverantwoordelijke eenheden. De decentrale locaties worden ondersteund door een centraal kantoor in Leeuwarden (de ondersteunende diensten). Medezeggenschap heeft Wender geborgd in een raad voor medezeggenschap en de cliëntenraad.

4.7 BESTURINGSFILOSOFIE

De besturingsfilosofie van Wender is: Wendbaar en Krachtgericht. Wendbaar omdat de aard van onze cliënten, ons werk, de maatschappelijke omgeving waarin wij werken en de financiers voortdurend in beweging zijn. Als mens en als organisatie moeten we beschikken over een dynamisch aanpassingsvermogen. De vaste kern van de organisatie wordt gevormd door onze missie en visie en in de kernwaarden. Zoals wij werken met onze cliënten, zo besturen wij Wender. Door heldere kaders te scheppen en binnen die kaders de verantwoordelijkheden en bevoegdheden te beleggen waar die horen. Van daaruit ondersteunen en stimuleren we onze medewerkers.

4.8 GEDRAGSCODES

De Governancecode Zorg 2022 wordt binnen Wender toegepast. Wender zet zich elke dag in om mensen te helpen de draad in het leven weer op te pakken. De medewerkers doen dit met bezieling, vakmanschap en lef; de kernwaarden die steunen op de pijlers van krachtgericht werken, medezeggenschap, resultaatverantwoordelijk werken en motiverende gespreksvoering.

4.9 RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

De dagelijkse leiding van Wender is in handen van de Raad van Bestuur (hierna RvB) in samenwerking met het directieteam. De Raad van Toezicht (hierna RvT) is werkgever van de RvB en houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken in de organisatie. Naast de rol van toezichthouder fungeert de RvT als klankbord en advies-orgaan. De RvT beoordeelt periodiek het functioneren van de RvB De RvT en RvB onderschrijven de bepalingen van de geldende Governancecode en leven deze na in de uitvoering van hun rollen. De leden van de RvT zijn onafhankelijk en hebben, buiten hun functie als toezichthouder, geen belangen in relatie tot Wender. In het jaarverslag van de RvT is te lezen hoe zij terugkijken op het jaar 2024 Dit verslag is te vinden in bijlage I van dit overkoepelende jaarverslag van Wender.

'Ik heb weer de ruimte om zaken op te pakken.'

Niels kwam in contact met Kamers met Kansen via school, na een periode van botsen met zijn ouders. 'Ik werd ouder, ontwikkelde mijn eigen mening, en dat kwam niet overeen met hoe zij in het leven stonden.' Door zijn lastige jeugd had Niels moeite met tegenslagen en een laag zelfbeeld. 'Nu ik mijn eigen plek heb, kan ik mijn proces in rust bekijken. Kamers met Kansen helpt me daarbij.'

Niels heeft geleerd beter grenzen te stellen, bijvoorbeeld door een niveau lager te studeren voor meer rust. 'Het voelt als een stap terug, maar ik zie dit niet als falen, want ik kom er wel.' Nu zoekt Niels een nieuwe, zelfstandige woning en hoopt hij een kat te krijgen. 'Door Kamers met Kansen kan ik weer vooruit.'

Lees het verhaal van Niels

4.10 RAAD VOOR MEDEZEGGENSCHAP

Bij Wender is goede medezeggenschap één van onze vier pijlers. De Raad voor Medezeggenschap handelt conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De Raad voor Medezeggenschap heeft een dagelijks bestuur bestaande uit een voorzitter, vicevoorzitter, lid dagelijks bestuur en een ambtelijk secretaris. In november 2024 zijn er periodieke verkiezingen geweest van de Raad voor Medezeggenschap. Het aantal kandidaten wat zich verkiesbaar heeft gesteld was gelijk aan het aantal zetels, zij vormen nu voor de komende vier jaar de Raad voor Medezeggenschap.

4.11 CLIËNTENRAAD

Wender heeft een cliëntenraad. We onderscheiden drie niveaus van medezeggenschap in relatie tot de cliëntenraad:

1. Organisatieniveau

De cliëntenraad denkt mee over organisatie brede onderwerpen die (in)direct verbonden zijn met cliënten. De raad vergadert elke twee weken en kan ongevraagd verbetervoorstellen indienen. Deze input neemt de organisatie mee in beleidsvorming en locatieafspraken.

2. Locatieniveau

In de huisvergaderingen praten bewoners mee over het reilen en zeilen op de locaties..

3. Individueel niveau

Uiteraard is er in de dagelijkse begeleiding alle ruimte voor medezeggenschap. De wensen en mogelijkheden van cliënten zijn immers de basis voor het begeleidingsplan. Regie en uitvoering daarvan liggen bij de cliënt. Vanzelfsprekend kunnen cliënten rekenen op hulp en ondersteuning.

5. ONZE MENSEN

HET BESTE UIT JEZELF ÉN UIT ELKAAR HALEN

5.1 PERSONELE BEZETTING

In 2024 had Wender gemiddeld 480 FTE aan medewerkers in dienst. Ten opzichte van 2023 is dit een lichte daling van 1,5%. Dit is heeft mede te maken met de introductie van de caseload normering .

In 2024 is besloten dat, na vertrek van één van de twee Directeuren Zorg, er voorlopig één Directeur Zorg blijft. In de loop van 2024 hebben er op bestuurlijk niveau wijzigingen plaatsgevonden, wat ertoe heeft geleid dat onze Directeur Zorg de positie van Interim Bestuurder op zich heeft genomen. Hiermee is er voor de periode van een halfjaar een Interim Directeur Zorg aangesteld.

Tevens is het managementteam aangevuld met een nieuwe Informatiemanager, Manager Projecten en Services & Huisvesting, en een Manager Financiën & Administratie.

5.2 VERZUIM

Het maximale streefpercentage voor verzuim in 2024 was 7,65%. Helaas is het niet gelukt om deze doelstelling te realiseren. Op januari 2024 was dit 10,5%. Gedurende het jaar heeft er een lichte daling plaatsgevonden waarmee we in december zijn geëindigd op een gemiddelde van 9,4% verzuim.

Onze voormalige bedrijfsarts heeft eind 2024 te kennen gegeven het contract niet te laten verlengen om persoonlijke redenen. In 2025 gaat Wender verder met een bedrijfsarts die goed aansluit bij onze visie op preventie en duurzame inzetbaarheid, waarmee we verwachten de inzetbaarheid van onze medewerkers te vergroten.

5.3 ARBEIDSMARKT EN VACATURES

In de huidige krappe arbeidsmarkt is te zien dat medewerkers bij het uitblijven van doorstroommogelijkheden sneller overstappen naar andere werkgevers. Daarnaast is ook het vullen van management- en specialistische/beleidsmatige functies een uitdaging. Vanuit benchmarkonderzoek blijkt dat salarissen die geboden worden vanuit de CAO Sociaal Werk (vanaf een bepaald niveau) beduidend lager liggen dan bij vergelijkbare functies in CAO's in de zorg. Vanaf 1 januari 2025 wordt dit verschil geminimaliseerd door het opnemen van een uitlooptrede binnen de salarisschalen van CAO Sociaal Werk.

Wij investeren onder andere in het aantrekken en behouden van personeel door middel van scholing en persoonlijke ontwikkeling. Onze methodiek Krachtwerk staat hierin centraal. Daarnaast bieden we ook een brede reeks aanvullende scholing en training, zowel vakinhoudelijk als gericht op persoonlijke ontwikkeling.

Tevens hebben we in 2024 onderzocht waar onze medewerkers behoefte aan hebben in het kader van arbeidsvoorwaarden en waar de (financiële) mogelijkheden liggen om ons arbeidsvoorwaardenpakket te verrijken. Dit heeft er onder andere toe geleid dat het Loopbaanbudget-beleid is herzien en dat de keuzemogelijkheden in het Individueel Keuzebudget (IKB) worden uitgebreid.

Om meer inzicht te verkrijgen in de redenen van uitstroom is het voeren van exit interviews essentieel. Hier zijn we eind 2024 mee gestart. De waardevolle informatie die voortkomt uit een exit interview leidt tot verbeteracties, waarmee we medewerkers in de toekomst (langer) behouden. De resultaten verwachten we in de eerste helft van 2025.

5.4 CULTUUR EN GEDRAG

Onze medewerkers werken met passie en bevlogenheid samen met en voor onze cliënten. De doelgroep waar onze collega's zich elke dag voor inzetten wordt steeds complexer. Dit vraagt om een hernieuwde aanpak van beleid met continue aandacht voor individuele medewerkers en samenwerking binnen teams. We organiseren intervisies met leidinggevenden en trainingen Krachtwerk voor management en directie. Zo werken we toe naar meer eenheid in leiderschap, met als doel om ook meer eenheid te creëren in onze algehele cultuur en ons gedrag.

De team risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) wordt doorlopend uitgevoerd binnen de teams.

5.5 VERTROUWENSPERSOON VOOR MEDEWERKERS

In 2024 zijn we van twee externe vertrouwenspersonen naar één externe, onafhankelijke vertrouwenspersoon gegaan. Daarna is er binnen Wender besloten om verder te gaan met een vertrouwenspersoon waar alle medewerkers terechtkunnen. In totaal zijn er in 2024 zes meldingen gedaan bij de vertrouwenspersoon, waarvan drie meldingen ging om advies inwinnen.

5.6 MEDEWERKERSERVARINGSONDERZOEK

In 2024 vond er weer een medewerkers ervaringsonderzoek plaats. Medewerkers geven Wender als werkgever gemiddeld een 6,94. Uit de cijfers blijkt dat 97% van de respondenten zich betrokken voelt bij het werk en 82% tevreden is over de arbeidsvoorwaarden. Het gevoel van sociale veiligheid is licht afgenomen ten opzichte van het onderzoek van 2022, dit blijft daarmee een speerpunt voor de organisatie. Er is vanuit de respondenten behoefte aan transparante communicatie over de ontwikkelingen binnen de organisatie. Respondenten vinden de doelgroep waarmee zij werken het meest aantrekkelijk aan het werken bij Wender, gevolgd door de vrijheid om aan het werk zelf invulling te geven en de bijkomende afwisseling. We hebben 2024 gezamenlijk afgesloten met een succesvol Wenderfeest.

'Ik gun ze gewoon het allerbeste.'

Annette is vrijwilliger bij Kamers met Kansen, onderdeel van Wender, waar ze jongeren helpt om zelfstandig te wonen en hun diploma te behalen. 'Ik begeleid twee meiden, eentje van begin twintig en eentje van achttien', vertelt Annette. 'Mijn taak is hen te helpen om rust te vinden en hun leven op de rit te krijgen. 'Ik help met praktische zaken, zoals het aanvragen van bijzondere bijstand of het regelen van een zorgverzekering'. Het contact is in het begin intensief.' Annette merkt dat haar werk meer is dan administratie. 'Ik bied een luisterend oor voor persoonlijke problemen, zoals ruzies met vrienden of spanningen met de familie. Ik probeer ze te steunen, maar ook het grotere plaatje te begrijpen.'

Lees het verhaal van Annette

6. STRATEGIE

STRATEGIE, BELEID EN ONTWIKKELING

6.1 STRATEGISCHE KOERS

Onze strategische koers kent vijf 'lijnen'.

1. We bedienen onze cliënten ambulant waar dat kan, intramuraal waar nodig. We ontwikkelen hiervoor een passend aanbod met aandacht voor activering en participatie.

2. Onze hulpverlening is krachtgericht, systeemgericht en duurzaam. Onze cliënten krijgen zoveel hulp als nodig is en tot er sprake is van herstel en perspectief laten we hen niet los. In onze hulpverlening gebruiken we evidence-based methoden als Krachtwerk, systeemgericht werken en Veerkracht.

3. We leveren vakmanschap en blijven ons hierin ontwikkelen. We meten en evalueren onze dienstverlening, zodat we weten wat we doen, met welk effect en dat we ons hierover goed kunnen verantwoorden. We werken aan goede samenwerking tussen het primair proces en ondersteunende diensten. We ontwikkelen een integraal HR-beleid dat bijdraagt aan onze missie, visie en doelen en we investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers.

4. Cliënten mogen verwachten dat wij bij hen aansluiten. We zetten ervaringsdeskundigheid in en stroomlijnen intake- en aanmeldprocessen zodat cliënten zo snel mogelijk de juiste hulp krijgen.

5. Wij creëren ruimte, vernieuwing en ontwikkeling. Een nieuwe Koers 2024-2028. We zijn continu alert op mogelijkheden om maatschappelijke problemen te helpen oplossen. Gezien de financiële ontwikkelingen bij gemeenten en overheid onderzoeken we, samen met hen, welke onderdelen van Wender blijvend gewenst zijn en rendabel uitgevoerd kunnen worden. Overigens doen we het zelfde voor de door de verzekeraars gefinancierde diensten. We blijven wel binnen onze eigen expertisegebieden zodat we echt een meerwaarde kunnen leveren.

6.2 VERLEENDE DIENSTEN

6.2.1 Preventie

Omdat we vinden dat het voorkomen van opvang in veruit de meeste gevallen beter is dan opvang, investeren we veel in preventie. We werken met interventiewerkers en sluiten met onze specialistische dienstverlening aan bij de lokale teams. In samenwerking met lokale partijen en met het eigen netwerk van de persoon zoeken we naar huisvestingsmogelijkheden in de eigen woonomgeving van de persoon. Deze werkwijze houdt de informele omgeving actief en medeverantwoordelijk en zorgt voor behoud van eigen netwerk en zelfregie.

6.2.2 Opvang

We zijn erin geslaagd om in 2024 onze cliënten een (tijdelijk) dak boven het hoofd te bieden. Vanaf het eerste moment van opvang wordt met behulp van onze methodische aanpak gekeken of eigen voordeur weer haalbaar en realistisch is. Doorstroom wordt onder meer bemoeilijkt omdat we zien dat cliënten casuïstiek complexer worden (meer onbegrepen gedrag en andere problematiek) en de nood op de woningmarkt stelt ons ook voor uitdagingen.

6.2.3 Wonen

Binnen de diverse woonlocaties wordt met betrokkenheid voor de doelgroep passende zorg verleend. Er wordt maatwerk verleend op cliëntniveau en gekeken waar de cliënt het meest tot zijn recht komt; ofwel kleinschalig wonen of een woonvoorziening, dan wel forensische zorgvoorziening, waarover Wender beschikt. Er wordt kwalitatief verantwoorde wijze invulling gegeven aan de zorg, waarbij activering als een belangrijk onderdeel van het welbevinden van mensen wordt gezien.Cliënten die hun leven lang intensieve geestelijke gezondheidszorg (GGZ) nodig hebben, kunnen sinds 01-01-2021 toegang krijgen tot de Wet langdurige zorg (Wlz) als zij voldoen aan de Wlz-toegangscriteria. Wender voert Wlz uit conform de kwaliteitsuitgangspunten. In 2024 hebben we indicaties geschouwd en in voorkomende gevallen een herindicatie aangevraagd. Bedoeling is dat deze specifieke kennis en kunde onderdeel van onze administratieve organisatie en deskundigheid gaat worden.

6.3 PROFESSIONALISERING EN VERDIEPING

6.3.1 Elektronisch cliëntdossier (Myneva)

Het nieuwe elektronisch cliëntdossier (ECD) Myneva is begin 2024 geïmplementeerd. Stapsgewijs wordt steeds meer gebruik gemaakt van de aanwezige functionaliteiten. Ook is geconstateerd dat een vervolg moet worden gegeven als het gaat om informatie beleid en functioneel beheer. Hiertoe is een beheersplan Informatievoorziening opgesteld wat een vervolg krijgt in 2025.

6.3.2 Inzet ervaringsdeskundigheid

In 2024 is de inzet van ervaringsdeskundigheid meer gestroomlijnd en voorzien van ondersteunende zaken zoals het ontwikkelen van functieprofielen op meerdere niveaus. Invoering vindt gefaseerd plaats, de visie op ervaringsdeskundigheid is gepresenteerd en vastgesteld.

6.3.3 Forensische Zorg

In 2024 zijn concrete stappen gezet in het kader van Kwaliteitskader Forensische Zorg. Dit geldt voor zowel locatie Leeuwarden als Emmen. We liggen op schema voor 2028. Dit is ook in de gesprekken met de Dienst Justiele Inrichting zo besproken

6.3.4 Kwaliteit en HKZ-certificering

De kwaliteit van onze opvang en ondersteuning wordt geëvalueerd met de cliënten zelf. De input de cliënten aan de cliëntenraad (bestaande uit (ex)cliënten) bevat uitkomsten, verbeterideeën en wensen die gebruikt worden voor het beleid, bij afspraken op locaties en om de dienstverlening te verbeteren. Klachten, verbeteracties en meldingen worden in het teamoverleg besproken of in individuele gesprekken met cliënten en medewerkers.

De cliëntenraad heeft ook een bewakende en toetsende rol ten aanzien van wijziging van beleid en onvrede bij cliënten. In de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de medewerkers wordt indirect ook stilgestaan bij de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Wender is HKZ-gecertificeerd (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Dit keurmerk maakt zichtbaar dat het kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan eisen die vanuit de zorgsector, door financiers, cliënten/ consumenten en de overheid worden gesteld.
De gevolgde (bij)scholingen (o.a. Krachtwerk, Omgaan met Agressie, individuele rehabilitatie benadering (IRB), rapportage, motiverende gespreksvoering) en intervisies dragen bij aan het optimaliseren van de zorg- en dienstverlening. Het kwaliteitsdenken en monitoring heeft zich in 2024 voortgezet. Naar aanleiding van de audit 2024 zijn enkele bevindingen naar voren gekomen. Deze zijn ter hand genomen en in de praktijk getoetst. Zowel in onze A3 als ook in het PDCA denken zien we een betere borging in de praktijk en ook dat het kwaliteitsdenken meer intrinsiek onderdeel van ons werk wordt.

6.3.5 Methodisch werken

Methodisch werken is en blijft onze basis voor methodisch handelen. Door de implementatie van Myneva is de verdere uitwerking van het methodische werken in het cliëntendossier gestart, de implementatie wordt in 2025 afgerond. Dit staat los van onze inhoudelijke begeleiding van cliënten vanuit de perspectieven van methodisch handelen, deze hebben niet ter discussie gestaan.

6.3.6 De klantreis Wlz

In 2024 is verder gewerkt aan de volgende verbeterpunten:

- De informatievoorziening rond de Wlz voor medewerkers en cliënten is verbeterd door informatie toe te voegen aan het welkomstboekje voor cliënten die zij krijgen bij binnenkomst en medewerkers krijgen trainingen over wat passende zorg is bij welke indicatie. Het aanmeldteam en intaketeam worden rin meegenomen zodat ons aanbod optimaal aansluit bij de zorg die een cliënt nodig heeft.
- Er is beleid ontwikkeld t.a.v. het organiseren en uitvoeren van multidisciplinair overleg (MDO's). Dit is onderdeel geworden van het herijkte methodische kader. In 2024 is dit geïmplementeerd en gewerkt aan verbeterthema's.

6.3.7 Cliëntervaringsonderzoek

Elke 2 jaar voert Wender een cliënt ervaringsonderzoek uit om van cliënten te horen waar wij als organisatie onze zorg en ondersteuning kunnen verbeteren. In 2024 is in de maanden april en mei een kwantitatief cliënt ervaringsonderzoek (CEO) uitgevoerd. Deze CEO startte met een kick off bijeenkomst met alle contactpersonen. Er werden 801 vragenlijsten uitgezet, gebaseerd op de vragenlijst van 2022. Dit maakt een vergelijking mogelijk. De respons was 46,7% (374 retourlijsten). De uitvraag betrof Sociaal Netwerk, Informatievoorziening, Vertrouwen in begeleider, Locatie. Wender kreeg als cijfer een 7,4 (t.o.v. 7,4 in 2022). Natuurlijk levert een dergelijk onderzoek ook aandachtspunten op. Deze worden opgepakt en vertaald naar praktische zaken om nog beter tegemoet te komen in de zorg en ondersteuning van onze cliënten.

6.3.8 Vertrouwenspersoon voor cliënten en externe klachten

Sinds januari 2022 heeft Wender een onafhankelijke cliënt vertrouwenspersoon (Quasir groep). In 2024 is er vijf keer een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon.

7. FINANCIËN

FINANCIEEL EN BEHEERSING

7.1 FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

Wender realiseerde in 2024 opbrengsten van € 54,8 miljoen met een financieel resultaat van € 1.285.954. De opbrengsten liggen hiermee € 4,2 miljoen hoger dan over 2023.

Het resultaat is ten opzichte van 2023 gestegen met € 1,7 miljoen. Dit resultaat (2,3% van de opbrengsten) is ontstaan door een combinatie van incidentele hogere opbrengsten en lagere kosten. Van het financieel resultaat van € 1.285.954 is een bedrag van € 655.967 (1,2% van de opbrengsten) toegevoegd aan de algemene/overige reserves. Het positieve resultaat dient te worden bezien in de juiste context, welke hieronder wordt beschreven.

7.1.1 Lagere kosten en hogere opbrengsten

Wender heeft zowel in 2023 en 2024 ingezet op noodzakelijke bezuinigingen in verband met de forse CAO-verhogingen. Het effect van de bezuinigingsmaatregelen uit 2023 zien we in 2024 terug. Wender heeft namelijk in 2024 verschillende openstaande vacature's niet (volledig) ingevuld qua inzet personeel bij de ondersteunende diensten.

Wat daarnaast heeft bijgedragen aan verlagen van de kosten is minder personeel in het primair proces door de invoering van de caseloadnormering. Dit heeft onder andere geresulteerd in een afname van 18 fte qua personeel in loondienst t.o.v. het jaar 2023, namelijk 2024 480 fte vs. 2023 498 fte. Wender heeft tevens een verlaging van extern ingehuurd personeel gerealiseerd.

De hogere opbrengsten komen voort uit hogere Wlz-, Wmo- en forensische tarieven en de opvang van zwaardere ZZPers met hogere tarieven. Daarnaast is er een betere bezetting m.b.t. cliënten gerealiseerd.

7.1.2 Analyse hogere resultaat ten opzichte van 2023

Het hogere resultaat ten opzichte van 2023 is deels structureel en deels incidenteel. Structureel is dat we werken met een lagere inzet formatie door de invoering van de caseloadnormering, verlaging van extern personeel, een betere bezetting m.b.t. cliënten en de opvang van zwaardere ZZP's. Incidenteel is de sterke stijging in 2024 van de Wlz-, WMO- en forensische tarieven.

Door de hogere inflatie en CAO-verhoging in 2023 zijn de tarieven voor 2024 sterk gestegen terwijl er fors gesneden is in de kosten van Wender. De tarieven lopen een jaar achter op de ontwikkeling van de kosten. Fluctuaties in het resultaat krijg je wanneer de inflatie tijdelijk erg hoog is, zoals in 2023. Daarnaast is een deel van de bezuinigingen in de ondersteunende diensten niet structureel haalbaar, een deel van de vacatures is eind 2024 en begin 2025 weer ingevuld of opengezet. Dit is nodig om onze dienstverlening structureel op peil te kunnen houden.

Het positieve resultaat van 2,3% van 2024 van incidentele aard geweest en geeft daarmee een vertekend beeld. De komende jaren verwachten we dat de opbrengsten onder druk kunnen komen te staan door onder andere maatschappelijke ontwikkelingen. Dit betekent dan ook dat Wender de komende jaren, ondanks het goede resultaat van 2024, scherp moet blijven kijken naar haar begroting zonder dat Wender moet inboeten aan de kwaliteit van zorg. Daarnaast is een groot deel van het eigen vermogen van Wender beklemd vermogen en dus niet vrij besteedbaar, in paragraaf 7.5 vindt u daarover een nadere toelichting.

7.2 INVESTERINGEN EN FINANCIERING

We hebben in 2024 voor € 0,9 miljoen geïnvesteerd in onze gebouwen, inventaris en automatisering. Het grootste deel van de investeringen betrof in 2024 groot schilderwerk en investeringen in het kader van (brand) veiligheid. Daarnaast is er geïnvesteerd in automatisering en nieuwe inventaris. Doordat de afschrijvingen over 2024 hoger zijn dan het bedrag aan investeringen is de totale boekwaarde in 2024 gedaald ten opzichte van 2023.

Bij de opbrengsten WLZ en FZ werd in 2024 voornamelijk resultaat behaald op de component huisvesting. In de tarieven van WLZ en FZ is namelijk een vergoeding opgenomen ter dekking van de kosten van huisvesting.

Dit betreft dekking voor de kosten in het kader van afschrijving, rente, huur en onderhoud. In 2024 is deze vergoeding veel hoger uitgevallen dan de gerealiseerde kosten. Dit is mede het gevolg van terughoudend beleid t.a.v. investeringen en onderhoud.

De komende jaren verwachten we meer investeringen gericht op het verduurzamen van onze locaties. Wender heeft aan het eind van 2024 alle lopende externe financiering afgelost met de aflossing van het laatste lening deel van € 25.000. Uit de inventarisatie van de duurzaamheidsinvesteringen zal naar voren komen of het aantrekken van externe financiering noodzakelijk is.

7.3 OMSTANDIGHEDEN WAARAAN ONTWIKKELING VAN OMZET EN RENTABILITEIT AFHANKELIJK ZIJN

De huidige cao Sociaal Werk is per 1 juli 2023 afgesloten en loopt tot 1 augustus 2025. De cao-loonstijging was 7% per 1 juli 2023, 4% per 1 januari 2024 en 4% per 1 juli 2024. Per 1 januari 2025 zijn de uitloopschalen toegevoegd aan de reguliere schalen.

7.4 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Wender heeft de beschikking over verschillende financiële instrumenten, dit zijn reguliere primaire instrumenten. Dit zijn met name de instrumenten bank, debiteuren en crediteuren.

7.5 FINANCIËLE RATIO'S

Wender stuurt op een aantal financiële ratio's. Voldoende liquiditeit en een positief eigen vermogen zijn erg belangrijk voor Wender om structureel haar werk te kunnen blijven uitvoeren. Belangrijke ratio's zijn dan ook de solvabiliteit, de budgetratio, het weerstandsvermogen en de current ratio.

7.5.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is gestegen van € 13,7 miljoen naar € 15 miljoen. Een deel van het eigen vermogen is niet vrij beschikbaar, namelijk € 8,7 miljoen. Het niet vrij beschikbare deel van het eigen vermogen bestaat uit het Transitiefondsfonds Wlz (€ 7,1 miljoen), Exploitatieresultaat Friesland (€ 0,3 miljoen) en Fonds subsidies Groningen (€ 1,2 miljoen).

Van het resultaat over 2024 is € 1,0 miljoen toegevoegd aan het Transitiefonds Wlz, € 0,7 miljoen toegevoegd aan de vrije Algemene Reserve en er is € 0,4 miljoen onttrokken van het Fonds subsidies Groningen. In 2023 was namelijk het subsidieoverschot onterecht gedoteerd aan het Fonds subsidies Groningen.

7.5.2 Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin de instelling op lange termijn in staat is om aan haar verplichtingen te voldoen en wordt berekend door het eigen vermogen te delen door het totaal vermogen. De minimale waarde bedraagt 20%. Doordat het positieve resultaat toegevoegd is aan het eigen vermogen is de solvabiliteit gestegen van 63,4% naar 64,2%.

Van belang is om op te merken dat het overgrote deel bestaat uit beklemd vermogen, dit betreft het niet vrij beschikbare deel van het eigen vermogen (zoals beschreven in 7.5.1). De solvabiliteit is 27,1% op basis van het vrij beschikbare deel van het eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen.

7.5.3 Budgetratio

De budgetratio geeft inzicht in het vermogen om in ongunstige tijden de zorgverlening te kunnen voortzetten en wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de opbrengsten en dient minimaal 10% te zijn. Doordat het eigen vermogen relatief meer gestegen is dan de opbrengsten is de budgetratio gestegen van 27,1% naar 27,4%. Ook hier is het van belang om te vermelden dat het beklemd vermogen een rol speelt in de stijging. De budgetratio is 11,5% op basis van het vrij beschikbare deel van het eigen vermogen gedeeld door de opbrengsten.

7.5.4 Weerstandsvermogen

Het weerstandvermogen is een indicatie van de financiële gezondheid van de organisatie. Indien deze boven de 20% ligt spreek je van een financiële gezonde organisatie. Doordat het eigen vermogen sterker gestegen is, dan het vreemd vermogen is het weerstandvermogen gestegen. Met 70,0% ligt deze ruim boven de 20%.

Het beklemd vermogen is tevens van belang bij het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen is 32,9% als er geen rekening word gehouden met het niet beschikbare deel van het eigen vermogen.

7.5.5 Current ratio

De current ratio geeft weer in welke mate de organisatie op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De current ratio wordt berekend door de vlottende activa te delen door de vlottende passiva is dient meer dan 1,0 te zijn. Door de stijging van de omvang van de liquide middelen is de current ratio gestegen van 1,6 tot 1,9. Hiermee voldoet Wender ruim aan het minimum van 1,0.

7.6 RISICO'S EN RISICOBEHEERSING

Risicomanagement is een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. Het werken en besluiten vanuit evenwicht in de verschillende risico's en het treffen van mitigerende maatregelen is van belang om stabiliteit in de bedrijfsvoering en financiële resultaten te behouden. In 2024 is begonnen met het herijken van het risicokader en het bijbehorende risicoframework. Het doel hiervan is dat het kader en risicoframework passen op het Wender van nu en dat gestelde organisatiedoelen aansluiten op het risicoframework. Begin 2025 wordt de herijking afgerond.

We beheersen de risico's onder meer door de onderstaande maatregelen:

- Het vermelden van risico's is een vast onderdeel van projectplannen, business cases en besluitvormingsdocumenten.
- Risicomanagement is een integraal onderdeel van de P&C-cyclus. Dit betekent concreet het volgende:
  - o De belangrijkste risico's worden opgenomen in de 4-maandsrapportages.
  - o Risico-eigenaar geeft actualisatie en benoemt beheersmaatregel.
  - o Periodiek actualiseren we het risicoframework voorafgaand aan het begrotingsproces.

5. TOEKOMST

(KOMENDE) ONTWIKKELINGEN

LANDELIJK IS DE TREND DAT HET AANTAL DAKLOZEN IN NEDERLAND TOENEEMT. IN HET WERKGEBIED VAN WENDER ZIEN WE DEZELFDE ONTWIKKELING. DE GEMIDDELDE VERBLIJFSDUUR NEEMT IN ALLE VOORZIENINGEN TOE. IN ZIJN ALGEMEENHEID SPEELT DAARIN DE KRAPTE OP DE WONINGMARKT EEN GROTE ROL. DIT GEEFT VERSTOPPING IN DE GEHELE KETEN. DAARNAAST NEMEN WACHTTIJDEN VOOR OPNAME EN/OF BEHANDELING TOE ALS GEVOLG VAN PERSONELE ONDERBEZETTING BIJ SPECIALISTEN. HIERDOOR WORDT DE DOOR- EN UITSTROOM VOOR WENDER VERDER BEPERKT.

8.1 NATIONAAL ACTIEPLAN DAKLOOSHEID: 'EEN THUIS VOOR IEDEREEN'

Al in 2022 is een ambitieus programma gepresenteerd door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), waarin langs een zestal basale actielijnen de niet verkozen dakloosheid in 2030 tot het verleden zal horen. In 2024 hebben we hier samen met ketenpartners meer vorm en inhoud aan gegeven. Waar het beleid gericht op dakloosheid nu nog primair de 'maatschappelijke opvang' raakt, vraagt het Nationaal Actieplan Dakloosheid 'Een thuis voor iedereen' om de focus te verleggen: van opvang naar wonen met begeleiding. Van dakloze mensen als 'cliënten maatschappelijke opvang' naar mensen die een eigen woonplek nodig hebben. Van dakloosheid als individueel probleem, naar dakloosheid als fenomeen dat we alleen samen, domein overstijgend, kunnen oplossen. Deze hernieuwde aanpak vraagt om een paradigmashift. In onze voorbereidde Strategische Koers vertalen we het Nationaal Actieplan Dakloosheid naar de opgaven voor Wender. Met alle betrokken centrumgemeenten participeert Wender in Stuurgroepen "Weer Thuis".

8.2 ANDERE AANDACHTSPUNTEN VOOR DE TOEKOMST

8.2.1 Wet langdurige zorg (Wlz)

De afgelopen jaren is de instroom van cliënten in de Wlz landelijk onverwacht hoog en de landelijke budgetten zijn daardoor meerdere malen verhoogd. De verwachting is dat de overheid hierop zal acteren: op korte termijn is de enige mogelijke maatregel een tariefsverlaging, op langere termijn wordt gesproken over een ander bekostigingssysteem. Onze beroepsvereniging Valente ageert, samen met GGZ Nederland, tegen deze tariefsverlaging. Deze ontwikkeling vraagt om een visie op wat wij verstaan onder 'goede zorg' en welke consequenties hieraan verbonden zijn, bijvoorbeeld de personele bezetting en opleidingsniveaus. Dit kan ertoe leiden dat we ons Wlz-aanbod en –begeleiding moeten aanscherpen. In 2024 hebben we niet een verdere stijging van de landelijke instroom gezien en in 2025 zijn de tarieven niet verlaagd.

8.2.2 Brede aanpak dak- en thuisloosheid (BAD)

Het kabinet heeft eerder 200 miljoen euro beschikbaar gesteld voor de begeleiding van dak- en thuisloze mensen. Dit is bestemd voor het organiseren van meer woonplekken met begeleiding voor dak- en thuisloze mensen en het vernieuwen van de maatschappelijke opvang. Ook het voorkomen van dak- en thuisloosheid heeft een nadrukkelijke plek in dit kabinetsplan. Het doel is een transformatie waarmee de kwaliteit van de opvang verbetert, de doorstroom versnelt en de kosten van het geheel aan opvangvoorzieningen voor volwassenen dalen. Ondanks de landelijke aanvliegroute spelen de centrumgemeenten een grote rol in het vormgeven van de regionale ontwikkelingen en projecten binnen de BAD-aanpak. In Friesland werkt Wender in dit kader samen met Sociaal Domein Fryslân (SDF). In Groningen en Emmen worden de plannen in samenwerking met de centrumgemeenten vormgegeven.

8.2.3. Duurzaamheid en energie

Duurzaamheid is een belangrijk thema gericht op onze toekomst. Duurzaamheid is conform de ESG-methodiek onder te verdelen in drie hoofdthema's: 'environment', 'social' en 'government'. Op dit moment is Wender niet verplicht op de ESG-thema's te rapporteren, maar wij vinden het wel belangrijk om inzicht te geven waar wij als Wender staan. Om die reden gaan wij stapsgewijs hierover rapporteren. In 2025 gaan we onze duurzaamheidsmaatregelen en onze doelstelling inzichtelijk maken aan de hand van de CO2-routekaart. Dit doen we voor al onze locaties, zowel de huurlocaties als de twee eigen locaties.

Wender heeft in 2024 een EED-audit laten uitvoeren. Deze audit komt voort uit de Europese wet- en regelgeving (Energie-Efficiency Richtlijn) en is een verplichte rapportage voor organisaties die meer dan 250 fte hebben. Middels een representatieve steekproef van de vastgoedportefeuille is in kaart gebracht welke mogelijkheden er zijn om energie te besparen en te verduurzamen. De EED-rapportage levert maatregelen op die vervolgens in 2025 in een strategisch plan van aanpak worden opgesteld. In dit plan van aanpak staan vervolgens de te zetten stappen naar verduurzaming en welke maatregelen (ook) rendement kan opleveren. Sommige maatregelen zijn voor de gebouweigenaren.
In 2023 is er vanuit nationale wet- en regelgeving (Informatieplicht energiebesparing) een verplichte vijfjaarlijkse analyse gemaakt met als doel CO2 te reduceren. Deze analyse bestaat uit reeds genomen energiebesparende maatregelen en ook uit welke maatregelen nog moeten worden geïmplementeerd. De overheid houdt hierbij rekening met maatregelen die zich binnen 5 jaar terugverdienen. De omgevingsdienst van de gemeente kan ons door middel van een audit hierop controleren.
In 2024 hebben we energiebesparende maatregelen uitgevoerd op de locaties Vrouwenopvang Groningen, Schoolstraat Groningen en de Crisisopvang Leek. In 2024 zijn deze locaties door het bevoegd gezag gecontroleerd op de uitvoering van deze maatregelen. Wonen Hoogezand heeft in 2024 het energielabel A gekregen.

'Ik ben weer de oude Carlie van vroeger'

Carlie heeft afgelopen jaar flinke stappen gezet richting zelfstandigheid. Haar reis begon in januari 2023 bij Vrouwenopvang Emmen, maar de drukte tussen de kinderen was groot. Op advies van haar begeleidster Natasja verhuisde ze naar Beschermd Wonen Emmen, waar ze rust vond en nieuwe vriendschappen sloot. 'Toen ik hier kwam, was ik een wrak. Nu ben ik klaar voor mijn eigen plek.'In de huiselijke sfeer van Beschermd Wonen heeft Carlie zichzelf herontdekt. 'Dankzij de hulp ben ik weer sterker geworden.'

Carlie kijkt positief naar de toekomst: 'Ik geniet van de kleine dingen, zoals het mooie weer en fluitende vogels. Ik voel me gelukkig en gezond.' Haar volgende stap is het vinden van een eigen woning, zodat ze verder kan groeien en haar leven op haar eigen manier kan inrichten.

Lees het verhaal van Carlie

9. CONTINUÏTEIT

CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

BIJ WENDER STAAT DE CONTINUÏTEIT VAN ZORG CENTRAAL, DIT GELDT OOK VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING. WIJ STREVEN ERNAAR OM KWALITATIEF GOED ZORG TE VERLENEN, PASSEND BIJ ONZE CLIËNTEN EN TEGEN EEN BETAALBARE PRIJS.

Om de continuïteit van zorg te waarborgen, hanteren wij de volgende strategieën m.b.t. onze bedrijfsvoering:

1. FINANCIËLE STABILITEIT

Wij zorgen voor een gezonde financiële basis door middel van een solide begrotingsbeleid, efficiënte bedrijfsvoering en diversificatie van inkomstenbronnen. Daarnaast monitoren wij continu de liquiditeitspositie en nemen wij tijdig maatregelen om risico's te beheersen. Wender is financieel kwetsbaar als gevolg van de afhankelijkheid van gemeentelijke subsidies en de verwachte bezuinigingen die plaats gaan vinden bij gemeenten. Om met een geringe liquiditeitsbuffer van gemiddeld twee maanden te kunnen werken maken wij gebruik van impactanalyses aan de hand van scenario's.

2. PERSONEELSBELEID

Wij investeren in het aantrekken, opleiden en behouden van gekwalificeerd zorgpersoneel. Door middel van strategische personeelsplanning, flexibele inzet en samenwerkingsverbanden met andere zorgaanbieders kunnen wij inspelen op capaciteitsvraagstukken.

3. RISICOMANAGEMENT EN CRISISBEHEERSING

Wij beschikken over een risicomanagementkader en risicomanagement-framework en een crisisplan, zodat wij adequaat kunnen reageren op calamiteiten, zoals een brand, ICT-storingen of uitval van cruciale diensten. Regelmatige BHV-oefeningen en evaluaties maken hier deel van uit.

4. ICT EN DIGITALE ZORGCONTINUÏTEIT

Onze zorgverlening is steeds meer afhankelijk van digitale systemen. Daarom zorgen wij voor robuuste IT-infrastructuur, databeveiliging en back-upsystemen, zodat de zorg altijd door kan gaan, ook bij storingen of cyberincidenten. Wij werken met Nederlandse IT-partijen, ook ten aanzien van security.

5. SAMENWERKING MET KETENPARTNERS

Wij onderhouden nauwe samenwerkingsverbanden met gemeenten, zorgkantoren, ministeries en andere ketenpartners. Hierdoor kunnen wij snel schakelen bij veranderingen in de zorgvraag of bij onvoorziene omstandigheden.

Met deze maatregelen borgen wij de continuïteit van zorg en blijven wij ons inzetten voor de beste zorg aan onze cliënten, nu en in de toekomst.

10. AFSLUITING

EEN NIEUWE KOERS

WENDER IS DE GROOTSTE AANBIEDER VAN MAATSCHAPPELIJKE OPVANG IN NOORD-NEDERLAND. DIT BETEKENT DAT WE, IN HET LICHT VAN DE ONTWIKKELINGEN DIE HET LANDELIJKE ACTIEPROGRAMMA 'EEN THUIS VOOR IEDEREEN' MET ZICH MEEBRENGT, SCHERPE KEUZES MOETEN MAKEN OVER WELKE POSITIE WE ALS ORGANISATIE WILLEN INNEMEN IN HET SPEELVELD.

Hoe kunnen we onze expertise inzetten om binnen deze veranderende context onze missie 'Ieder mens een veilig eigen leven' vorm en inhoud te geven? Wender wil graag een belangrijke rol vervullen om het groeiende dakloosheidsprobleem het hoofd te bieden en tegelijkertijd willen we de stevige politieke ambitie, die steeds duidelijker zichtbaar wordt, faciliteren en nastreven. Om dat voor elkaar te krijgen zal Wender de komende jaren een nieuwe koers bepalen, zodat we de politieke plannen en bewegingen kunnen ondersteunen, uitvoeren en tegelijkertijd als organisatie ook zelf de wind in de zeilen kunnen houden.

We zijn ervan overtuigd dat Wender een belangrijke rol blijft spelen in de opvang van daklozen. Immers, iedereen heeft recht op een dak, een bed en ondersteuning bij het weer zo zelfstandig mogelijk leven. Daarbij denken wij als een vangnet achter het vangnet te kunnen dienen; als alle hulpverlening in preventieve zin niet heeft geholpen, kun je altijd bij ons terecht. Tegelijkertijd werken we graag mee aan het voorkomen van dakloosheid, want een eigen thuis is altijd beter en goedkoper. Daarom bieden we onze specialistische expertise aan bij de wijkteams om samen met hen te voorkomen dat opvang nodig is. Dit vraagt wel om een hernieuwde visie op domein overstijgende samenwerking met onze ketenpartners. De complexe en meervoudige problematiek rondom dakloosheid strekt zich verder dan de voordeur, dwars door verschillende organisaties en domeinen heen. We dragen graag bij en werken mee aan nieuwe wegen die kunnen leiden tot daadwerkelijk duurzame oplossingen. De missie van Wender blijft daarbij onverminderd van kracht. Als organisatie blijven we ons inzetten om voor ieder mens een veilig eigen leven te bewerkstellingen.

Met bestuurlijke moed, doorzettingsvermogen én met de juiste verbindingen en allianties is het tijd om een nieuw tijdperk in te luiden. Ondanks alle maatschappelijke en financiële uitdagingen blijven we ons maximaal inzettten voor dat nieuwe tijdperk met écht een veilig thuis voor iedereen. We kijken daarom met vertrouwen naar de toekomst, nabij en verder vooruit.

JAARVERSLAG 2024

RAAD VAN TOEZICHT

WENDER

OP GROND VAN DE GOVERNANCECODE ZORG EN HET REGLEMENT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT LEGT DE RAAD VAN TOEZICHT JAARLIJKS VERANTWOORDING AF. DE GOVERNANCECODE ZORG ISUITGANGSPUNT VOOR HET HANDELEN VAN WENDER. DE PRINCIPES ZIJN VERWOORD IN DE STATUTEN EN REGLEMENTEN VAN WENDER.

De Raad van Toezicht (hierna RvT) houdt toezicht op het functioneren van Wender in algemene zin, op het beleid dat de bestuurder voert en is werkgever van de bestuurder.

De taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht zijn in de statuten van Wender en in het toezicht-reglement vastgelegd.

De RvT houdt toezicht op het functioneren van Wender in algemene zin, op het beleid dat de bestuurder voert en is werkgever van de bestuurder. De taken en verantwoordelijkheden van de RvT zijn in de statuten van Wender en in het toezicht-reglement vastgelegd.

De RvT voert jaarlijks een evaluatie over het eigen functioneren. De evaluatie is in 2023 uitgevoerd met externe begeleiding, in 2024 is er door de RvT een zelfevaluatie uitgevoerd zonder externe begeleiding.

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

De leden van de Raad van Toezicht zijn afkomstig van verschillende maatschappelijke sectoren en bezitten elkaar aanvullende deskundigheden. Er heeft zich in 2024 in de samenstelling van de raad van toezicht geen wijziging voorgedaan. De verhouding man/vrouw in de RvT bedraagt 40/60%.

De samenstelling van de raad van toezicht in 2024 was als volgt:

De voorzitter P.E.J. den Oudsten is, in de rvt-vergadering van 4 december 2023, per 01-01-2024 herbenoemd voor een tweede zittingstermijn van vier jaar.

COMMISSIES

Voor het uitoefenen van enkele vaste vereiste taken werkt de raad met drie commissies, Elke commissie is gericht op specifieke thema's als voorbereiding op besluitvorming door de gehele raad. Alle commissies rapporteren hun bevindingen in de vergadering van de Raad van Toezicht. De samenstelling van de commissies is als volgt:

1. Auditcommissie:
   bestaande uit Mw. Derks en dhr. Tingen.
2. Commissie Zorg en Kwaliteit:
   bestaande uit mw. Ybema en dhr. Tingen,
3. Renumeratiecommissie:
   bestaande uit. dhr. Den Oudsten en mw. Waninge

Bij alle commissies zijn de bestuurder en de bestuurssecretaris aanwezig. Aanvullend sluit bij de auditcommissie de directeur bedrijfsvoering aan en bij de commissie Zorg en Kwaliteit de manager Beleid en Kwaliteit.

ONAFHANKELIJKHEID

In 2024 was er geen sprake van enige belangenverstrengeling binnen de raad: de toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of belangrijke externe belanghebbenden. Zij hebben eveneens op geen enkele wijze belangen in Stichting Wender.

NAAM	BENOEMING 1E TERMIJN	2E TERMIJN
Mw. N. Ybema (Nienke)	01-10-2018	01-10-2022
Mw. M.P. Waninge (Paulien)	01-10-2018	01-10-2022
Dhr. P.E.J. den Oudsten (Peter)	01-10-2020	01-01-2024
Dhr. J. Tingen (Jan)	01-04-2020	01-04-2024
Mw. I.A.M. Derks (Inge)	01-09-2020	01-09-2024

HOOFDTAKEN VAN DE COMMISSIES

COMMISSIE	HOOFDTAAK
Auditcommissie	Bespreking van de financiële rapportages, investeringsvoorstellen, financieringsvoorstellen, liquiditeitsplanningen, financieel beleid en ICT. Bespreken van de begroting en de jaarrekening. Voorbereidend werk in dit kader voor de raad van toezicht. Bespreken van de managementrapportages van de accountant. De accountant is tevens aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie waar de deze rapportages worden besproken en bij de bespreking van de jaarrekening in de vergadering van de raad van toezicht.
Commissie Zorg en Kwaliteit	De algemene taak van de commissie Zorg en Kwaliteit is het voorbereiden van de besluitvorming van de Raad van Toezicht op het specifieke werkterrein van de kwaliteit en veiligheid van de geleverde zorg in de organisatie. Kwaliteit betreft de inhoud van zorg (standaarden en richtlijnen) en de wijze waarop de zorg wordt verleend (toegankelijkheid, deskundigheid, bejegening). Veiligheid betreft naast risico's van zorgverlening aan de cliënt, hierbij gelden o.a. ook risico's met betrekking tot gebouwen, ICT en arbeidsomstandigheden.
Renumeratiecommissie	Belangrijke rol in de jaarlijkse beoordeling van het functioneren van de raad van bestuur en de raad van toezicht. Het doen van voorstellen aan de raad van toezicht voor het bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur en de raad van toezicht. Tevens is de commissie verantwoordelijk voor het voorbereiden van de jaarlijkse zelfevaluatie.

ACCENTEN VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht heeft in 2024, naast zijn reguliere taken, in het bijzonder aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

1. De (toekomstige) strategische ontwikkeling van de organisatie.
2. Tijdelijke invulling van de Raad van Bestuur.
3. Topstructuur van Stichting Wender.
4. Maatregelen die toezien op het financiële beheer van Stichting Wender.
5. De sturing van de organisatie.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR/ WERKGEVERSCHAP

Per 1 september 2024 is mw. G. Kalfsbeek afgetreden als bestuurder van Stichting Wender. De Raad van Toezicht heeft vervolgens mw. T. van der Veen aangesteld als interim bestuurder per 1 september 2024. Zij was werkzaam als directeur Zorg bij Stichting Wender en was tevens reeds aangewezen als plaatsvervangend bestuurder. In 2025 wordt nadere opvolging gegeven aan de invulling van de topstructuur.

VERGADERINGEN

De Raad van Toezicht is zesmaal bijeengeweest m.b.t de reguliere vergaderingen. De commissies Zorg en Kwaliteit is viermaal bijeengeweest, de auditcommissie is achtmaal bijeengeweest en de renumeratiecommissie is tweemaal bijeengeweest. Een afvaardiging van de raad van Toezicht heeft het jaarlijks overleg gevoerd met de Raad voor Medezeggenschap en met de Cliëntenraad. Deze overleggen kenmerken zich door openheid en worden door de Raad van Toezicht als waardevol ervaren.

STATUTEN EN REGLEMENTEN

In 2024 zijn er geen wijzigingen in de reglementen of statuten doorgevoerd..

TOT SLOT

De Raad van Toezicht wil graag alle medewerkers die met passie en professionaliteit hun werk hebben gedaan in het belang van Stichting Wender en haar cliënten bedanken voor hun inzet.

WEINBERG