

Bestuursverslag 2017

De Wever

Portefeuillehouder	Raad van Bestuur	
Auteur	Secretaris Raad van Bestuur	
	Aangeboden d.d.	Advies d.d.
MT	11 april 2018	
OR		
RvT	22-3 FC / 28-3 RvT	
CCR	9 mei 2018	
Vastgesteld beleid per d.d.	9 april 2018	

Tilburg, 9 april 2018

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord.....	3
1 Profiel van de organisatie	4
1.1 Algemene identificatiegegevens	4
1.2 Organogram van De Wever	4
1.3 Kerngegevens	5
1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	5
1.3.2 Werkgebieden	5
1.3.3 Samenwerkingsrelaties	5
2 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	6
2.1 Normen voor goed bestuur	6
2.2 Raad van Bestuur.....	6
2.3 Toezichthouders (verslag Raad van Toezicht).....	7
2.3.1 Samenstelling.....	7
2.3.2 Onafhankelijkheid, deskundigheid en bezoldiging	9
2.3.3 Werkwijze.....	9
2.4 Bedrijfsvoering.....	12
2.4.1 Beleidscyclus.....	12
2.4.2 Treasury	13
2.4.3 Administratieve organisatie en Interne beheersing	13
2.4.4 Risicobeheersing.....	13
2.4.5 Informatisering en automatisering.....	14
2.5 Medezeggenschap	14
2.5.1 Verslag Ondernemingsraad.....	14
2.5.2 Verslag Centrale Cliëntenraad.....	17
3 Beleid, inspanningen en prestatie	19
3.1 Missie en strategie.....	19
3.2 De Wever in 2017.....	19
3.3 De Wever in 2018.....	21
4. Financieel beleid en financiële positie	23
4.1 Algemeen	23
4.2 Resultaat	23
4.3 Kengetallen	23
4.4 Vaste activa.....	23
4.5 Opbrengsten.....	24
4.6 Nieuwbouwinvesteringen en financiering.....	24
Tot slot.....	25

Voorwoord

De Wever wil uitstekende persoonlijke zorg, behandeling en diensten bieden aan (oude) cliënten en bijdragen aan hun kwaliteit van leven. Daarbij gaat De Wever uit van een cliënt die zelf de regie wil houden over en inhoud wil geven aan zijn/haar leven. De vragen en wensen van die cliënt zijn richtinggevend voor onze zorg, behandeling en diensten. Cliënten kunnen rekenen op professionele medewerkers en vrijwilligers die de zorgvisie van De Wever in hun relatie met de cliënt vertalen. Daarbij zijn de kernwaarden kundig, energiek, vertrouwd en gastvrij de leidraad bij hun handelen.

Het jaar 2017 is een markant keerpunt gebleken voor wat betreft de ouderenzorg. Na de voorzichtige kanteling in het kabinetsbeleid voor de ouderenzorg, stond 2017 in het teken van meerjarige investeringen in de langdurige zorg en verpleeghuiszorg.

De maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat er anders tegen de ouderenzorg wordt aangekeken. Vanuit de participatiemaatschappij wordt verwacht dat ouderen zo veel als mogelijk zelf blijven doen. Dit betekent voor de zorg een andere organisatie met meer en langere zelfstandigheid voor bewoners, cliënten en medewerkers. Daarnaast vinden we het bij De Wever van belang om de leefwereld van de bewoner te laten prevaleren boven de systeemwereld en samen naar passende antwoorden te zoeken op de klantvraag. Het werken met zelfstandige teams, de zichtbaarheid in de wijk, de introductie van het product ELV (eerstelijns verblijf) waren belangrijke thema's voor De Wever in 2017.

In dit bestuursverslag 2017 legt De Wever verantwoording af met een getrouw beeld van de toestand op de balansdatum, de ontwikkelingen gedurende het boekjaar en de resultaten van de rechtspersoon. Het bestuur verantwoordt zich over het gevoerde beleid en blikkt vooruit op de beleidsplannen van het volgend jaar. In juni 2018 verschijnt het kwaliteitsjaarverslag van De Wever waarin verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde kwaliteit- en veiligheidsbeleid.

De Wever heeft in 2017 goede resultaten gerealiseerd. Dat is vooral te danken aan de inzet van alle medewerkers en vrijwilligers. Zij zijn de sleutel tot het succes van onze zorg- en dienstverlening. Daarvoor willen wij hier onze dank uitspreken. Die dank gaat ook uit naar de Centrale Cliëntenraad, de lokale cliëntenraden, de Ondernemingsraad, de OR-commissies, en de Raad van Toezicht, voor de constructieve en plezierige samenwerking en voor het vertrouwen dat ze in ons hebben gesteld.

Tilburg, 14 maart 2018

Willem Kieboom
Raad van Bestuur De Wever

Chantal Beks
Raad van Bestuur De Wever

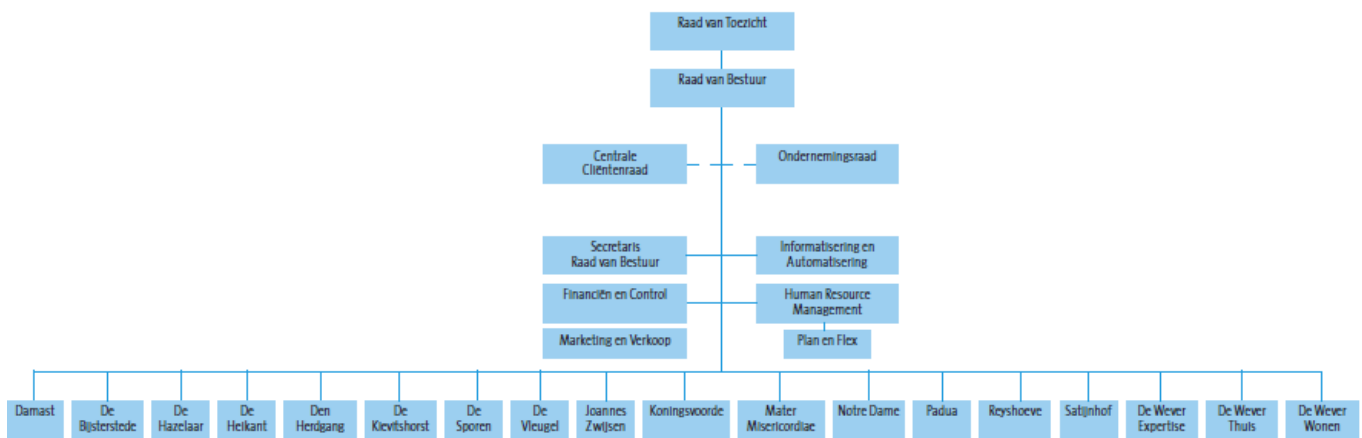
1 Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting de Wever
Adres	Dr. Deelenlaan 6
Postcode	5042 AD
Plaats	Tilburg
Telefoonnummer	013-4644100
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41095513
E-mailadres	info@dewever.nl
Internetpagina	www.dewever.nl

1.2 Organogram van De Wever

Onderstaand is de organisatiestructuur per 31-12-2017 schematisch weergegeven.



Zorg en ondersteuning worden geboden in en vanuit de zorgcentra en ondersteuningspunten in de wijken. De meer complexe zorg en behandeling wordt door De Wever geleverd in en vanuit de behandelcentra. Daarnaast maken een hospice (De Sporen), een kleinschalige woonvorm in de wijk (De Vleugel) en een steunpunt (Mandelahof) deel uit van De Wever. Het DOT (Dementie Ondersteunings- en Trainingscentrum) ontwikkelt producten en diensten voor de zorg en begeleiding van mensen met dementie, hun naasten en de professionals die bij hen betrokken zijn. De wijkzorgteams en het mobiel verpleegkundig team leveren alle vormen van zorg en begeleiding in de thuishouding. Dit varieert van enkelvoudige huishoudelijke hulp tot gespecialiseerde palliatief terminale zorg.

In het kader van de medezeggenschap van cliënten en medewerkers zijn op concern-niveau een Centrale Cliëntenraad (CCR) en een Ondernemingsraad (OR) ingesteld. Op locaties geven lokale cliëntenraden invulling aan de medezeggenschap voor cliënten. De medewerkers van de locaties hebben hun inbreng in onderdeelcommissies die per cluster en deels per locatie functioneren.

1.3 Kerngegevens

1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Van oudsher levert De Wever intramuraal verblijf met begeleiding, verzorging, verpleging en behandeling. De Wever Thuis biedt zorg zowel in de wijk als in de complex gebonden woningen. Ook levert De Wever steeds meer eerstelijnsbehandeling. In het kader van de Wmo biedt De Wever dementieondersteuning.

De Wever levert in beperkte mate restauratieve voorzieningen en welzijnsactiviteiten die privaat worden betaald. Daarnaast worden er diensten geboden aan een aantal congregaties die gelieerd zijn aan de drie 'religieuze' locaties binnen De Wever.

De Wever legt het accent op de doelgroep ouderen maar biedt ook speciale zorgarrangementen voor bijzondere doelgroepen, zoals jonge mensen met dementie en jongere CVA-cliënten. De drie 'religieuze' locaties zijn van oorsprong kloosterverzorgingshuizen. Deze locaties bieden nog steeds huisvesting, zorg en diensten aan groepen religieuzen van diverse congregaties; daarnaast maken ook leken deel uit van de cliëntenpopulatie van deze locaties.

1.3.2 Werkgebieden

Alle locaties van De Wever liggen in de gemeente Tilburg en vallen binnen het werkgebied van het Zorgkantoor Midden-Brabant. Het werkgebied van het DOT en het Mobiel Zorgteam strekt zich uit over de regio Midden-Brabant. Dementieondersteuning levert De Wever voornamelijk binnen de gemeentegrenzen van Tilburg en een aantal omliggende gemeentes.

1.3.3 Samenwerkingsrelaties

Ketenzorg, samenwerking en coördinatie van activiteiten zijn essentiële voorwaarden om op efficiënte wijze goede kwaliteit van zorg te kunnen blijven leveren en om gewenste en noodzakelijke vernieuwingen te kunnen realiseren. Daarom onderhoudt De Wever talrijke samenwerkingsrelaties met collega zorgorganisaties, woningbouwcorporaties, externe toezichthouders en academische netwerken.

2 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

2.1 Normen voor goed bestuur

De Wever past de actuele Zorgbrede Governance Code toe. De verantwoording van de organisatie als zorgonderneming met een bijzondere maatschappelijke opdracht vindt plaats door middel van dit maatschappelijk verslag. Daarmee geeft de organisatie aan dat zij zorg draagt voor een doelmatige en transparante bedrijfsvoering. Uit de missie en visie van De Wever blijkt dat de cliënt met diens wensen en behoeften voorop staat en dat de geleverde zorg moet voldoen aan eigentijdse kwaliteitseisen. De Wever gaat op veel verschillende manieren de dialoog aan met alle belanghebbenden die actief zijn in haar verzorgingsgebied. Zowel intern als extern wordt veel geïnvesteerd in het informeren van alle betrokken doelgroepen en partijen.

2.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de totale gang van zaken binnen De Wever. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de zorgorganisatie, de strategie en de ontwikkeling en uitvoering van het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling, en voor de kwaliteit en veiligheid van zorg.

Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Bestuur zich op het belang van de zorgorganisatie, rekening houdend met het feit dat de zorgorganisatie een onderneming met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid is. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de zorgorganisatie en voor het financieel beheer van de zorgorganisatie. De Raad van Bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de Raad van Toezicht.

De Wever heeft een tweehoofdige, collegiale Raad van Bestuur, in 2017 bestaande uit de heer W.W. Kieboom en de heer J.B.M. Roorda. De heer Roorda heeft de organisatie per 1 september 2017 verlaten.

De Raad van Bestuur functioneert op basis van een door de Raad van Toezicht vastgesteld 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.

De nevenfuncties van de bestuurders zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Naam	Functie in Raad van Bestuur	Nevenfuncties
W.W. Kieboom MBA	Lid Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none">- Lid Raad van Bestuur Stichting tot Ondersteuning van De Wever- Voorzitter bestuur Stichting Into D'mentia Nederland- Voorzitter Bestuur Zorgnetwerk Midden-Brabant- Voorzitter van het Hersenletselnetwerk Midden-Brabant.
Drs. ing. J.B.M. Roorda RC	Lid Raad van Bestuur tot 1-9-2017	<ul style="list-style-type: none">- Lid Raad van Bestuur Stichting tot Ondersteuning van De Wever- Lid Bestuur Brabants Zeeuwse Werk-

		geversvereniging (BZW) Midden-Brabant - Voorzitter Aandeelhoudersvergadering Breedband Inkoopcombinatie Tilburg BV (BIT) - Lid Vastgoedcommissie Actiz
drs. C.D.M.M. Beks MBA	Lid Raad van Bestuur (vanaf 01-02-2018)	- Lid Raad van Bestuur Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Lid Raad van Toezicht Stichting Marienstede, Vught - Bestuurslid Stichting Fundatie Gezondheidszorg - Lid algemeen bestuur Zorgacademie

2.3 Toezichthouders (verslag Raad van Toezicht)

2.3.1 Samenstelling

Onderstaand schema geeft de samenstelling weer van de Raad van Toezicht ultimo december 2017. Tevens laat dit overzicht zien welke rol de leden binnen de Raad van Toezicht vervullen en wat hun functies en nevenfuncties zijn.

Naam	Rol in Raad van Toezicht	Functie / nevenfuncties
Prof. dr. N.G. Noorderhaven	Voorzitter (tot 31-12-2017)	<i>Hoogleraar Universiteit van Tilburg</i> - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Voorzitter bestuur Stedenband Tilburg Same Tanzania - Voorzitter/lid Curatorium verschillende buitengewone leerstoelen gevestigd aan de Universiteit van Tilburg - Lid Raad van Advies SOM Research School, Rijksuniversiteit Groningen - Visiting professor LUISS Business School
dr. G.J.C.Th. van Schijndel	Vicevoorzitter	<i>Interim- en projectmanager bij Delmer Support BV</i> - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Voorzitter Stichting Kerkelijk Waardebeheer - Voorzitter Stichting Vrienden van het Noord-Brabants Museum - Penningmeester Stichting Stabat Mater - Penningmeester HC Tilburg - Voorzitter Investeringscommissie Starterslift Investments BV - Penningmeester Stichting tot bevordering van Sacrale Muziek
drs. M.C.C. Bekker	Lid	<i>Eigenaar Bestuur Advies in Beeld</i> - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever

Naam	Rol in Raad van Toezicht	Functie / nevenfuncties
		<ul style="list-style-type: none"> - Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Stichting Woonbedrijf Eindhoven - Lid Raad van Commissarissen Stichting Havensteder Rotterdam - Voorzitter Raad van Toezicht stichting Vivent in Den Bosch
drs. K. in 't Veld MBA	Lid	<i>Action Learning Coach - Business School Nederland</i> <i>WMO Consulent en Klantmanager Participatiewet - Care First</i> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Voorzitter Bestuur van de Will Hawkins Foundation - Voorzitter Raad van Commissarissen Psychologen Praktijk OOG - Voorzitter Wmo-Raad Oisterwijk
dr. mr. W.M.C.M. Caris-Verhallen	Lid	<i>Beleidsadviseur Bureau Bestuursondersteuning Jeroen Bosch Ziekenhuis, 's-Hertogenbosch (tot 1 mei 2017)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Lid Raad van Toezicht Maxima Medisch Centrum Veldhoven / Eindhoven. - Secretaris Klachtencommissie Medewerkers en Interne Bezwaren Commissie FWG, Lunet Zorg Eindhoven - Vicevoorzitter Regionale Klachtencommissie Zorg Regio 's-Hertogenbosch e.o.
J.J.M. Koenen RA	Lid (per 1 maart 2017)	<i>Eigenaar Koenen AC&E BV.</i> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Plaatsvervangend voorzitter Raad van Toezicht stichting Fontys Hogescholen - Programma directeur Auditing opleiding tot Register Accountant Maastricht University
H.A.W.M. Brons	Lid (per 1 juli 2017)	<i>Eigenaar HBA, Hennie Brons Advies Roosendaal</i> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting tot Ondersteuning van De Wever - Lid Raad van Toezicht Stichting Vitalis Woonzorggroep Eindhoven - Lid Raad van Advies Tranzo, wetenschappelijk centrum voor zorg en welzijn, Tilburg University - Lid bestuur SWOOG, Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek in de Gezondheidszorg, Tilburg

Naam	Rol in Raad van Toezicht	Functie / nevenfuncties

Per 31 december 2017 liep de tweede benoemingstermijn van Niels Noorderhaven ten einde. G.J. van Schijndel volgt hem op als voorzitter. De positie van vicevoorzitter wordt ingenomen door M. Bekker. G.J. van Schijndel treedt terug als voorzitter van de Financiële Commissie (hij blijft wel lid), het voorzitterschap van de Financiële Commissie wordt overgenomen door J. Koenen. Na het vertrek van N. Noorderhaven telt de Raad van Toezicht 6 leden.

De samenstelling van de Raad waarborgt de aanwezigheid van een breed palet aan ervaringen en deskundigheden. Binnen de Raad van Toezicht waren in 2017 vier commissies werkzaam, de *Financiële Commissie*, de *Remuneratiecommissie*, de *Commissie Kwaliteit en Veiligheid* (deze commissie richt zich tevens op geestelijke verzorging en levensbeschouwelijke vraagstukken) en de *Commissie Wever Wonen* (gericht op het Strategisch Vastgoedbeleid).

2.3.2 Onafhankelijkheid, deskundigheid en bezoldiging

De Zorgbrede Governance Code is verankerd in het reglement van de Raad van Toezicht en de Raad hecht eraan om ook te voldoen aan de geest van de code. Toetsing vindt jaarlijks plaats. De onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Toezicht is geborgd in de statuten van de Stichting en in het reglement van de Raad. Een overzicht van hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad is bovenstaand weergegeven. Bezoldiging van de leden van de Raad is in overeenstemming met de beloningscode voor toezichthouders in de zorg. De Raad heeft de beschikking over een budget voor het onderhouden en verder ontwikkelen van zijn deskundigheid.

In 2017 hebben verschillende leden van de Raad vergaderingen en themabijeenkomsten van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) bijgewoond, evenals andere deskundigheid bevorderende bijeenkomsten. Hierbij kunnen worden genoemd:

- Voorjaarscongres Leiderschapsprogramma (De Wever)
- Cursus toezicht op financiën voor de niet financiële toezichthouder (NVTZ)
- Goed Toezicht (NVTZ)
- Workshop radicale vernieuwing (De Wever)
- Regiobijeenkomst: Dynamiek in de bestuurskamer (NVTZ)
- De reis van toen naar straks in het toezicht van de zorg (NVTZ/Nationaal Register)
- Masterclass Toezichthouders en Kwaliteit (Waardigheid en Trots)
- Iedere medewerker is een onderzoeker (themamiddag De Wever)
- Jaarcongres 2017 (NVTZ)
- Mediation en conflictbeheersing (opleiding Merlijn)

2.3.3 Werkwijze

De Raad van Toezicht ziet toe op het bestuur en de doelrealisatie van De Wever. Hiertoe vergaderde de Raad van Toezicht in 2017 achtmaal met de Raad van Bestuur. Bij deze vergaderingen zijn in veel gevallen ook andere functionarissen aanwezig, zoals de Controller, de manager HRM, de manager De Wever Wonen, of medewerkers van de Dienst Geestelijke Verzorging. Bij aanvang van de overlegvergaderingen, die iedere keer op een andere locatie van De Wever plaatsvinden, verzorgt de betreffende locatiemanager of een stafmedewerker, een inleiding over een actueel onderwerp. Samen-

vattingen van de notulen worden op het intranet van De Wever geplaatst, en ter informatie aan het dagelijks bestuur van de Centrale Cliëntenraad gestuurd. Daarnaast treedt de Raad in overleg met de Raad van Bestuur als een onderwerp daarom vraagt.

De secretaris van de Raad van Bestuur/Raad van Toezicht bereidt met de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht de overlegvergaderingen voor. Eenmaal per jaar vindt overleg plaats over de jaarrekening; hierbij is de externe accountant aanwezig. Voorts treffen de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur elkaar maandelijks. Verder heeft de Raad van Toezicht tweemaal per jaar een themavergadering met de Ondernemingsraad, en eenmaal per jaar met de Centrale Cliëntenraad.

De Financiële Commissie heeft in 2017 zesmaal regulier overlegd met het lid van de Raad van Bestuur met de portefeuille Financiën, de manager en de teammanager Financiën en Control. Tussentijds ontvangen de leden van de Financiële Commissie ook de maandelijkse dashboard- en controllersrapportage, waarin de financiële en personele ontwikkelingen nader worden geduid. In 2017 heeft de Financiële Commissie eveneens gezamenlijk met de Commissie Wever Wonen vergaderd. Daarnaast is de commissie nog tweemaal bijeen geweest voor specifieke financiële onderwerpen. Eenmaal per jaar heeft de Financiële Commissie afzonderlijk met de externe accountant een vooroverleg over de jaarrekening en eenmaal evalueert zij met de accountant de procesgang en samenwerking. De accountant spreekt voorts jaarlijks met de voltallige Raad van Toezicht, onder andere over de jaarcijfers. De commissie rapporteert al haar bevindingen, conclusies en adviezen aan de Raad van Toezicht.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid voerde in 2017 viermaal overleg met de Raad van Bestuur en/of de staffunctionaris die binnen De Wever verantwoordelijk is voor kwaliteitsbeleid en veiligheidsbeleid. Voorts onderhoudt de Commissie Kwaliteit en Veiligheid contact met de Dienst Geestelijke Verzorging. Daarnaast is de commissie betrokken geweest bij interne audit Governance.

De Commissie Wever Wonen overlegde in 2017 eenmaal per jaar met de Raad van Bestuur en de manager Wever Wonen, en kwam eenmaal in een gezamenlijke vergadering bijeen met de Financiële Commissie, Raad van Bestuur en de manager Wever Wonen.

Ten slotte bezoeken leden van de Raad van Toezicht op individuele basis locaties van De Wever en lopen zij dan mee in de praktijk van De Wever.

Werving lid Raad van Bestuur

Per 1 september 2017 heeft de heer drs. J. Roorda zijn functie als lid van de Raad van Bestuur van De Wever neergelegd, en is toegetreden tot de Raad van Bestuur van De Omring. De Raad van Toezicht heeft met ondersteuning van een extern bureau een werving- en selectie procedure doorlopen, die heeft geleid tot de aanstelling van mevrouw drs. C. Beks tot lid van de Raad van Bestuur per 1 februari 2018. Mevrouw Beks zal samen met de heer W. Kieboom MBA een collegiaal bestuur vormen. Er is gebruik gemaakt van een procedure waarin management, Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad vanaf het begin betrokken zijn geweest. De Raad van Toezicht is de heer Kieboom erkentelijk voor zijn inzet en de bereikte resultaten in de tussenliggende periode waarin hij als enige bestuurder heeft geopereerd.

Overlegvergaderingen

In 2017 zijn in het reguliere overleg tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

Zorg

- Diverse kwaliteits- en veiligheid onderwerpen
- Kwaliteitskader verpleeghuiszorg
- Presentatie locatiemanagers over dienstverlening zorg
- Diverse jaarverslagen over verschillende aspecten van zorg

Financiën:

- Treasury Jaarplan
- Managementletter 2016
- Jaarverslag 2016 (in bijzijn van accountant)
- Kwartaalrapportages
- Begroting 2017
- Zorginkoop

Organisatie en strategie:

- Verzuimbeleid
- Werkwijze “Van hard naar bewust werken”
- Visie op toezicht – statuten - toetsingskader
- Samenwerkingsverbanden met derden
- Beleid en organisatie van Informatisering en Automatisering
- Kaderbrief en strategiekaart
- Ontwikkelingen arbeidsmarkt
- Zelfevaluatie Raad van Toezicht en renumratie
- Functioneren Raad van Bestuur
- Portefeuilleverdeling Raad van Bestuur
- Mutaties managementniveau

Vastgoed:

- Wonen en strategische vastgoedvisie

2.3.4 Beoordeling Raad van Bestuur

Eenmaal per jaar voert de Remuneratiecommissie, bestaande uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht, individuele functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur, alsmede een evaluatiegesprek met het voltallige bestuur. Omdat de heer J. Roorda de organisatie gedurende het jaar heeft verlaten, heeft over 2017 alleen met de heer W. Kieboom een functioneringsgesprek plaatsgevonden. Hierbij is onder meer gebruik gemaakt van 360° feedback informatie.

De leden van de Raad van Bestuur hebben de beschikking over een zakelijke creditcard. Jaarlijks vindt een controle plaats op de juistheid van de uitgaven die hiermee worden gedaan door de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. Over 2017 zijn de creditcards op een correcte wijze gebruikt.

2.3.5 Zelfevaluatie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht evalueert zijn functioneren ieder jaar. Om het jaar wordt deze zelfevaluatie onder externe begeleiding verricht, in de andere jaren geschiedt dat in eigen kring. De Raad van Toezicht heeft de zelfevaluatie over 2017 op 7 februari 2018 in eigen kring uitgevoerd. De evaluatie kende vier onderdelen: evaluatie van de drie laatste zelfevaluaties, status van de concrete afspraken 2017, ervaringen afgelopen jaar en plannen voor de toekomst. Bij de evaluatie is input gevraagd van de Raad van Bestuur over de onderlinge samenwerking.

2.3.6 Terugblik 2017

De Raad kijkt met een goed gevoel terug op het jaar 2017. Een aantal onderwerpen speelt hierin een belangrijke rol.

Het verlenen van goede zorg staat primair en vormt de rode draad. De Raad maakt zich zorgen over de huidige schaarste aan personeel die de continuïteit van goede zorg in gevaar kan brengen. Initiatieven om in samenwerking met andere organisaties passende opleidingen te ontwikkelen om zo gemotiveerde mensen de benodigde kennis bij te brengen, kunnen enige verlichting geven. Tevens is er extra aandacht gevraagd en besteed aan het oplopende verzuim, dat een grote wissel kan trekken op de motivatie van medewerkers. In het Kwaliteitsplan wordt veel aandacht besteed aan een (nieuwe) passende inzet van medewerkers, waarbij ook de rol van vrijwilligers wordt meegenomen. Hiertoe wordt specifiek beleid opgezet. De ontwikkeling van de zelfstandige teams is op de voet gevolgd. Er wordt stap-voor-stap vooruitgang geboekt. In deze belangrijke aanpak, waarbij ook de 'lean'-methode in toenemende mate wordt geadopteerd. Uitgangspunt blijven de vier waarden van De Wever, die nadrukkelijk zijn gericht op het welzijn van de cliënt.

ICT neemt in zowel het primaire als ondersteunende proces een niet meer weg te denken rol in. De Wever heeft geconstateerd dat zij op dit gebied een inhaalslag moet maken om ook in de toekomst optimaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden van ICT. Daartoe is een meerjarig plan opgesteld, waarbij met instemming van de Raad van Toezicht onderdelen zijn uitbesteed aan gespecialiseerde dienstverleners.

De veranderende vraag van de cliënt heeft grote impact op het benodigde vastgoed, nu en in de toekomst. Een belangrijk onderwerp is daarom het vastgoedbeleid en de mogelijkheden om dit te kunnen financieren. De eerste plannen zijn hiervoor ontvouwd. Er moeten keuzes worden gemaakt omdat niet alles tegelijkertijd kan. De plannen lijken nog realiseerbaar, hoewel de toenemende druk op de bouwmarkt de kosten van bouw en onderhoud stevig opdrijft.

Het financiële resultaat staat merkbaar onder druk als gevolg van gewijzigde tarieven, ziekteverzuim en leegstand van accommodatie in afbouw. De Wever kent een stevige financiële basis en ook 2017 is met een klein positief resultaat afgesloten.

Zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht kent personele mutaties. Het vervullen van de vacatures vraagt aandacht en tijd, zeker omdat dit momenten zijn om de gewenste profielen weer eens goed tegen het daglicht te houden. Beide raden zijn weer op volle sterkte, zodat we de toekomst in deze zin met een gerust hart tegemoet kunnen treden.

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor alle medewerkers en vrijwilligers van De Wever die elke dag hun uiterste best doen om onze cliënten te helpen zo goed mogelijk hun leven te leiden, en om de slogan "maak van je oude dag een nieuwe dag" waar te maken.

2.4 Bedrijfsvoering

2.4.1 Beleidscyclus

Het strategisch beleidsplan 2013 – 2016 geeft richting aan de organisatie. Ook voor 2017 en 2018 blijven de thema's uit dit plan onveranderd actueel en zijn er in de kaderbrief aantal overtuigingen/waarden toegevoegd. Jaarlijks wordt op basis hiervan een kaderbrief en strategiekaart opgesteld met een prioritering voor de activiteiten van het lopende jaar. Vanuit deze kaderbrief stellen locaties en ondersteunende afdelingen activiteitenplannen, opleidingsplannen en een begroting op. Deze worden besproken met de Raad van Bestuur, cliëntenraden en Ondernemingsraad. Dit resulteert in een

begroting en activiteitenplannen, die richtinggevend zijn voor het lopende jaar. Maandelijks ontvangt het management en de Raad van Bestuur financiële informatie op Weverniveau en op locatieniveau. Deze rapportage geeft inzicht in productiecijfers, exploitatiecijfers en ziekteverzuim. Zowel de financiële realisatie als de prognoses worden gerapporteerd. Bij de totstandkoming van de prognoses hebben de managers een belangrijke rol. Ook in 2017 heeft de Raad van Bestuur per kwartaal verantwoordingsgesprekken gevoerd met de managers. In deze kwartaalgesprekken werd naast de financiële informatie tevens gesproken over de activiteitenplannen, kwaliteitsinformatie en uitkomsten van diverse andere metingen zoals CQ en Prezo. In hoofdstuk 3 worden de uitgevoerde activiteiten en resultaten in 2017 nader beschreven.

2.4.2 Treasury

De Treasury commissie, bestaande uit een lid van de Raad van Bestuur, de manager Financiën en Control, de manager De Wever Wonen, de teammanager Planning en Control en een senior controller vergaderen vier keer per jaar.

De Treasury werkzaamheden vinden plaats binnen het Treasurystatuut van De Wever. In 2017 zijn diverse stappen gezet op het gebied van Treasury. De belangrijkste stappen welke gedurende het jaar zijn gezet:

- Organisatie van een treasury conferentie met alle stakeholders van binnen en buiten de organisatie om de effecten van de vastgoednotitie op de geprognosticeerde liquiditeitspositie te evalueren;
- Opstellen van een meerjarenprognose 2017 – 2026 om inzicht te geven in de resultaatontwikkeling, balansontwikkeling, liquiditeitsontwikkeling en ontwikkeling van de primaire financiële ratio's;
- Opstellen van de bedrijfswaardeberekening;
- Uitvoering geven aan de beleggingseisen vanuit het treasurystatuut;
- Uitvoeren reguliere treasury activiteiten, waaronder cashmanagement, liquiditeitsprognose en beoordelen van de leningenportefeuille.

Daarnaast hebben er ook voortgangs- en evaluatiegesprekken plaatsgevonden met de huisbankier BNG, en het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ).

2.4.3 Administratieve organisatie en Interne beheersing

Door de afdeling Financiën en Control wordt uitvoering gegeven aan de interne controles op de kwaliteit van de productieregistratie. Door de externe accountant is op basis van de uitgevoerde werkzaamheden het oordeel uitgesproken dat de productieregistratie zoals aangeleverd aan het Zorgkantoor, de zorgverzekeraars en de gemeente Tilburg voldoet aan de vereisten die gesteld worden door het zorgkantoor, de NZa, de zorgverzekeraars en de gemeenten.

Naast de verbijzonderde interne controle op de productieregistratie voert de externe accountant jaarlijks controle uit ten aanzien van de besturing en beheersing en rapporteert zijn bevindingen in de managementletter.

2.4.4 Risicobeheersing

In de kwartaalrapportages zijn in 2017 zowel de financiële als overige risico's gemonitord. Daarnaast wordt per kwartaal gerapporteerd over de voortgang van de strategische thema's.

In 2017 is wederom extra aandacht besteed aan informatie-veiligheid en privacy (voorbereidend op de nieuwe GDPR in 2018). Er is in 2016 een privacy impact analyse uitgevoerd en in 2017 een NEN 7510 scan. De Wever vindt het van groot belang aandacht te besteden aan zowel privacy als veiligheid; daarbij zal tekens de uitdaging zijn

de afweging van de maatregelen tegenover de efficiency van de werkprocessen. In 2017 heeft De Wever aantal datalekken gemeld bij de Autoriteit persoonsgegevens. Deze meldingen hebben geleid tot verdere awareness binnen de organisatie. Naast de in 2016 aangestelde functionaris gegevensbescherming heeft de Wever begin 2018 ook een security officer aangesteld. De steeds verdere automatisering van de primaire processen vraagt ook steeds meer aandacht voor de continuïteit van de bedrijfsvoering.

De Wever kent geen specifiek beleid gericht op fraudebestrijding. Op signalen uit de organisatie worden door de Raad van Bestuur en/of afdeling Financiën en Control gepaste maatregelen genomen wanneer onvolkomenheden worden geconstateerd.

2.4.5 Informatisering en automatisering

In 2017 heeft de Wever haar strategische visie op Informatisering en automatisering vastgesteld. Doelstelling is de organisatie in de toekomst als innovatiepartner te kunnen ondersteunen. Daarvoor is nodig dat zowel de I&A organisatie als de lijnorganisatie een verdere professionalisering doormaakt komende jaren.

Als uitwerking van de strategie zijn tevens plannen opgesteld voor de invulling van de regieorganisatie, de projectportfolio, de informatiebeveiliging, applicatiearchitectuur en sourcingstrategie. Dit heeft in 2017 geleid tot een reorganisatieplan en het outsourcen van de werkplekdiensten, datacenter en technisch beheer en netwerkdiensten. Het contract is 1 december 2017 getekend met de leverancier en het eerste halfjaar van 2018 is uitgetrokken als transitiefase om de diensten naar het nieuwe datacenter van de nieuwe leverancier in Utrecht over te dragen.

Het te vormen I&A team is ondanks de 'lastige' arbeidsmarkt voor IT-ers begin 2018 ingevuld door deels eigen medewerkers en deels nieuw geworven medewerkers.

Naast organisatorische veranderingen is in 2017 onder andere het project Digitaal Dichterbij (werken met iPads intramuraal en in wijkteams) en Digitale Dosis (digitale medicatie uitschrijven en toediening) opgeleverd. Daarnaast is een nieuw planningspakket, een nieuw document beheerssysteem en website geïmplementeerd. De veranderingen vragen veel van de digitale vaardigheden van onze medewerkers. Er zit een groot verschil in de vaardigheden tussen de medewerkers; komende periode zal aan de IT adoptie meer aandacht worden besteed. Ook het afbouwen van het aantal applicaties en de gebruikersvriendelijkheid van applicaties is een belangrijk thema om het werk te vereenvoudigen.

Op het gebied van domotica loopt binnen De Wever een project met Vilans genaamd leven in vrijheid. Het verder door ontwikkelen hiervan zal in 2018 doorgaan.

2.5 Medezeggenschap

2.5.1 Verslag Ondernemingsraad

In aanloop naar de verkiezingen van de Ondernemingsraad in het najaar van 2017, heeft de Ondernemingsraad zichzelf de opdracht gegeven te onderzoeken welke structuur het meest aansluit bij de organisatie De Wever en passend bij de doelstellingen die De Wever zich heeft gesteld. Dit vanuit het organisatieprincipe dat de organisatie in transitie is en dat de Ondernemingsraad wil aansluiten bij de gekozen strategie van De Wever.

In 2017 is een zorgvuldig proces doorlopen met de leden van de Ondernemingsraad en zijn commissies, de Raad van Bestuur, het Management en de Raad van Toezicht.

Deze besprekingen hebben in het najaar geleid tot een document 'Medezeggenschap nieuwe stijl'. De nieuwe structuur en werkwijze is op 1 november 2017 van start gegaan.

De structuur van de medezeggenschap

De Wever heeft ongeveer 2800 medewerkers. Dit houdt in dat de Ondernemingsraad het recht heeft 17 zetels in te stellen. De Ondernemingsraad heeft ervoor gekozen om 15 zetels verkiesbaar te stellen. Twee zetels zijn budgettair in reserve gehouden ten behoeve van extra in te zetten uren. De zittingstermijn bedraagt drie jaar.

De Ondernemingsraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris en een secretaresse zoals vastgelegd in het "reglement Ondernemingsraad De Wever". Er zijn twee medezeggenschaps-coaches die de OR en zijn commissies ondersteunen bij het invullen van de medezeggenschap nieuwe stijl. De coaches zijn geen OR-leden en staan daarmee los van de structuur

Advies- en instemmingsaanvragen en overige onderwerpen

In het verslagjaar heeft de Ondernemingsraad advies uitgebracht ten aanzien van onderstaande voorgenomen besluiten:

- externe ondersteuning naar aanleiding van rapport RAAX
- inschakelen reclamebureau Marketing en Verkoop
- beperking openingstijden receptie en verandering werkwijze transport Reyshoeve
- verandering werkwijze dienstverlening en intern transport De Kievitshorst
- samenwerkingsovereenkomst GRZ De Wever en Thebe
- gevolgen medewerkers n.a.v. begroting 2017 De Bijsterstede
- reorganisatie 'afdeling Communicatie in het licht van Marketing & Verkoop'
- wijziging functie gastvrouwen en werktijden voedingsassistenten Koningsvoorde bedrijfs onderdeel 'De Wever Liever Thuis'
- slaapdienst Mater Misericordiae vanuit De Wever Thuis
- sluiting receptie Koningsvoorde
- slaapdienst Duynsberg 2017 vanuit De Wever Thuis
- uitbreiding formatie dementieconsulenten 2017 – De Wever Thuis
- samenvoeging dagbestedingslocaties Den Herdgang en De Bijsterstede
- inrichting De Wever Thuis Flex
- verbeterplannen Informatisering & Automatisering
- verhuizing dagbesteding Monet
- tijdelijke regeling technische voorziening De Wever Thuis
- reorganisatieplan 'Toekomstbestendige IT organisatie'
- coöperatie Wijkzuster
- wijzigingen afdelingen Padua
- decentralisatie voedingsorganisatie De Hazelaar
- begroting De Wever 2018
- benoeming locatiemanager De Kievitshorst
- pilot informatiezuil ingang locatie Den Herdgang

De Ondernemingsraad heeft in 2017 instemming verleend aan:

- garantieregeling 'Doorstroomleerlingen'
- 'Klachtenregeling medewerkers'
- regeling 'aanbrengbonus'
- privacy /bewust omgaan met persoonsgegevens
- meerjarenbeleid medewerkers /Visie 'Bij De Wever wil je werken'
- verlening status actief mobiel voor medewerkers I&A
- kanteling werktijden
- verzuim- en re-integratiebeleid De Wever

- periodiek toekennen nul-uurders
- contract Savelsberg Muurling en van Heijst, Bedrijfsartsen

De Ondernemingsraad heeft in 2017 geparticipeerd in de selectieprocedure voor het nieuwe lid Raad van Bestuur.

Tevens heeft de Ondernemingsraad een voordracht gedaan voor een lid van de klachtencommissie voor medewerkers van De Wever.

Overige onderwerpen die bij de Ondernemingsraad aan de orde kwamen in 2017 waren:

- nabetaling van ORT
- veranderingen medezeggenschap
- nieuwe voedingsleverancier voor De Wever
- arbeidsmarktproblematiek
- Missie, visie, strategie De Wever 2017-2018
- evaluatie herplaatsingsbeleid
- evaluatie reorganisatie afdeling HRM
- inzet 'Gelden van Van Rijn'
- inzet 'gelden Waardigheid en Trots'
- radicale Vernieuwing
- bedrijfscijfers De Wever (maandelijks)
- data-lek BSN-nummers medewerkers
- implementatie nieuw roosterpakket
- verkiezingen OR 2017
- voorbereidingen nieuw sociaal plan De Wever
- Kaderbrief 2018
- regionaal convenant arbeidsmarktproblematiek
- vastgoedbeleid De Wever

Er is in 2017 één bijeenkomst geweest met de Raad van Toezicht. In april 2017 is er een themabijeenkomst geweest waarbij er aan de hand van stellingen gesproken is over de veranderende medezeggenschap en het ontwikkelen van een nieuwe stijl. De geplande tweede bijeenkomst is vanwege de verkiezingen van de Ondernemingsraad verzet naar januari 2018.

Er is één keer gesproken met de bedrijfsartsen van Savelsberg, Muurling en van Heijst.

De OR is betrokken en heeft vooroverleg gehad met de vakbonden bij de besprekingen voor het nieuwe sociaal plan voor De Wever.

In het najaar van 2017 heeft de Ondernemingsraad deelgenomen aan een landelijk medezeggenschapsevent waar de OR als 'vernieuwer' workshops mocht geven over nieuwe vormen van medezeggenschap.

Scholing

De Ondernemingsraad ging in januari 2017 gezamenlijk twee dagen op cursus. De onderwerpen waren gericht op de veranderende medezeggenschap en een eerste verkenning daarin naar de mogelijkheden en wensen voor een andere structuur. In april 2017 heeft de Ondernemingsraad zijn OR-commissies meegenomen in de ontwikkelingen en de zoektocht naar een medezeggenschap nieuwe stijl.

In mei 2017 heeft de Ondernemingsraad en zijn OR-commissies in een bijeenkomst met het management gesproken over de vernieuwing in medezeggenschap, hun input

en visie daarover gevraagd met als doel hen te motiveren zodat zij onderdeel gaan worden van de vernieuwing.

In november 2017 heeft de Ondernemingsraad en zijn commissies gezamenlijk een cursus gebruikt om zich te verdiepen in ieders rol in de medezeggenschap 'nieuwe stijl'.

2.5.2 Verslag Centrale Cliëntenraad

Structuur medezeggenschap cliënten

In het kader van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen heeft De Wever een cliëntenraad voor iedere locatie ingesteld. De taken en bevoegdheden van iedere lokale cliëntenraad zijn vastgelegd in een overeenkomst tussen de manager van de zorginstelling en de lokale cliëntenraad. De lokale cliëntenraad buigt zich over alle onderwerpen die de locatie aangaan en geeft daarover (verzwaard) advies. Elke lokale cliëntenraad vaardigt een vertegenwoordiger af in de Centrale Cliëntenraad (CCR). Meestal is dit de voorzitter van de lokale cliëntenraad, die bij verhindering een plaatsvervanger heeft.

De Centrale Cliëntenraad heeft een overeenkomst met de Raad van Bestuur, waarin de taken en bevoegdheden worden geregeld. De Centrale Cliëntenraad behandelt onderwerpen die stichting-breed zijn. De Centrale Cliëntenraad ontvangt secretariële ondersteuning. De Centrale Cliëntenraad beschikt niet over een vastgesteld budget. Op verzoek stelt de Raad van Bestuur echter budget beschikbaar voor scholing, ondersteuning of anderszins.

In geval van een conflict kunnen de cliëntenraden zich wenden tot de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden. Daarvan is in het verslagjaar vanuit De Wever geen gebruik gemaakt.

De voorzitter vormt samen met twee leden het Dagelijks Bestuur (DB) van de Centrale Cliëntenraad. Dit dagelijks bestuur bereidt de overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur voor. Indien nodig houdt de Raad van Bestuur tussentijds ruggenspraak met het dagelijks bestuur. Dit komt de snelheid van de besluitvorming ten goede.

De Centrale Cliëntenraad krijgt ondersteuning van een ambtelijk secretaris, die desgewenst ook ondersteuning geeft aan de lokale cliëntenraden.

Overlegvergaderingen

In het verslagjaar hebben zes overlegvergaderingen plaatsgevonden van de Centrale Cliëntenraad met de Raad van Bestuur. Ook vond er een themabijeenkomst plaats van de CCR met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

Tijdens deze bijeenkomst is aan de hand van stellingen gesproken over Manifest Hugo Borst, Radicale vernieuwing Verpleeghuiszorg, Waardigheid en Trots.

Adviseringen

De Centrale Cliëntenraad bracht in het verslagjaar advies uit over de volgende adviesaanvragen:

- Zorgleveringsovereenkomst cliënten De Wever
- Bopz klachtenregeling en samenwerkingsovereenkomst GGz Breburg en benoeming Specialist Ouderenzorg in Bopz klachtencommissie
- Klachtenregeling cliënten De Wever
- Onbegrepen gedrag
- Privacy en bewust omgaan met persoonsgegevens
- Jaarrekening en jaardocument 2016
- Rol CCR bij benoeming van leden Raad van Toezicht
- Beleidskaders vrijwilligers

- Begroting 2018

De Centrale Cliëntenraad was daarnaast in het verslagjaar betrokken bij:

- De totstandkoming van kaderbrief en begroting. Twee leden zijn aanwezig geweest bij de voorbespreking van de begroting in het beleidsoverleg.
- Project en evaluatie Eten, Drinken & Gastvrijheid. Eén lid heeft zitting gehad in de projectgroep en wordt betrokken bij de evaluatie.
- Radicale vernieuwing Verpleeghuiszorg. De voorzitter heeft zitting in de stuurgroep
- Drie leden van de CCR zijn aanwezig geweest bij het inkoopoverleg met het zorgkantoor.
- Voorstel vanuit Tranzo ter versterking van de kennisinfrastructuur van de Academische Werkplaats Ouderen. Twee leden zijn hierover in gesprek gegaan.
- Vacature Raad van Bestuur. De voorzitter heeft deelgenomen aan de selectieadviescommissie.
- Twee leden hebben het congres 'Waardevolle zorg' bezocht en drie leden hebben een congres voor cliëntenraden bezocht.
- De Centrale Cliëntenraad heeft trainingsbijeenkomst gedaan. Daarin is er aandacht geweest voor de interne samenwerking, de relaties met de lokale raden en de relatie met de Raad van Bestuur. Er is gesproken over ieders kwaliteiten, de werkafspraken en een verdeling van aandachtsgebieden binnen de CCR.
- Een afgevaardigde van de CCR is betrokken geweest bij een bijeenkomst 'Bewust Omgaan met Persoonsgegevens'.
- De invulling van de gelden 'Waardigheid en Trots' heeft bij de zowel de lokale cliëntenraden als bij de Centrale Cliëntenraad veel aandacht gehad.

Verder ontving de Centrale Cliëntenraad informatie over:

- Kwaliteitskader verpleeghuiszorg
- Ontwikkelingen inzake de reorganisatie bij I&A
- Meerjarenbeleid infectiepreventie
- Missie, visie en strategie De Wever 2017 – 2018
- Wijziging aansturing Bureau Zorgadvies
- Samenwerking Thebe GRZ
- Stand van zaken project Leven in Vrijheid
- visitatie UKON (Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen)
- Implementatie nieuwe werkwijze meting cliënttevredenheid
- Regionale aanpak personeelstekorten
- Academische Werkplaats Ouderen/ project participatie van ouderen
- Kosten huisstijl
- Calamiteit liften De Kievitshorst
- Programmaplan zelfstandigheid van professional en team
- Bedrijfscijfers De Wever (maandrapportages)
- Ontwikkelingen op het gebied van vastgoed

3 Beleid, inspanningen en prestatie

3.1 Missie en strategie

De missie van De Wever is:

De Wever heeft met name voor oudere inwoners van Midden-Brabant een antwoord op hun vraag naar een samenhangend pakket van wonen, welzijn, zorg en behandeling. Wij 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. Onze cliënten en hun familie voelen zich welkom, veilig en gerespecteerd.

De Wever vindt de leefwereld van de cliënt belangrijker dan de systeemwereld van de organisatie. Vanuit een positieve houding werken we samen aan een bovengemiddelde cliënttevredenheid. We geloven dat eigen regie en eigen activiteit zowel cliënten als medewerkers gelukkig maken.

Aan de missie is aantal overtuigingen/waarden toegevoegd:

'Eigen regie en eigen activiteit maken gelukkig'

'Samen vinden we een oplossing'

'We hebben een positieve houding'

'Leefwereld is leidend voor systeemwereld'

Om nu en in de toekomst optimaal te kunnen (blijven) inspelen op de vraag van de cliënt is een proactieve houding met betrekking tot het ontwikkelen van zorgproducten en diensten noodzakelijk. De overheid stimuleert eigen regie. De onderhandelingspositie van de cliënt wordt steeds steviger. Een volledig en passend antwoord op de behoefte en wensen van de (toekomstige) klant is daarom essentieel.

De Wever ondersteunt cliënten in hun zelfredzaamheid en gaat daarbij uit van de eigen kracht van de cliënt. Een bijdrage aan kwaliteit van leven realiseren we met professionele, betrokken en verantwoordelijke medewerkers. Dit vraagt om een leiderschapstijl die medewerkers in hun werk ondersteunt. De Wever is klant- en marktgericht door haar brede aanbod aan zorg, behandeling en diensten.

3.2 De Wever in 2017

De focus voor 2017 is vertaald in een nieuwe strategiekaart 2017 waarin de doelstellingen en prestaties bondig zijn samengevat.

1. Zichtbaarheid en actief in de wijk

In 2017 is veel aandacht uitgegaan naar marketing. Er is een nieuwe huisstijl ontwikkeld, met een nieuw logo en een nieuwe website. In november is gestart met een naambekendheidscampagne. Er zijn twee metingen gedaan en geconstateerd kan worden dat de naam-bekendheid door de campagne na één maand was gestegen. In 2018 wordt op structurele wijze verder gegaan met deze campagne. In oktober 2018 zal wederom een nieuwe meting plaatsvinden.

2. Eigen regie en verantwoordelijkheid

In 2017 is het concept Familiezorg verder verdiept, met als doel dit nog beter te verankeren in de werkwijze. Door training van medewerkers door eigen trainers, wordt de familie nauwer betrokken bij de invulling van de Familiezorg. Hierdoor wordt nadrukkelijk met elkaar aan het geluk en welzijn van de bewoners en cliënten samengewerkt..

Ten aanzien van de ontwikkeling van zelfstandige teams is ook in 2017 niet stil gezeten. Periodiek wordt de tevredenheid van medewerkers en de ervaring met zelfstandige teams gemeten. De derde meting uit juli 2017 wees uit dat tevredenheid nagenoeg constant blijft. In 2018 wordt de huidige meetmethode geëvalueerd.

3. Gespecialiseerde zorg

Het jaar 2017 stond onder meer in het teken van intensivering van samenwerking binnen de keten. Zo is de samenwerking met de GGZ geïntensiveerd en kunnen de zorgteams de expertise van de GGZ benutten bij onbegrepen gedrag bij cliënten. Rond de GRZ wordt kennis en ervaring gedeeld. Met Thebe is een intensieve samenwerking tot stand gekomen en hebben de specialisten ouderengeneeskunde gezamenlijke intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast zijn gezamenlijke zorgpaden voor diverse GRZ doelgroepen opgezet.

Ten behoeve van de eerste lijn zijn er in 2017 mooie resultaten geboekt. Voor de kortdurende crisisopvang is met een aantal andere aanbieders een app ontwikkeld die huisartsen ondersteunt bij de triage en inzicht geeft in de vrije bedden voor tijdelijke opvang binnen de regio. In De Hazelaar is de afdeling Da Vinci voor Eerste Lijns Verblijf (ELV) geopend. Bij de hoogcomplexe zorg is de specialist ouderengeneeskunde hoofdbehandelaar en bij laagcomplexe zorg is dat de eigen huisarts. Naast de huisartsen was ook het ziekenhuis hierbij nauw betrokken.

Ook binnen de eigen organisatie zijn stappen gezet in het organiseren van de gespecialiseerde zorg. Voor diverse doelgroepen heeft De Wever expertteams opgezet die breed inzetbaar zijn binnen De Wever. Ook wordt actief geparticipeerd in de keten Palliatief Terminale zorg. Via De Wever Liever Thuis, onderdeel van De Wever thuiszorg, wordt samen met betrokken professionals zorg op maat bij patiënten thuis geleverd. Bij het Netwerk Palliatieve Zorg in de regio is De Wever ook nauw betrokken. Het Hospice heeft zich in 2017 voorbereid op het Prezo-keurmerk, met als doel dat in 2018 te behalen.

De Wever participeert in het netwerk Dementie, alsook in landelijke netwerken. Voor het casemanagement Dementie is De Wever de door zorgverzekeraars gecontracteerde partij. Onder het hoofdaanemerschap van De Wever wordt deze zorg samen met vijf andere partijen uitgevoerd. De Geheugenwinkel is als proeftuin aangemeld om te kijken naar een actualisatie van het concept. Ten slotte heeft, naast de cabine Into D'mentia, de VR-bril een vlucht genomen in 2017.

4. Comfortabel wonen

In 2017 is een strategische vastgoedvisie opgesteld en een uitwerkingsplan gemaakt. In 2018 gaat De Wever hiermee verder.

5. Slimme zorg

Het elektronisch dossier is nu digitaal beschikbaar voor alle cliënten en/of verwanten. Er is veel aandacht voor LEAN. Zichtbaar is dat steeds meer medewerkers zich scholen in de LEAN-methodiek en dat teams enthousiast worden over deze methode om hun werkproces te verbeteren om zo de klanttevredenheid te verhogen. Het thema 'leven in vrijheid' heeft in 2017 met behulp van Vilans nadere invulling gekregen. Het is

nu duidelijker wat dit betekent en wat de consequenties voor de locaties van De Wever zijn. In het eerste kwartaal van 2018 zal hierover nadere besluitvorming volgen.

6. In Control

In 2017 is de meetmethode voor Cliënttevredenheid gewijzigd, zodat er momenteel nog geen vergelijkbare gegevens zijn. Op Zorgkaart Nederland kreeg De Wever in 2017 een hogere waardering, namelijk een 8,3 (2016: 7,9).

Het project Radicale Vernieuwing heeft met name binnen de locatie Reyshoeve aandacht. Hier is een platform ingericht waarin naast medewerkers ook cliënten en familie, nadenken over en werken aan minder regels, waardoor meer tijd ontstaat voor de relaties en de leefwereld in plaats van de systeemwereld. De resultaten worden door de Reyshoeve binnen De Wever gedeeld.

De doelstelling was een verzuimpercentage van 4%. Dit is helaas niet gehaald. In 2017 is het verzuimbeleid geactualiseerd. Voor het jaar 2018 zijn preventie en duurzame inzetbaarheid hot items, met als doel het voorkomen en terugdringen van verzuim.

Een van de doelen voor 2017 was het verlagen van de kosten van de overhead. We hebben geconstateerd dat de ontwikkeling van zelfstandige teams ook een verandering vraagt van de stafdiensten en dat het niet voor de hand ligt om bij een situatie van lastig in te vullen (zorg)vacatures een verschuiving van (voornamelijk) administratieve lasten naar de teams in te zetten. Voor 2018 is dit opnieuw een thema, maar vanuit de vraag welke waarde de stafdiensten toevoegen aan de zelfstandige teams.

In 2017 is besloten een deel van de ICT-dienstverlening uit te gaan besteden en zijn daarin al de nodige stappen gezet. Tevens is het opbouwen van een I&A-regie organisatie in gang gezet, wat zal doorlopen in 2018.

3.3 De Wever in 2018

Voor het bepalen van de koers van De Wever is voor 2018 een aantal strategische doelen vastgesteld met vijf focusthema's, die uitgewerkt zijn in de strategiekaart 2018. De thema's zijn:

1. Klant en Kwaliteit. De Wever biedt een breed palet aan zorg -en dienstverlening, van minimale ondersteuning tot hoog complexe zorg. De gehanteerde klantfilosofie is daarbij: 'Samen lossen we het op'. De Wever ontleent zijn bestaanslegitimatie aan een tevreden klant die voor De Wever kiest.
2. Arbeidsmarkt en Opleiden. De Wever richt zich met dit thema op instroom (nieuwe bronnen aanboren, doorstroom (opleiding en ontwikkeling) en het voorkomen van uitstroom door duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
3. ICT en Innovatie. Met ICT en Innovatie wordt vooral ingezet op de zelfredzaamheid en veiligheid van de klant en tevens op de ondersteuning van zelfstandige teams.
4. Vastgoed. De filosofie inzake het vastgoedbeleid is om de bestaande portfolio te optimaliseren en nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen, rekening houdend met flexibele bekostiging van de wooncomponent.
5. Renderende organisatie. Met de krimpende budgetten is de uitdaging te onderzoeken welke product-markt combinaties renderend zijn, waarbij het van belang is keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Uitgangspunt is dat activiteiten kostendekkend zijn en dat de rentabiliteit eis van 1% gehaald wordt zonder bezuiniging op de zorgexploitatie.

Op de strategiekaart worden alleen punten opgenomen die, naast het feit dat geconstateerd is dat het noodzakelijk is om het beleid voor 2018 te realiseren, voor meerdere

locaties en /of diensten van De Wever impact hebben.

Deze vijf focusthema's vertalen we in nieuwe strategische speerpunten, waarin we de doelstellingen en prestaties bondig samenvatten.

Het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, "Samen leren en verbeteren", gaan we implementeren met de afspraken die hierin genoemd zijn over goede zorg, waarbij de nadruk ligt op leren als basis voor kwaliteitsverbetering. Het kwaliteitskader wil het vertrouwen van de mensen die in de (verpleeghuis)zorg werken en hun relatie met de cliënt versterken.

4. Financieel beleid en financiële positie

4.1 Algemeen

De financiële risico's als gevolg van externe ontwikkelingen zijn de afgelopen jaren toegenomen en zullen de komende jaren nog verder toenemen. Om die risico's af te dekken is het financieel beleid van De Wever gericht op het behalen van positieve rendementen. Daarbij is de interne richtlijn dat het rendement 2% van de bedrijfsopbrengsten bedraagt, waarbij minimaal 1% van het resultaat wordt behaald op de reguliere zorgexploitatie en 1% op de vastgoedexploitatie. Voor 2018 is hierop, in verband met de incidentele kosten als gevolg van de ontwikkelingen binnen Informatisering en automatisering, een eenmalige aanpassing doorgevoerd en is het beoogde rendement vastgesteld op 1% van de bedrijfsopbrengsten.

Door middel van deze groei streeft De Wever naar een solvabiliteit van minimaal 25% ter afdekking van de toekomstige financiële risico's. Met dit nagestreefde vermogen zit De Wever ruim boven de huidige minimumnorm van 15% die het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) hanteert. De verwachting is dat het WfZ en de banken dit minimum de komende jaren naar boven zullen bijstellen.

4.2 Resultaat

Het resultaat van De Wever was over 2017 € 1,3 miljoen positief (2016: € 0,5 miljoen positief). Met een rendement van 1,0% op de bedrijfsvoering in 2017 wordt de rendementsdoelstelling van 2% niet behaald.

Het resultaat wordt gekenmerkt door een aantal bijzondere posten die te maken hebben met de ontwikkelingen binnen Informatisering en automatisering (zie paragraaf 2.4.5.); de ontvangen van de Van Rijn middelen, de vrijval van de voorziening verlieslatende contracten en verder stijgende verzuim.

4.3 Kengetallen

	Formule	Norm	2017	2016
Solvabiliteit				
Solvabiliteit	Eigen vermogen / totaal vermogen	> 25,0%	28,3%	25,1%
Winstgevendheid				
Rentabiliteit	Nettoresultaat / omzet	> 2%	1,0%	0,4%
Rente/ aflossingscapaciteit				
DSCR	EBITDA / (rentelasten + aflossingen)	> 1,25	2,25	1,58
Loan tot value	Langlopende schulden / vaste activa	max. 75%	68,5%	67,5

4.4 Vaste activa

Met ingang van 2012 is de NHC ingevoerd. Bij de waardering van de activa moest reeds in 2011 rekening worden gehouden met de financiële gevolgen van de nieuwe bekostigingsregels. Met ingang van 2011 moest voor de waardering van de vaste activa worden aangesloten bij de bedrijfseconomische waarderingsgrondslagen. Dit heeft er voor De Wever toe geleid dat de afschrijvingstermijn voor alle gebouwen is aangepast van 50 naar 40 jaar. Daarnaast is voor een aantal panden een kortere termijn aangehouden wegens verwachte levensduur.

Door De Wever wordt jaarlijks een bedrijfswaardeberekening uitgevoerd. Bij deze berekening wordt uitgegaan van de meest waarschijnlijke ontwikkelingen in de bezetting van het vastgoed en het aantal – met name intramurale – cliënten. De bedrijfswaardeberekening is voor De Wever totaal positief. Op het niveau van een aantal locaties (i.c. kas genererende eenheden) is de berekening ook positief en heeft dit, in tegenstelling tot voorgaande jaren, niet geleid tot afwaardering. In 2017 is door De Wever een nieuw strategisch vastgoedplan opgesteld. De gevolgen van dit nieuwe strategische plan is doorgerekend en heeft in vanaf 2018 gevolgen voor het afschrijvingsniveau van de locatie Bijsterstede. De afbouw van gedeeld sanitair op een aantal locaties is geëffectueerd in de cijfers. De besluitvorming hierover zal komende jaren afhangen van de bezettingsgraden van de locaties (afhankelijk van de vraag) en de individuele business cases.

Naast eigen vastgoed heeft De Wever ook huurpanden. De Wever heeft in de jaarrekening een voorziening gevormd voor verlieslatende contracten, daar waar verwacht wordt dat vanuit de vastgoedinkomsten de huur niet meer betaald kan worden. Voor Den Herdgang is in het verleden een voorziening gevormd. In het strategisch vastgoedplan wordt uitgegaan van doorexploiteren van de locatie komende jaren. Derhalve heeft een vrijval plaatsgevonden op deze voorziening.

4.5 Opbrengsten

De Wever heeft circa 30 contracten afgesloten met zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten. Dit zijn:

- Contract Wet langdurige zorg met zorgkantoor Midden-Brabant.
- Subsidiecontract voor de extramurale behandeling met zorgkantoor Midden-Brabant.
- Subsidiecontract voor de kortdurende zorg (onder meer hospicezorg) met iedere zorgverzekeraar.
- Contracten Geriatrie Revalidatiezorg met iedere zorgverzekeraar.
- Contracten verpleging en verzorging met iedere zorgverzekeraar.
- Contract WMO gemeente Tilburg voor de kavels begeleiding en dagopvang.
- Onderaannemingscontract voor de GGZ-C cliënten met RIBW Midden Brabant.
- Contracten eerstelijnsbehandeling voor iedere behandelgroep met iedere zorgverzekeraar.
- Contracten Medisch Specialistische Thuiszorg met CZ en VGZ.

In de loop van 2017 zijn voor diverse contracten aanvullende afspraken gemaakt met de financiers. Substantiële aanpassingen zijn gedaan voor de contracten WLZ, GRZ en de wijkverpleging. Evenals in 2016 is het niet gedekte deel van geleverde zorg een bedrag van naar schatting € 0,7 miljoen. Circa € 0,3 miljoen hiervan heeft betrekking op de Wlz. De NZa zal medio 2017 voor het Wlz deel van de overproductie terugkoppeling geven in welke mate er verrekend wordt.

4.6 Nieuwbouwinvesteringen en financiering

Door De Wever zijn in 2017 geen nieuwbouwprojecten onderhanden. In 2017 is het nieuwe strategisch vastgoedplan opgeleverd. Komende jaren zal op twee plekken in de gemeente Tilburg nieuwbouw worden gepleegd. Verwachting is dat financiering eerste jaren vanuit eigen middelen kan worden gedaan en dat ook banken openstaan voor financiering. In een aparte conferentie is dit jaar met een afvaardiging van de Raad van Toezicht en de banken gesproken over de financiering van het nieuwe strategische vastgoedplan.

Tot slot

In dit bestuursverslag wordt verslag gedaan over de periode van 1 januari tot en met 31 december 2017 conform de vigerende wet- en regelgeving.

Er is voor gekozen om geen namen op te nemen van leden van bijzondere geledingen van medewerkers of van vrijwilligers. De enige uitzondering hierop vormen de toezichthouders en bestuurders die met naam en toenaam genoemd worden.

Het document bevat een beperkt aantal kwantitatieve gegevens, die op hoofdlijnen een beeld geven van hetgeen de organisatie in 2017 heeft geleverd en gepresteerd.

Naast dit bestuursverslag publiceert De Wever, vanuit de wettelijke verplichting om jaarlijks verantwoording af te leggen over de manier waarop de instelling het geld uit de wet langdurige zorg en/of zorgverzekeringswet besteedt, een jaarrekening en gedetailleerdere kwantitatieve gegevens (DigiMV). De jaarrekening en de gegevens zoals gepubliceerd in DigiMV zijn te vinden op www.jaarverslagenzorg.nl.

Dit bestuursverslag wordt gepubliceerd op de website van De Wever (www.deweever.nl). In juni 2018 wordt het kwaliteitsjaarverslag uitgebracht. Voor belanghouders en belangstellenden wordt ten slotte ook een (beeldend) digitaal jaarverslag 2017 gemaakt.