

Jaarverslag 2024

De Wever



INHOUD

Voorwoord	3
1. De Wever	4
1.1 Algemeen: Missie, opdracht en kernwaarden	4
1.2 Onze visie en strategische koers	5
1.3 Organisatie	6
1.4 Kernactiviteiten	8
1.5 Medewerkers	9
1.6 Samenwerkingsverbanden	10
1.7 Duurzaamheid	11
2. Terugblik 2024	12
2.1 De zorg samen organiseren	12
2.2 Sterk in de wijk & onze vastgoedportefeuille	13
2.3 Innovatie als versneller	14
2.4 Medewerker op één	15
2.5 2024 in cijfers	16
3. Financiële terugblik	17
3.1 Resultaat 2024	17
3.2 Kengetallen	19
3.3 Risico's	19
4. Vooruitblik op 2025	21
Verslag Raad van Toezicht	22

LEESWIJZER

Om onze ambities en behaalde resultaten beter zichtbaar en toegankelijk te maken voor het publiek, publiceren wij ons kwaliteitsbeeld via het online jaarverslag op onze website. In dit verslag bieden wij een beknopte verantwoording op hoofdlijnen en voldoen wij aan de verplichtingen van de Jaarverantwoording Zorg.

VOORWOORD

Het zorglandschap stelt ons voor veel uitdagingen, zoals de vergrijzing, de toenemende financiële druk en de krapte op de arbeidsmarkt. We zoeken samen naar een nieuwe manier van samenleven. Een beweging waarvan de uitkomst nog niet voorspelbaar is, maar die achteraf onvermijdelijk zal blijken.

We zijn vanaf 2023 nadrukkelijk aan de slag gegaan met “Oud worden kun je leren”, “Bijstellen van verwachtingen” en “Anders organiseren”. Het lukt steeds beter om langs deze lijnen onze bijdrage aan de kwaliteit van bestaan van kwetsbare ouderen te leveren.

Onze organisatie is enorm in beweging. Een mooi succes om te noemen is LAT (Langer Actief Thuis). De Wever heeft inmiddels ruim 500 cliënten via deze beproefde methodiek ondersteund in de wijk. Uit onderzoek blijkt dat 50% van onze cliënten na deze interventie geen zorg meer nodig heeft. In 2024 zijn we zowel binnen Revalidatie & Herstel als op locatie gaan experimenteren met een aanpak afgeleid van het reablementgedachtegoed. Voor de locaties is daar het “Zoals thuis”-concept uit ontstaan. Deze manier van anders kijken en anders doen gaat in 2025 en volgende tot heel andere woon- en zorgomgevingen leiden. Onder andere in onze nieuwe locatie Zandstaete.

In 2024 hebben we onze bijdrage in de keten weer sterker gemaakt. Dankzij de expertise van ons mobiele zorgteam, onze kortdurende zorg afdelingen en de zorgcoördinatie (24/7) ontlasten wij de huisartsen en ziekenhuiszorg in Midden-Brabant aanzienlijk. De samenwerkingen met partners hebben geleid tot het voornemen om een gezamenlijk aanmeldportaal in de wijk te realiseren (IZA-aanvraag) én te starten met het concept van de Wijkkliniek in 2025.

Transities, zoals die van ons zorgstelsel, kosten tijd. We willen ondersteuning van ouderen realiseren met minder formele zorg, wat vraagt om visie en richting. Deze richting geven we vanuit het besef dat vrijheid, samenredzaamheid en kwaliteit van bestaan essentiële waarden zijn. Stap voor stap werken we samen verder en dit blijft ook de komende jaren een centraal onderwerp op onze beleidsagenda.

Tenslotte willen we, mede namens de Raad van Toezicht, grote waardering uitspreken voor alle medewerkers, vrijwilligers en betrokkenen die zich elke dag inzetten voor ouderen in Midden-Brabant.

Raad van Bestuur

Marcel van der Priem en Alisa Westerhof



1. DE WEVER

1.1 Algemeen

Binnen het organisatieonderdeel De Wever Thuis bieden wij zorg aan thuiswonende cliënten binnen Tilburg. Alleen daar waar het wonen thuis (tijdelijk) echt niet meer mogelijk is, verhuizen mensen naar een woonzorglocatie. Naast zorg biedt De Wever paramedische eerstelijnsbehandelingen bij de cliënt thuis. We vormen met onze locaties een zichtbare plek in de wijk, van waaruit we het “langer en zelfstandig thuis wonen” van buurtbewoners faciliteren. In onze woonlocaties richten we ons op de doelgroepen psychogeriatricie, somatiek, jonge mensen met dementie, Parkinson en Korsakov.

Er zijn dementieconsulenten en trajectbegeleiders die de cliënt al vanuit de thuissituatie kennen en ondersteunen en waar nodig begeleiding bieden bij het coördineren van (het vervolg van) hun ondersteuningsvraag. In de woonzorglocaties wonen steeds meer mensen met een complexe zorg-, begeleidings- en behandelvraag. We bieden gedifferentieerde zorg- en woonconcepten omdat iedere cliënt uniek is. Daarnaast bieden we geriatrische revalidatie, eerstelijnsverblijf en respijtzorg. De Wever kent ook een zogenaamde high care hospice, waar zorg in de laatste levensfase wordt geboden.

ONZE KERNWAARDEN



Eigen regie en eigen activiteit maken gelukkig



Samen vinden we een oplossing



Leefwereld is leidend voor systeemwereld



We hebben een positieve houding

MISSIE EN OPDRACHT

Op dit moment luidt onze missie: “De kern van onze opdracht is het leveren van een bijdrage aan een zinvol bestaan van onze cliënten. Dit door hen te faciliteren met een breed en samenhangend pakket van welzijn, professionele zorg, behandeling en wonen. We realiseren dit bij voorkeur dicht bij de cliënt, in de buurt waar hij of zij altijd gewoond heeft of in een beschermende woonomgeving met een sfeer die de cliënt herkent en als prettig ervaart. Onze cliënten en hun familie voelen zich welkom, veilig en gerespecteerd. We ondersteunen cliënten in hun zelfredzaamheid, gaan uit van de eigen kracht van de cliënt en respecteren daarbij de wensen van de cliënt. Dit realiseren we met professionele, betrokken en verantwoordelijke medewerkers.”

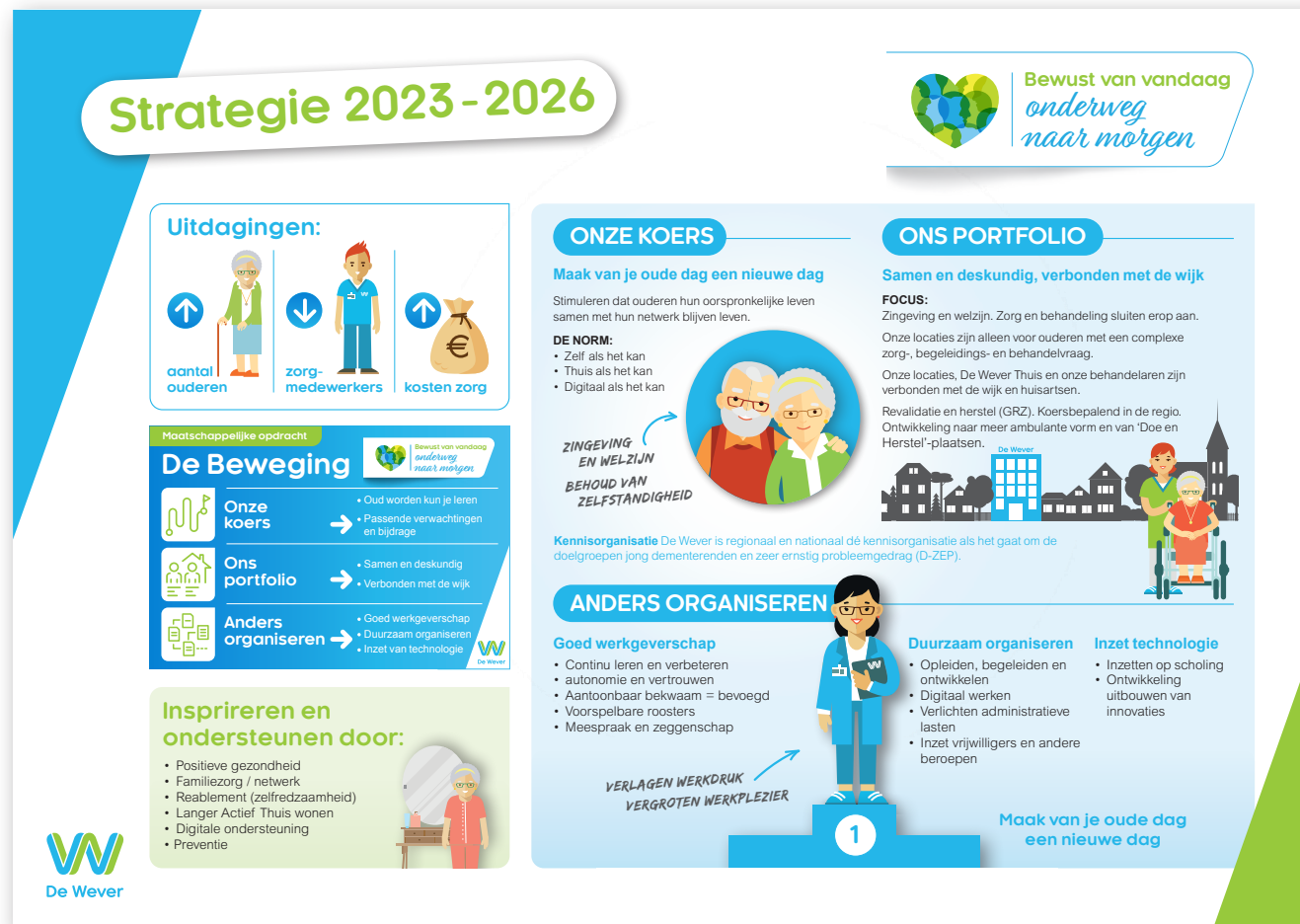
Wij zien dat ons missie en waarden aan verandering onderhevig is. De eerste helft van 2025 werken wij aan de doorontwikkeling van onze missie, waarden en besturingsfilosofie. We zien namelijk dat onze maatschappelijke opdracht verandert. Wij willen laten zien dat kwetsbare ouderen gebaat zijn bij een benadering die gericht is op het behoud en het herwinnen van de kwaliteit van bestaan. Als De Wever helpen we cliënten en hun omgeving zichzelf te helpen. De inzet van professionals vindt veel meer in aanvulling op het sociaal netwerk plaats. Familie en naasten vervullen namelijk de belangrijkste rol in iemands leven. Een ander aspect van onze maatschappelijke opdracht is om kwetsbare ouderen en hun omgeving te ondersteunen waardoor de medische zorg in Midden-Brabant ontlast wordt en toegankelijk blijft.

De herformulering van onze missie is nog niet gereed, maar kent wel al een bepaalde richting. Wij zien het als onze missie om partner te zijn bij hoe mensen zelf hun leven vormgeven en leren omgaan met hun kwetsbaarheden.

1.2 Onze visie en strategische koers

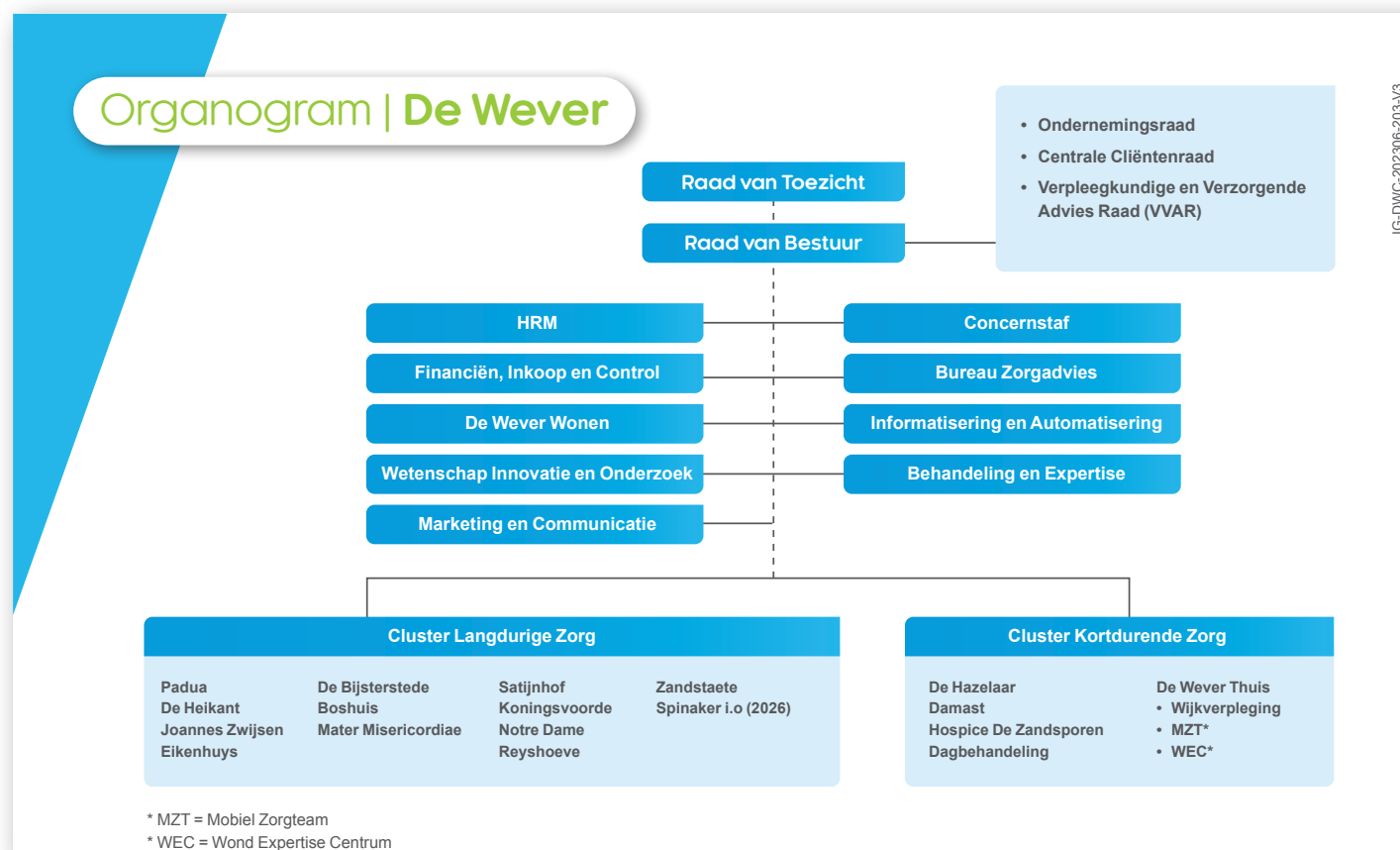
Een sterk vergrijzende samenleving, de toenemende financiële druk op ons zorgstelsel en krapte op de arbeidsmarkt, vormen onze grootste uitdagingen. De opgave voor de samenleving om oud te worden met kwaliteit van bestaan is misschien wel groter dan ooit. We zien perspectief, maar dan moeten we samen willen leren oud te worden en de ondersteuning en zorg voor ouderen anders vormgeven.

Onze medewerkers en cliënten hebben een ander perspectief nodig. Hier zetten we dan ook op in. Onze bijdrage verandert en is steeds meer gericht op omgaan met kwetsbaarheden in plaats van alleen maar zorgen. We ondersteunen onze medewerkers bij deze andere manieren van werken. In ons portfolio verandert de dienstverlening inmiddels steeds meer deze kant op. Het krachtige aan De Wever is dat we actief experimenteren en ontwikkelen (zie ook het voorwoord voor illustraties).



1.3 Organisatie

De organisatie van De Wever is sinds 1 januari 2025 opgebouwd uit twee zorgclusters langdurige zorg en één zorgcluster kortdurende zorg. Ook vanuit Behandeling en Expertise en Bureau Zorgadvies wordt directe ondersteuning en behandeling geleverd aan cliënten.



BESTUUR, GOVERNANCE EN ORGANISATIE

De Wever is een stichting en kent een tweehoofdige collegiale Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur werd in 2024 gevormd door Marcel van der Priem, Chantal Beks (tot 1 april) en Alisa Westerhof (vanaf 22 oktober) (zie ook bijlage 1). De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die in een eigen verslag terugkijkt op 2024.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het gevoerde beleid in het verslagjaar.

De Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Verpleegkundig en Verzorgenden Adviesraad (VVAR) zijn als medezeggenschapsorganen nauw betrokken bij het beleid en de besturing van De Wever. Deze stellen een eigen jaarverslag op.

De Governancecode Zorg 2022 is van toepassing. De Raad van Bestuur functioneert op basis van het vastgestelde reglement Raad van Bestuur. De bezoldiging van de Raad van Bestuur is, binnen de daarvoor geldende wet- en regelgeving, vastgesteld door de Raad van Toezicht.

In totaal werken er 2.843* medewerkers bij De Wever, waaronder 2.219 in de ondersteuning van de cliënt, hieronder vallen ook de medici en paramedici. Daarnaast werken 374 medewerker in de Dienstverlening en zijn er 286 medewerkers in de ondersteuning (management en medewerkers in de centrale stafdiensten). Er waren 1.034 vrijwilligers actief in 2024.

* 36 medewerkers werken zowel in dienstverlening als in zorg



Totaal
2.843* /
1.672 fte



In cliëntproces
2.219 /
1.295 fte



Dienstverlening
374 /
165 fte



Ondersteuning
286 /
212 fte



Vrijwilligers
1.034



1.4 Kernactiviteiten

ZORG

De Wever biedt een breed scala aan VVT-zorg. Vanuit vijftien locaties bieden we langdurige zorg, herstel- en revalidatiezorg en wijkzorg.



1.872
cliënten Wlz



982
GRZ cliënten



90 cliënten
dagbesteding



349
ELV cliënten



1730
cliënten wijkzorg



110 cliënten
dagbehandeling

ERKENNING REC D-ZEP

De Wever is begin 2024 met een positief deskundigenadvies erkend als Regionaal Expertise Centrum D-ZEP (Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag).



NOMINATIE HR AWARD SAMENWERKERS EIKENHUYS

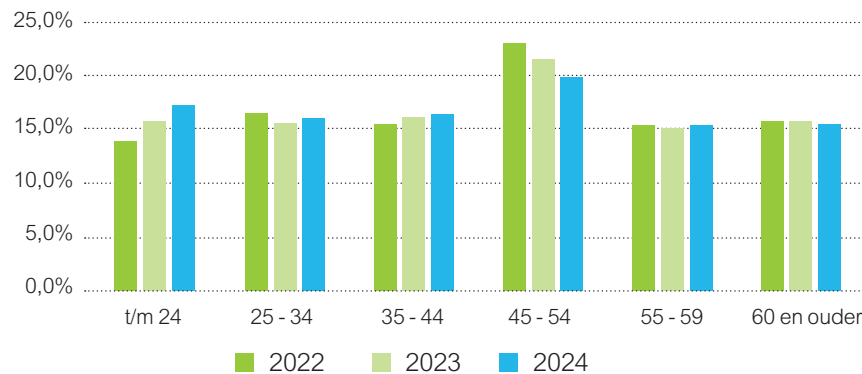
Het model Samenwerkers werd in 2024 genomineerd voor de Nationale HR-award. Op locatie Eikenhuys is geëxperimenteerd met de nieuwe zorgvisie 'zoals thuis', waarbij alles draait om samenwerken en gezamenlijke verantwoordelijkheid. In 2024 werd deze werkwijze positief geëvalueerd. Andere locaties, zoals Zandstaete, zullen dit model ook gaan toepassen.



1.5 Medewerkers

LEEFTIJDOPBOUW

Leeftijdsofbouw medewerkers



In 2024 is 17,1% van de medewerkers jonger dan 24 jaar. 31% van de medewerkers is 55 jaar of ouder, waarvan 15,6% 60 jaar of ouder is en binnen 5 à 7 jaar naar verwachting met pensioen gaat. De gemiddelde pensioenleeftijd is 65 jaar en veel medewerkers maken gebruik van de mogelijkheid om eerder met pensioen te gaan.

MAN/VROUW VERDELING

We hebben **3%** meer mannen in dienst dan in de regio.

90%

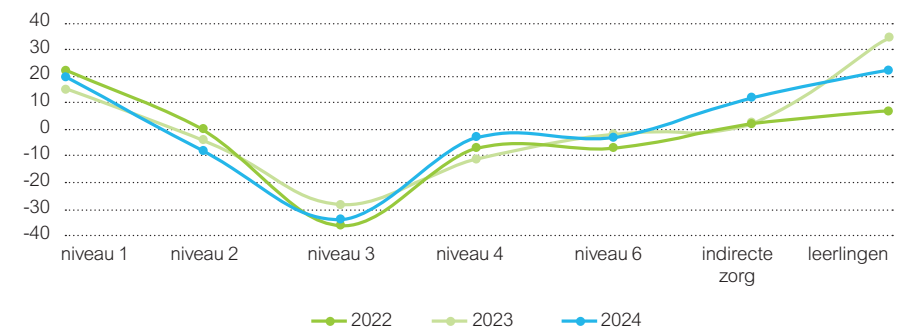


10%

IN & UITSTROOM

De arbeidsmarkttrends tonen een duidelijke daling van niveau 3 functies (met 34 fte en 68 medewerkers minder in 2024). Niveau 4 en 6 functies blijven al jaren onder de 0-lijn. Ook niveau 2 functies laten sinds 2022 een daling zien in fte en medewerkers. Door interne scholingsmogelijkheden stromen mensen door van niveau 1 naar niveau 2, wat deels de daling compenseert. Niveau 1 functies bieden in combinatie met ontwikkelmogelijkheden een goed perspectief voor nieuwe medewerkers.

Verskil uit- en instroom sector ZORG in aantal fte



VERZUIM 2024

Het gemiddelde ziekteverzuim is in 2024 zeer licht gestegen met 0,12% van 7,47% in 2023 naar 7,56%.



1.6 Samenwerkingsverbanden

De Wever is actief in verschillende regionale samenwerkingsverbanden, zoals het Zorgnetwerk Midden-Brabant voor transmurale ketenzorg en innovatie. Samen met elf ouderenzorgorganisaties werken we aan vitale en sociale zorg voor ouderen aan de zogenaamde Transitietafel. We zijn ook betrokken bij het Netwerk Acute Zorg en het innovatielab Watsnjoe met Thebe en Mijzo. Daarnaast zijn we lid van Reable Nederland, omdat we geloven dat de echte verandering zit in het leren het leven terug te geven aan de mensen, ook wanneer zij in de laatste fase van hun leven bij ons wonen. De Wever is lid van branchevereniging ActiZ.



ONDERZOEK, INNOVATIE EN OPLEIDING

Onderzoek, innovatie en opleiding zijn essentieel voor de verbetering van de zorg bij De Wever. We initiëren eigen onderzoek en werken samen met partners zoals UKON en Tranzo om nieuwe interventies en diagnostiek te ontwikkelen. Innovatie ondersteunt de strategie en missie van De Wever, terwijl opleiden de ontwikkeling van medewerkers bevordert in de veranderende zorgsector. Dit zorgt voor kansen voor groei, werkplezier en vitaliteit.



Doel van de commissie Onderzoek is de onderzoekende houding van medewerkers bevorderen en inzicht krijgen in de thema's van onderzoeken binnen De Wever. In de toekomst zal de commissie jaarlijks de onderzochte thematiek destilleren en samen met het CO en de LP-ers beoordelen en indien nodig delen met netwerkpartners.



Het aantal stagiaires en BBL leerlingen stijgt. Er komen steeds meer stageplaatsen bij voor allerlei mbo en hbo beroepsopleidingen voor diverse afstudeerrichtingen. Daarnaast bieden we de meewerkstages, beroepsoriëntatie, onderzoeks- en afstudeeropdrachten.

1.7 Duurzaamheid

De transitie naar een duurzame zorgorganisatie is een langetermijnproces waarin de intrinsieke motivatie van medewerkers en bewoners centraal staat. Daarom speelt het thema kennis en bewustwording een sleutelrol in ons duurzaamheidsbeleid. Via het Green Team, inspiratiemagazines, blogs en challenges stimuleren we kennisdeling en duurzaam gedrag.

De Wever richt zich op vijf duurzaamheidsthema's die écht het verschil maken:

- **Vastgoed & energie** – We verduurzamen onze gebouwen via een geactualiseerde portefeuille routekaart en voeren energiebesparende maatregelen uit conform onze meerjarenonderhoudsplanning. In 2024 zijn bijvoorbeeld weer zonnepanelen geplaatst op één van onze locaties. Ook onze nieuwbouwprojecten voldoen aan strenge duurzaamheidsnormen. Dit jaar hebben we bovendien opnieuw de EED-audit uitgevoerd.
- **Duurzaam vervoer** – In 2024 hebben we de verplichte rapportage over werkgebonden personenmobiliteit ingericht en een eerste stap gezet richting een duurzaam vervoersbeleid.
- **Circulair werken** – Duurzaamheid is onderdeel van onze afspraken met leveranciers en wordt steeds verder verankerd in ons contractmanagementproces.
- **Gezondheidsbevordering** – We zetten in op een groene en gezonde leefomgeving en organiseren activiteiten die bijdragen aan het welzijn van bewoners en medewerkers. Sinds 2024 wordt onze visie op eten en drinken, waar duurzame en gezonde voeding een belangrijk onderdeel van is, op alle locaties geïmplementeerd.
- **Milieubelasting van medicatie(-gebruik)** – Vanuit een multidisciplinaire blik (denk bijvoorbeeld aan specialisten ouderengeneeskunde, zorgmedewerkers, apotheken en huisartsen) werken we aan medicatiegebruik met minder milieubelasting.



SAMEN MAKEN WE DE ZORG GROENER

De Wever is sinds 2023 aangesloten bij de landelijke Green Deal 3.0 en heeft in 2024 opnieuw de regionale Green Deal 3.0 ondertekend om de impact in de regio te vergroten. Samen met ketenpartners werken we – op zowel regionaal als landelijk niveau – aan een duurzame zorgsector. Duurzaamheid is geen keuze, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Samen bouwen we aan een duurzame toekomst.



2. TERUGBLIK OP 2024

In 2024 is aan de hand van onze strategische koers verder gewerkt aan een toekomstbestendige zorg. We hebben flinke stappen gezet in het Anders organiseren. Innovatie en de ‘medewerker op één’ zijn daarbij belangrijke pilaren. In deze paragraaf blikken we terug op enkele belangrijke resultaten uit 2024.

2.1 De zorg samen anders organiseren

We willen het echt anders gaan doen. Samen met de cliënt en zijn naasten. Vanuit de visie dat eigen regie en actief netwerk betekenis geven in iemands leven. En omdat we voor de gezamenlijke uitdaging staan om de zorg toegankelijk te houden voor iedereen.

LANGER ACTIEF THUIS

Sinds 2024 nemen alle nieuwe cliënten van De Wever wijkverpleging deel aan het Langer Actief Thuisprogramma (LAT), gericht op reablement. De helft van de deelnemers is binnen twaalf weken weer volledig zelfredzaam en heeft geen wijkverpleging meer nodig. Dit vergroot hun zelfvertrouwen en eigen regie. In 2024 heeft De Wever samen met Mijzo de 1000e succesvolle LAT-deelnemer gevierd met een symposium voor professionals.

REABLEMENT BINNEN ONZE WOONZORGLOCATIES

In 2024 zijn we gestart met het toepassen van principes uit het LAT-programma op onze woonzorglocaties. Twee pionierslocaties onderzochten hoe cliënten kunnen helpen zichzelf te helpen en zelfstandigheid te herwinnen. Dit heeft inmiddels geleid tot een nieuw programma “Zoals Thuis” dat in 2025 ook naar andere teams en locaties gebracht wordt.

DAGINVULLING

Sinds de nieuwe visie op daginvulling ligt de focus binnen De Wever meer op welzijn en zingeving. In 2024 hebben we het aantal dagbestedingslocaties voor de Wlz verminderd en het aanbod beter geïntegreerd in onze woonzorglocaties. Hierdoor kunnen we meer mogelijkheden bieden aan cliënten en mensen thuis. In 2025 ontwikkelen en implementeren we daginvulling verder, vraaggericht en samen met de buurt. We willen samen met de gemeente Tilburg en andere partners juist een laagdrempelige voorziening zijn. Het initiatief Kwilt (samen met TBV Wonen en Prins Heerlijk) in de wijk Fatima (zie verderop in dit verslag) is daarvan het schoolvoorbeeld. Ook in de wijk ‘t Zand gaan we in 2025 deze ambitie verder vormgeven.

NAASTENPARTICIPATIE

Naasten spelen een essentiële rol in het leven van bewoners. We betrekken iedereen die van betekenis is en ondersteunen waar nodig, met focus op mogelijkheden in plaats van beperkingen. Met de in 2024 geïntroduceerde Schijf van Vijf bespreken we wat naasten zelf kunnen en willen doen, voordat De Wever ondersteuning biedt. In 2025 versterken we deze samenwerking verder.



2.2 Sterk in de wijk & onze vastgoedportefeuille

Vanuit onze vastgoedvisie 2021-2029 bouwen wij de komende jaren aan onze vastgoedportefeuille. Ons uitgangspunt hierbij is dat een optimale woonsituatie bijdraagt aan zelfredzaamheid en kwaliteit van leven voor onze cliënt. Wij staan met onze locaties in de wijk en vervullen hier een sterke rol. Met onze herstel- en revalidatiezorg vervullen we een belangrijke rol in de keten. In 2024 zijn belangrijke stappen hierin gezet. Ons vastgoed en positionering in de wijk vraagt ook in de komende jaren onze aandacht.

ZANDSTAETE

In 2024 hebben we Zandstaete voorbereid, onze nieuwste locatie die begin 2025 is geopend. Dit concept draait om samenwerken in en met de wijk. Nieuw voor De Wever zijn reablement bij dementie, een diverse bewonersmix met jongere woonmaatjes en een hechte (allochtone) gemeenschap. We besteden extra aandacht aan monitoring en evaluatie van deze elementen.

SPINAKEER

Aan de Havendijk, langs de Piushaven in Tilburg, is de bouw van de geheel nieuwe locatie Spinaker inmiddels in volle gang. In 2025 treffen we voorbereidingen voor deze nieuwe locatie en de ontwikkeling van dit woonconcept. De deuren van Spinaker worden in 2026 geopend.

KWILT

In 2024 organiseerden we een tweede symposium over het succes van Kwilt, een samenwerking om samenredzaamheid in de wijk Fatima te bevorderen. Iedereen levert een bijdrage op zijn eigen niveau, met een sterk netwerk als

basis, vooral voor ouderen. Vanuit De Patroon in Satijnhof bouwen we aan dat netwerk binnen Kwilt. Sinds 2024 versterkt Fontys Hogeschool dit project met praktijkgericht onderzoek.

DAMAST

In 2024 hebben we met het ETZ afspraken gemaakt over de sloop van het huidige Damast-gebouw. De nieuwbouw sluit aan op het brede verbouwinstituut van het ETZ, een complex proces met veel afhankelijkheden. We verwachten op 1 juni 2029 naar de nieuwbouw te verhuizen. Hierdoor versterkt De Wever haar bijdrage aan de zorgcampus en de ketenzorg in Midden-Brabant.

REISBEWEGINGEN

In 2024 is de sluiting van de locaties Notre Dame en Den Herdgang voorbereid. Bewoners zijn in maart 2025 verhuisd naar een woonomgeving welke beter voldoet aan de kwaliteitsnormen die wij bewoners willen bieden. Bewoners verhuisden naar Zandstaete of andere locaties binnen De Wever. Daarnaast verhuisden cliënten van afdeling Appel binnen De Hazelaar naar Boshuis, waar we betere woon- en leefomstandigheden bieden voor jonge mensen met dementie. Deze verhuizingen dragen bij aan een passende en prettige woonomgeving. We hopen dat alle bewoners zich snel thuis voelen!



2.3 Innovatie als versneller

Innovatie verbetert de kwaliteit van leven en maakt zorg efficiënter, waardoor professionals meer tijd hebben voor persoonlijke aandacht. Bovendien zorgt het ervoor dat de zorg toekomstbestendig blijft en kan inspelen op de groeiende en veranderende behoeften van ouderen. Innovatie gaat zowel over technologie als over sociale innovatie en het herontwerpen van processen.

TECHNOLOGISCHE INNOVATIES

In 2024 zijn meerdere technologische hulpmiddelen onderzocht en experimenten uitgevoerd. De meest in het oog springende hierbij waren:

Micro-Cosmos

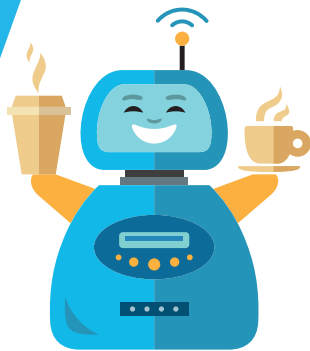
De Micro-Cosmos is een kap over het bed die licht en geluid vermindert, wat zorgt voor meer geborgenheid en betere slaap. Na een succesvolle pilot in 2024, waarbij 75% van de bewoners positief reageerde, wordt de Micro-Cosmos in 2025 breder uitgerold.

Medido

De Wever heeft in 2024 een mijlpaal bereikt met de inzet van de 100e Medido op locatie De Heikant, waardoor het de organisatie is met de meeste intramurale Medido's in Nederland. In 2025 streven we ernaar Medido op alle locaties te gebruiken, waarbij bewoners hun Medido van thuis kunnen meenemen.

Slimme Thermometer

We hebben de good practice slimme thermometer geïmplementeerd. De slimme thermometer leest automatisch de temperatuur van koelkasten en vriezers uit, waardoor medewerkers meer tijd hebben voor de cliënt. Dit helpt ook om voedsel- en medicijnverspilling te verminderen.



SLIMME SOFTWARE

We passen slimme software toe die de teams in het anders werken ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn:

Spraak gestuurd rapporteren

Spraak gestuurd rapporteren, gestart op 1 mei 2024 bij De Wever Thuis, maakt het mogelijk om direct tekst in te spreken in het cliëntdossier, wat tijd bespaart, de betrokkenheid van de cliënt vergroot en de kans op het vergeten van belangrijke informatie verkleint. In 2025 wordt dit systeem, samen met het dossier van Puur, ook op andere locaties geïmplementeerd om de efficiëntie en kwaliteit van de zorg verder te verbeteren.

TONOS Care

We verbeteren roosters met TONOS Care voor meer balans in de teams. De evaluatie in 2024 toont vaste patronen en levert aanbevelingen op. Behandelaren kunnen beter gaan ondersteunen buiten de piekmomenten en de medicatielevering kan efficiënter. Hier gaan we in 2025 mee verder.

ANDERS WERKEN

Vanuit de RUPS-beweging (Regels Uit de PraktijkSlopen) zijn in 2024 vanuit verschillende locaties en afdelingen onderwerpen aangedragen om Weverbreed op te pakken. Diverse processen zijn veel slimmer en efficiënter ingericht, zoals bijvoorbeeld:

- **Defecatie:** Dagelijkse registratie wordt niet meer standaard bijgehouden, alleen op indicatie. Het advies is om cliënten tweemaal per dag (ochtend en avond) te observeren en de afwezigheid van ontlasting duidelijk te noteren.
- **Wegen:** Maandelijks wegen gebeurt niet meer standaard, alleen op indicatie. Er wordt overlegd met de diëtist over de noodzaak op basis van beleid en wensen.
- **MIC-meldingen:** Nieuw beleid zorgt voor minder registratie.

Wijkverpleging

In het afgelopen jaar heeft De Wever projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van € 203.104.

2.4 Medewerker op één

De Wever streeft naar aantrekkelijk werkgeverschap om zowel nieuwe medewerkers aan te trekken als bestaande medewerkers te binden, met de gedachte 'medewerker op één'. In 2024 hebben we diverse activiteiten uitgevoerd om dit te realiseren. Hier volgen enkele behaalde resultaten.

ANDERS LEREN

In 2024 is de visie op werkplekleren vastgesteld om medewerkers beter te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. Samen leren en groeien staat centraal, met directe toepassing van nieuwe vaardigheden en feedback op de werkvloer. Daarnaast vervangen we verplichte scholingen door een opleidingsjaarplan per afdeling. Zo sluiten we beter aan bij de behoeften van elk team.

COLLEGA'S IN ONTWIKKELING (CIO)

De Wever organiseert het werk anders en zet nieuwe medewerkers in via het CIO-traject in samenwerking met Yonder. CIO's kunnen zonder traditionele diploma's bij ons aan de slag en leren in de praktijk. Door het succes is het traject eind 2024 ingebed in het reguliere aanbod. De werving verliep goed, met 20 deelnemers in 2024.

SOCIALE VEILIGHEID

De Wever streeft ernaar een goede werkgever te zijn en zorgt voor een veilige werk- en woonomgeving voor zowel medewerkers als cliënten. De Wever vindt het belangrijk dat iedereen (cliënten, bezoekers, medewerkers en vrijwilligers) zich veilig en prettig

voelt, overal waar we met elkaar samenwerken. In 2024 is de gedragscode 'zo werken wij samen' vastgesteld. Dit leidde tot een plan van aanpak op drie programmalijnen.

GEDEELD LEIDERSCHAP

In samenwerking met het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur biedt De Wever een opleiding gedeeld leiderschap aan. Professionals leren het voortouw te nemen en werken aan veranderingsvraagstukken in de ouderenzorg, waardoor hun verandervermogen en leiderschap groeit. In 2024 hebben 20 deelnemers het traject afgerond en zijn zeventien nieuwe gestart. Tijdens terugkomdagen ontwikkelen deelnemers het gedeeld leiderschap en het interne netwerk.

B!NC

Begin 2024 startte De Wever, samen met negen andere VVT-organisaties, een initiatief om zorgprofessionals duurzaam aan de zorg te verbinden. Dit leidde tot de coöperatie b!nc, een digitaal loket dat modern werkgeverschap ondersteunt en een alternatief biedt voor ZZP-schap. Zorgprofessionals kunnen met een FI!nc-contract flexibel werken bij alle tien deelnemende organisaties. Vanaf 2025 is b!nc volledig operationeel.

VITALITEIT EN BALANS IN JE WERK

De Wever ziet vitaliteit en duurzame inzetbaarheid als gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. In 2024 namen veel medewerkers deel aan ons vitaliteitsprogramma, gericht op fysieke, emotionele en mentale gezondheid. Voor 2025 is er een nieuwe vitaliteitskalender met ontwikkelingsmogelijkheden. Ook zijn we begonnen met teamgesprekken over vitaliteit en is coachende gespreksvoering geïntroduceerd om verzuim preventief te bespreken.



ZORG & ONDERSTEUNING

15
locaties1.872
unieke
Cliënten Wlz1.261
Wlz
plaatsen902 met
behandeling359 zonder
behandeling90
cliënten
dagbesteding110
cliënten
dagbehandeling1730
cliënten
wijkzorg349
ELV
cliënten982
cliënten
GRZ

MEDEWERKERS

Totaal
2.843⁵ /
1.672 fteIn cliënt-
proces
2.219 /
1.295 fteDienst-
verlening
374 /
165 fteOnder-
steuning
286 /
212 fteVrijwilligers
1.034Leerlingen /
stagiaires
843Verzuim
7,56%Deeltijd-
factor
0,62Instroom
671Uitstroom
691

CLIËNTTEVREDENHEID

Tevredenheid
Zorgkaart NederlandAlgemeen
8,6Thuiszorg
9,0Tevredenheid
PREMWijk-
verpleging
8,7GRZ
7,5Aantal
klachten

85

BASISINDICATOREN
VEILIGHEIDAdvance
care
planning¹
99%Bespreken
medicatie-
fouten²
98%Aandacht
eten en
drinken³
97%Decubitus⁴
3%

1 % Cliënten op de locatie, waarbij tenminste 1 beleidsafspraken over behandeling rond het levenseinde in het dossier is vastgelegd.

2 % Afdelingen waar medicatiefouten tenminste 1 keer per kwartaal multidisciplinair worden besproken.

3 % Cliënten waarbij voedselvoorkeuren met de cliënt en/of familie van de cliënt in de afgelopen zes maanden besproken en vastgelegd zijn in het zorgdossier.

4 % Cliënten op de locatie met decubitus graad 2 of hoger.

5 * 36 medewerkers werken zowel in dienstverlening als in zorg.

3. FINANCIËLE TERUGBLIK

3.1 Resultaat 2024

Het geconsolideerd resultaat van De Wever bedroeg over 2024 € 12,5 miljoen positief (2023: € 5,1 miljoen positief). Het rendement is met 6,5% hoger dan de gangbare norm van 2%.

Resultatenrekening (geconsolideerd)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Bedrijfsopbrengsten	€ 194,1 miljoen	€ 185,2 miljoen	€ 174,6 miljoen
Personeelskosten	€ 128,1 miljoen	€ 125,0 miljoen	€ 119,2 miljoen
Overige bedrijfslasten	€ 53,5 miljoen	€ 56,6 miljoen	€ 50,3 miljoen
Resultaat	€ 12,5 miljoen	€ 3,6 miljoen	€ 5,1 miljoen

Vanaf 2023 is De Wever met succes al voorbereidingen gaan treffen op een steeds krappere arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld door anders plannen, werken met anders opgeleiden, meer hulp van naasten, beter samenwerken, “Langer Actief Thuis” (LAT) en bewuster omgaan met de inzet van personeel niet in loondienst door deze kostenneutraal te organiseren. Daarnaast zijn kortingen vanuit het Rijk uitgesteld en is het resultaat in 2024 positiever dan verwacht.

Het financiële effect voor 2024 vertaalt zich in meer zorgopbrengsten zonder groei personele kosten (behoudens de CAO verhogingen).

Wij vinden het een prestatie hoe alle medewerkers in 2024 hieraan hebben bijgedragen. Dat geeft vertrouwen in de toekomst, want we doen het samen: vrijwilligers, medewerkers, cliënten én hun naasten pakken allemaal hun rol.

Stond 2024 nog in het teken van noodzakelijke vernieuwing en beweging, 2025 wordt een jaar waarin we zorgen voor vasthouden en verder inbedden voor de lange termijn. Met name de veranderingen op de arbeidsmarkt voor externe inhuur zijn hierin een onzekere factor.

Het resultaat van 2024 is door een aantal incidentele baten en lasten beïnvloed. In het overzicht op de volgende pagina hebben we deze posten op een rijtje gezet.



Normalisatie resultaat (in miljoen €)	2024		2023	
Netto resultaat volgens de jaarrekening		12,5		5,1
Af: incidentele baten en lasten				
Nacalculatie compensatie energiekosten 2022			1,6	
Voorziening verlieslatend contract Den Herdgang	-3,4			
Boekwinst Spinaker	1,3			
Gratificatie	-1,9			
		-4,0		1,6
Resultaat exclusief incidentele posten		16,5		3,5

In 2024 wordt het resultaat negatief beïnvloed door de kosten voor afkoop van het huurcontract Den Herdgang¹ en een eenmalige gratificatie voor alle vaste medewerkers en stagiaires. Deze gratificatie hebben we uitgekeerd vanwege de bijzondere inspanningen die al deze mensen hebben verricht om het anders werken vorm te geven. Ook vrijwilligers, cliënten en hun naasten hebben een bijdrage gekregen in de vorm van een bon of respectievelijk extra activiteiten. Daarnaast is een groot deel van de verwachte opbrengst van de verkoop van de grond op locatie spinaker in het resultaat 2024 opgenomen.

De splitsing tussen zorgexploitatie en vastgoedexploitatie ziet er als volgt uit:

Resultatenrekening (geconsolideerd)	Realisatie 2024	Vastgoed	Zorg
Bedrijfsopbrengsten	€ 194,1 miljoen	€ 30,4 miljoen	€ 163,7 miljoen
Personeelskosten	€ 128,1 miljoen	€ 0,5 miljoen	€ 127,6 miljoen
Overige bedrijfslasten	€ 53,5 miljoen	€ 27,4 miljoen	€ 26,1 miljoen
Resultaat	€ 12,5 miljoen	€ 2,5 miljoen	€ 10,0 miljoen

¹ Dankzij de afkoop van het huurcontract kunnen bewoners begin 2025 verhuizen naar huisvesting welke voldoet aan de normen zoals De Wever die wil bieden.

3.2 Kengetallen

In onderstaand schema zijn de belangrijkste kengetallen van De Wever weergegeven. Hieruit blijkt dat De Wever ruim voldoet aan de normen die gesteld worden.

	Formule	Norm	Norm BNG	2024	2023
Solvabiliteit					
Solvabiliteit	Eigen vermogen / totaal vermogen	> 25,0 %	> 20 %	33,5 %	31,0 %
Winstgevendheid					
Rentabiliteit	Nettoresultaat / omzet	> 1,9 %		6,4 %	2,9 %
Dekkingsgraad/betalingscapaciteit					
Loan to value	Langlopende schulden / vaste activa	Max. 75 %		53,4%	62,3 %
EBITDA-floor	Nettoresultaat gecorrigeerd voor belastingen, de financiële baten en financiële lasten en afschrijvingen		> 14,0 mln.	27,9 mln.	20,1 mln.

De ratio's zoals hierboven weergegeven zijn gebaseerd op de enkelvoudige jaarrekening 2024 van stichting De Wever.

3.3 Risico's

De Wever is met andere manieren van werken tot nu toe in staat gebleken nog steeds de beoogde cliënten te ondersteunen. Met name de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt aangaande externe inhuur vormt een risico. In 2025 stopt De Wever met de inhuur van ZZP-ers die schijnzelfstandige zijn. Ook de inhuur van externe bureaus willen we minimaliseren. De afhankelijkheid van inhuur is al teruggebracht. In 2023 bedroeg de externe inhuur van zorgpersoneel nog 7,8% van de totale personeelskosten. In 2024 was dit 6,3%. Met de oprichting van de coöperatie b!nc treffen we de nodige maatregelen om hierop beter voorbereid te zijn.

De Wever loopt renterisico over rentedragende vorderingen (met name liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen). Dit betreffen veelal vastrentende schulden waarover De Wever risico's loopt over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. In het treasury statuut is vastgelegd hoe omgegaan wordt met het renterisico, zo worden er geen financiële derivaten gecontracteerd ter afdekking van het renterisico. Een uitgebreidere toelichting op de financiële instrumenten en risicobeheersing is opgenomen in de toelichting van de jaarrekening onder nummer 1.1.5.

De komende jaren wordt conform de vastgoedstrategie nieuwbouw gerealiseerd. Deze nieuwbouw voldoet aan de eisen die de maatschappij aan wonen stelt. Op deze manier wil De Wever borgen dat het vastgoed onafhankelijk van de bestemming courant blijft.

Informatieveiligheid

Informatieveiligheidsincidenten kunnen een impact hebben op de bedrijfsvoering. Het inrichten van adequate maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy is noodzakelijk voor het beperken van deze risico's. De Wever is actief bezig om voor oktober 2025 te voldoen aan de NEN7510 norm. Daarnaast treffen we maatregelen om te voldoen aan de verplichtingen van de NIS2 wetgeving.



4. VOORUITBLIK OP 2025

BEWEGING

We verstevigen in 2025 de beweging in de ouderenzorg, gericht op het langer thuis wonen en het ondersteunen van ouderen, met een focus op het herwinnen van zelfstandigheid. Door samen te werken met naasten creëren we een sterk netwerk rondom de cliënt, zodat ze zich ondersteund voelen in hun eigen omgeving. We bouwen verder aan de onze ambitie om onze locaties echt te laten aanvoelen als thuis. Activiteiten worden zoveel mogelijk afgestemd op de persoonlijke behoeften en wensen van de ouderen, in het samenspel met de wijk.

VERWACHTE INVESTERINGEN

In februari 2025 zijn woonzorglocatie Zandstaete, hospice De Zandsporen en appartementen Zandduinen opgeleverd. De frictiekosten als gevolg van verhuisbewegingen worden binnen de exploitatie van De Wever opgevangen. In 2026 staat de oplevering van nieuwbouw Spinaker gepland. Naast deze bouwprojecten zal de investering (inclusief implementatie) in het nieuwe ECD (Elektronisch Cliënt Dossier) de voornaamste uitgave voor investeringen zijn.

FINANCIERINGSVERWACHTINGEN

Naar verwachting zullen er in 2025 geen wijzigingen plaatsvinden op bestaande leningen. Reguliere aflossingen en betalingen van rente kunnen betaald worden uit bestaande liquide middelen. Voor de financiering van het project Zandstaete en Spinaker wordt gebruik gemaakt van bestaande kredietfaciliteiten. De verwachting is dat, kijkend naar de huidige omstandigheden en mogelijke ontwikkelingen in 2025, voor deze projecten maximaal vijf miljoen euro aan vreemd vermogen aangetrokken zal worden.

VERWACHTE PERSONEELSBEZETTING

Er is veel discussie over de inzet van ZZP-ers, vooral met de handhaving van de Belastingdienst op schijnzelfstandigheid. Voor duurzame zorg zijn goed samenwerkende teams essentieel, waar vaste medewerkers elkaar ondersteunen en de zorg als zinvol ervaren. ZZP-ers en flexkrachten bieden waardevolle flexibiliteit, maar de kern van het team bestaat uit vaste medewerkers. De Wever wil voldoen aan wet- en regelgeving en stopt daarom met schijnzelfstandige inzet van ZZP-ers, met als doel de zorgverlening vanaf 1 april 2025 te waarborgen. Een vangnet is opgezet voor de periode van april tot oktober 2025 om de overgang te begeleiden.

VERWACHTE ONTWIKKELING VAN OMZET EN RESULTAAT

Voor 2025 ligt er een heldere en realistische begroting waarbij de onzekerheid over de nog af te sluiten cao nog invloed kan hebben op het resultaat. Het bereikte onderhandelingsresultaat van 11 maart jl. op de cao 2025-2026 past naar verwachting binnen de begroting 2025. Vanaf 2026 verwachten we alsnog het effect vanuit het (herziene) plan van het toenmalig kabinet om in 3 jaar tijd het Wlz-macrokader met 3% af te bouwen.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT 2024

TERUGBLIK 2024

De resultaten uit de hoofdlijnen van de strategiekaart 2024 hebben onze bijzondere aandacht gehad. De Raad is betrokken bij de ontwikkeling om De Wever nog sterker te maken door de bedrijfsvoering en de kwaliteit van zorg goed te blijven doen maar ook in het vraagstuk of De Wever wel voldoende het goede doet. Op het eerste gebied zijn er in de Raad en in haar commissies veel aspecten behandeld. U kunt dat hierna lezen in het verslag van Auditcommissie, Kwaliteitscommissie en Remuneratiecommissie.

Op het vraagstuk van de invulling van onze maatschappelijke opdracht is vooral het thema samen en deskundig verbonden met de wijk aan bod gekomen. De projecten dagbesteding, sluiting Den Herdgang, ontwikkeling Zandstaete en ontwikkeling KwilT kregen bijzondere aandacht. In de samenwerking met het ETZ werden belangrijke stappen gezet. De Raad van Bestuur kon de overeenkomst met ETZ over de positie van Damast bij de nieuwbouw ETZ tot afronding brengen. Over de samenwerking en plaats van de GRZ wordt nog met verschillende partijen overlegd.

Bijzondere aandacht was er voor de consequenties van de maatregelen rond de ZZP-ers. Met het constructieve wordt door samenwerking met de VVT-collega's in Midden- en West-Brabant een prima alternatief voor ZZP-ers in de markt gezet. Spannend blijft het hoe in 2025 en verder de beschikbaarheid van medewerkers zich gaat ontwikkelen.

De resultaatontwikkeling 2024 gaf ruimte om een bijzonder mooie waardering te geven aan de mensen van De Wever die hier hun bijdrage aan hadden geleverd. Medewerkers kregen aan het einde van het jaar een gratificatie en er was ruimte om de inzet van stagiaires, vrijwilligers en mantelzorgers extra te waarderen. Voor onze bewoners en cliënten zijn er in 2025 extra activiteiten.

Bij de bezetting van de Raad van Bestuur was de Raad van Toezicht zelf aan zet. Door het vertrek van Chantal Beks, bestuurder, was er een vacature ontstaan. Omdat de Raad van Toezicht in overleg met bestuurder Marcel van der Priem vasthield aan een Raad van Bestuur van twee leden moest een nieuwe bestuurder worden gezocht. Met de medezeggenschapsorganen (OR en CCR, VAR) en met het Beleidsteam werd een ambitieus profiel neergezet. Begin juli 2024 konden we melden dat de Raad in de persoon van Alisa Westerhof een uitstekende invulling had gevonden, per 22 oktober 2024.

Voor de twee vacatures in de Raad van Toezicht van 2025 zijn in november de voorbereidende werkzaamheden opgepakt. Per 1 maart 2025 zal Jacques Koenen wegens het aflopen van de zittingstermijnen aftreden. Per 1 juli 2025 zal de voorzitter Hennie Brons om diezelfde reden aftreden. Met ingang van 1 maart 2025 is mevrouw Ella de Vette benoemd als nieuw lid van de Raad van Toezicht. Op het gebied van de governance is er met de Raad van Bestuur in 2024 een themabijeenkomst over Risicomanagement gehouden. In 2025 zal met de nieuwe samenstelling van de Raad van Bestuur dit thema nog een keer terugkomen.

De Raad van Toezicht heeft een zelfevaluatie gehouden. Als actiepunten voor de Raad van Toezicht zijn onder andere benoemd de onderlinge communicatie en samenwerking, consolidatie van meningen en opvattingen, borgen van de afspraken en de gestructureerde deelname aan en verantwoording van de eigen deskundigheidsbevordering.

De samenwerking, sfeer en openheid binnen De Wever wordt door de Raad van Toezicht bijzonder gewaardeerd. Met de Raad van Bestuur, de medezeggenschapsorganen en met de verschillende functionarissen zijn

goede verhoudingen. De vroegtijdige betrokkenheid door bij ontwikkelingen mee te denken en te klankborden maakt het werk in de Raad van Toezicht van De Wever inspirerend en waardevol.

Daarmee ligt er een goede voedingsbodem om de uitdagingen in 2025 met elkaar aan te kunnen gaan. De bedrijfsvoering van De Wever staat sterk om de na 2025 aangekondigde ombuigingen en bezuinigingen op te kunnen vangen en een goede kwaliteit van zorg te kunnen borgen. We zien toenemende spanning op de lijn van de beschikbare medewerkers en de maatschappelijke noden. Dat maakt dat De Wever ook de komende jaren onverminderd verder zoekt naar innoverende benaderingen. De realisatie van zorgzame buurten en wijken, zoals nu al bij enkele wijken in Tilburg. De Wever versterkt de rol van reablement verder om mensen in hun kracht te zetten te doen wat nog zelf of samen kan. De rol van techniek en digitalisering neemt verder toe door creatieve toepassingen die mensen echt ondersteunen bij het behoud van hun kwaliteit van leven.

SAMENSTELLING

De Raad van Toezicht bestaat eind 2024 uit zes personen. Leden van de Raad van Toezicht van Stichting De Wever zijn ambtshalve ook lid van de 'Raad van Toezicht van de Stichting tot Ondersteuning van De Wever'. De leden van de Raad van Toezicht beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden, die aansluiten op de strategische, bestuurlijke en maatschappelijke opgaven van De Wever.

Voor benoemingen geldt dat de procedures gevolgd worden zoals deze zijn vastgelegd in de statuten en het reglement van de Raad van Toezicht. Dit is uitgewerkt in het protocol Werving leden Raad van Toezicht. Benoeming van toezichthouders vindt plaats op basis van een openbare vacaturestelling met profielschets en met inachtneming van adviezen van Raad van Bestuur, Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad. Met ingang van 1 april 2024 is de heer John Taks benoemd als nieuw lid van de Raad met de portefeuille Kwaliteit en Veiligheid. Hij volgt daarmee Wilma Caris op, die per 31-12-2023 de Raad heeft verlaten na het eindigen van haar tweede zittingstermijn.

De heer Bram Heijnsbroek heeft per 1 januari 2024 het vicevoorzitterschap overgenomen van mevrouw Wilma Caris en mevrouw Roos Schellens is voorzitter van de Kwaliteitscommissie geworden

In het schema op de volgende pagina wordt de samenstelling weergegeven van de Raad van Toezicht per 31 december 2024. In het overzicht is te zien welke rol de leden binnen de Raad van Toezicht vervullen en wat hun functies en nevenfuncties zijn.

In 2024 hebben zes reguliere vergaderingen plaatsgevonden en is één extra vergadering geïnitieerd om met de Raad van Toezicht van gedachten te wisselen over een gratificatiebudget voor medewerkers, vrijwilligers en cliënten en hun naasten.

Naam	Rol in Raad van Toezicht	Functie / nevenfuncties	Aantal vergaderingen
H.A.W.M. Brons (2 ^e termijn / einde 01-07-2025)	- Voorzitter - Lid Remuneratie-commissie - Lid Kwaliteitscommissie	Eigenaar HBA, Hennie Brons Advies Roosendaal - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Lid Raad van Toezicht Stichting Vitalis Woonzorggroep Eindhoven - Lid Raad van Toezicht Stichting Vitalis Residentiële Woonvormen Eindhoven - Voorzitter Alzheimer Nederland, afdeling West-Brabant - Voorzitter Stichting Vrienden van mensen met dementie - Lid bestuur Dementienetwerk West-Brabant - Lid bestuur stichting Fokus, Utrecht/Groningen - Lid Raad van Toezicht stichting Fokus Exploitatie, Utrecht/Groningen	7/7
drs. B. Drees (1 ^e termijn / einde 13-04-2025)	- Lid - Lid Audit-commissie	CEO Pivot Park Holding BV en CEO Pivot Park Screening Centre BV - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Lid bestuur van de Vereniging Talentencampus Oss - Penvoerder Farma NL Groeifonds	7/7
drs. B. Heijnsbroek (2 ^e termijn / einde 01-03-2027)	- Vicevoorzitter - Voorzitter Remuneratiecommissie - Lid Audit-commissie	Eigenaar Bram Heijnsbroek Interim en Advies Dga Maatschappelijk Financieren - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Vicevoorzitter Raad van Toezicht LPS-Brabantse Wal, Bergen op Zoom	7/7
J.J.M. Koenen RA CIA (2 ^e termijn / einde 01-03-2025)	- Lid - Voorzitter Auditcommissie	- Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Senior docent Maastricht University - Bestuurslid Oudheidkundig Streekmuseum Alphen	6/7
R.M.D. Schellens MSc (1 ^e termijn / einde 01-12-2025)	- Lid - voorzitter Kwaliteitscommissie	Directeur Wonen met Zorg voor Ouderen Cordaan - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever	7/7
drs. J. Taks (1 ^e termijn / einde 01-04-2028)	- Lid - Lid Kwaliteits-commissie	Voorzitter Raad van Bestuur ADRZ - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Voorzitter Raad van Toezicht Diagnostiek voor U, Eindhoven - Lid Raad van Toezicht SOVAK, Terheijden - Lid Bestuur Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (tot 1 juli 2024)	5/7

Binnen de Raad van Toezicht waren in 2024 drie commissies werkzaam, de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Kwaliteitscommissie. Ad hoc was er in 2024 een selectie-commissie voor de selectie van een nieuwe bestuurder.

ONAFHANKELIJKHEID, DESKUNDIGHEID EN BEZOLDIGING

De governance is in lijn met de Governancecode Zorg 2022. De onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Toezicht is opgenomen in de statuten van de Stichting en in het reglement van de Raad. Bij elke vergadering wordt bij de vaststelling van de agenda vastgesteld of er sprake is van mogelijke belangenverstrengeling bij de geagendeerde onderwerpen. Bezoldiging van de leden van de Raad is in overeenstemming met de beloningscode voor toezichthouders in de zorg, waarbij de Raad de richtlijnen van de NVTZ volgt.

De Raad heeft de beschikking over een budget voor het onderhouden en verder ontwikkelen van zijn deskundigheid. Elk lid van de Raad van Toezicht draagt er zorg voor dat zijn kennis en vaardigheden ruim voldoende zijn en blijven voor adequate functie vervulling in het belang van de organisatie. Leden van de Raad van Toezicht laten zich hierop aanspreken door de overige leden van de Raad van Toezicht. De permanente educatie in relatie tot de behoeften voor kennisontwikkeling of vaardigheden is een aandachtspunt in de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht en in de zelfevaluatie in 2024 is besproken hieraan meer aandacht te schenken. In 2025 zal hiertoe een voorstel worden uitgewerkt.

WERKWIJZE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht ziet toe op de besturing en de doelrealisatie van De Wever. Hiertoe vergaderde de Raad van Toezicht in 2024 zesmaal met de Raad van Bestuur. Bij deze en/of de commissievergaderingen zijn roulerend ook andere functionarissen aanwezig, zoals de concerncontroller, manager Financiën, manager HRM, manager De Wever Wonen of een clustermanager.

In 2024 heeft de Raad in de thematische besprekingen stilgestaan bij risicomanagement en bij de visie op de nieuwe locatie Zandstaete. De agenda's van de vergaderingen van de plenaire Raad en van de Kwaliteitscommissie worden afgeleid van de pijlers van het meerjarenbeleidsplan 2023-2026. Dit plan vormt de leidraad voor het handelen

in de periode en is gebaseerd op een toekomstvisie met betrekking tot zorg, welzijn en wonen. De Raad van Toezicht heeft deelgenomen aan de bijeenkomst 'Samen sturen' in november, waar samen met management en stakeholders de strategiekaart voor 2025 is gevormd. De Raad volgt de voortgang op het meerjarenbeleidsplan en de jaarlijkse strategiekaart via de kwartaalrapportages en in de thema-besprekingen. Eenmaal per jaar vindt in een Raad van Toezicht vergadering overleg plaats over de jaarrekening waarbij tevens de externe accountant aanwezig is.

De voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur treffen elkaar maandelijks. In dit overleg komen actualiteiten die verband houden met het bestuur en beleid van de organisatie aan de orde. Ook wordt de agenda voor de eerstvolgende Raadsvergadering besproken.

Verder heeft (een delegatie van) de Raad van Toezicht in de regel tweemaal per jaar een (thema)vergadering met de Ondernemingsraad en tweemaal per jaar met de Centrale Cliëntenraad. Naast het aansluiten bij een reguliere overlegvergadering, vinden met beide gremia themabijeenkomsten plaats. In juni 2024 is met de Ondernemingsraad tijdens een benen-op-tafel-sessie stilgestaan bij een aantal actuele vragen zoals hoe kijken we naar de kortingen in de ouderenzorg, waar ligt de belangrijkste opgave als het gaat om medewerkers, hoe gaat het gedachtegoed van reablement helpen en welke kansen liggen er in de ontwikkelingen rond informele zorg. In het najaar van 2024 heeft de Raad van Toezicht op locatie Hazelaar met de Centrale Cliëntenraad in de vorm van een moreel beraad stilgestaan bij de kaders voor participatie door naasten. Deze bijeenkomst heeft mooie inzichten gebracht vanuit welke belangen en op basis van welke waarden betrokken partijen invulling geven aan naastenparticipatie.

Leden van de Raad van Toezicht zijn doorgaans in één of meerdere meeloopsessies en werkbezoeken betrokken en bezoeken tijdens deze dagdelen ook de overleggen van de lokale cliëntenraden of wonen spiegelgesprekken bij, om zo een goede indruk te krijgen van hetgeen er

binnen een locatie leeft. Elk lid rapporteert hierover aan de voltallige Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

FUNCTIONEREN

De Raad van Toezicht heeft een beweging ingezet naar toezichthouden nieuwe stijl, waarbij een sterkere rol wordt gezocht in de dialoog met de Raad van Bestuur aan de voorkant van de besluitvorming. De Raad van Toezicht wil bereiken dat hij een nog zwaarder accent dan tot nu gebruikelijk krijgt in de balans met de goedkeurende en informerende taken. De Raad wil zijn klankbordrol verder versterken door het meer tijd nemen voor het voeren van het gesprek en door (breed) mee te denken.

In het laatste kwartaal van 2024 heeft de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Als actiepunten voor de Raad van Toezicht zijn onder andere benoemd de onderlinge communicatie en samenwerking,

consolidatie van meningen en opvattingen, borgen van de afspraken en de gestructureerde deelname aan en verantwoording van deskundigheidsbevordering.

In lijn met haar toezichtsvisie, toezichtskader en toetsingskader vraagt het samenspel binnen de Raad, de gezamenlijke rolopvatting van en over de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur en het organiseren van vitale spanning, elementen om goed op te acteren. Het samenspel vraagt continue reflectie, hiervoor is het nodig om tijd te nemen. De Raad evalueert na elke vergadering kort op bovenstaande thema's.

OVERLEGVERGADERINGEN

In 2024 zijn in het overleg tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

Governance	Organisatie en strategie	Vastgoed en ICT
- Profiel en werving nieuw lid Raad van Bestuur - Profielen en werving nieuwe leden Raad van Toezicht - Bezoldiging - Onkostenvergoeding Raad van Bestuur	- Samenwerkingsverbanden en participaties - Risicomanagement - Kaderbrief 2025 - Jaarverslag 2023 - Ontwikkelingen revalidatiezorg - Fieldlab Zandstaete - Sluiting locatie Den Herdgang - Oprichting coöperatie b!nc - Inrichting clusterstructuur - Leiderschapsprogramma	- Ontwikkelingen Damast - Vastgoedstrategie - Informatieveiligheid - Ontwikkelingen ICT-organisatie
Financiën		
- Treasury Jaarplan 2024 - Managementletter 2024 - Jaarrekening 2023 (in bijzijn van accountant) - Kwartaalrapportages - Begroting 2025 - Gratificatie		

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2024 vijf reguliere overleggen gehad met de bestuurder, concern-controller en de manager Financiën, Inkoop en Control. Tussentijds ontvangen de leden van de Auditcommissie ook de maandelijkse dashboard- en controllersrapportages, waarin de financiële en personele ontwikkelingen nader worden geduid. Over de voortgang op de lopende vastgoedinitiatieven wordt door de Raad van Bestuur aan de Auditcommissie gerapporteerd.

De Auditcommissie heeft minimaal één keer per jaar afzonderlijk met de externe accountant een overleg over de jaarrekening en éénmaal evalueert zij met de accountant de procesgang, samenwerking en thema's voor de (interim)controle. De accountant spreekt jaarlijks met de voltallige Raad van Toezicht, onder andere over de jaarcijfers. De Commissie rapporteert via de notulen al haar bevindingen, conclusies en adviezen aan de Raad van Toezicht.

De Auditcommissie heeft in 2024 advies uitgebracht aan de Raad over de wisseling van accountant met ingang van boekjaar 2025 omdat de termijn van 7 jaar met de zittende accountant is verstreken over boekjaar 2024. In 2025 wordt een selectieproces ingericht.

Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie voerde in 2024 vijfmaal overleg met de Raad van Bestuur en (staf)functionarissen die binnen De Wever verantwoordelijk zijn voor specifieke onderdelen van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid. Om het overleg te structureren zijn aan de hand van de strategiekaart thema's benoemd, die de leidraad vormen voor de inhoudelijke jaaragenda van de Kwaliteitscommissie. In 2014 zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest: het generiek kompas, de wet zorg en dwang, reablement, ontwikkelingen in de revalidatie- en herstellzorg, sociale veiligheid en

het beleid bekwaam is bevoegd. De Commissie voert ook structureel (tweejaarlijks) overleg met delegaties namens de Dienst Geestelijke Verzorging, de Commissie Ethiek en met leden van de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) over de ontwikkelingen binnen de verpleegkundige- en verzorgende beroepsgroep.

Remuneratiecommissie

In verband met de personele wisselingen in het bestuur heeft de remuneratiecommissie zich in 2024 beziggehouden met de uit- en indienstreding van de betreffende bestuurders. Met de zittende bestuurder is medio 2024 een ontwikkelgesprek gehouden. Daarin is terug- en vooruitgekeken op de resultaten van de stichting, o.a. op het gebied van strategie en organisatie-ontwikkeling, ook dilemma's komen aan bod. Ook is bestuurder nauw betrokken geweest bij de wervings- en selectieprocedure voor het nieuwe lid van het bestuur. De Raad van Toezicht heeft naar de bestuurders zijn waardering uitgesproken. Het Onkostenbeleid is geactualiseerd en het overzicht is gepubliceerd op de website. De WNT-uitgangspunten zijn getoetst. Dat heeft geleid tot de vaststelling van de indeling in klasse V van de WNT. De bezoldigingsmaxima zijn volgens deze klasse vastgesteld.

BIJLAGE 1 SAMENSTELLING RVB

Naam	Functie	Nevenfuncties
Dhr. drs. M.S. van der Priem MPA (1974)	Lid Raad van Bestuur	- Lid Raad van Bestuur Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Lid Kerngroep Wonen en zorg Actiz (tot juli 2024) - Lid Raad van Toezicht Stichting Kamers met Aandacht
Mw. drs. A. Westerhof (1983)	Lid Raad van Bestuur	- Lid Raad van Bestuur Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Lid Raad van Toezicht Coloriet - Phd onderzoeker Universiteit Nyenrode

