



Bestuursverslag 2024



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1.Profiel van de organisatie	3
1.1 Algemene identificatiegegevens	
1.2 Structuur van de organisatie	
1.3 Doelstelling	
1.4 Missie en visie	
1.5 Werkwijze in de basis	
1.6 Andere belangrijke uitgangspunten	
1.7 Kerngegevens	
2.Bestuur, toezicht en medezeggenschap	9
2.1 Normen voor goed bestuur	
2.2 Raad van Bestuur	
2.3 Raad van Toezicht	
2.4 Governancecode Zorg	
2.5 Cliëntenraad	
2.6 Ondernemingsraad	
3.De plannen en de realisatie	12
3.1 Ontwikkelplan	
3.2 Werken met ontwikkelplannen	
3.3 Kwaliteit van zorg	
3.4 Kwaliteit van medewerkers	
3.5 Bedrijfsvoering	
3.6 Risico's en onzekerheden	
4.Financiën	17
5.Toekomst	17



Voorwoord

In 2024 hebben we hard gewerkt aan de realisatie van ons ontwikkelplan. We hebben flinke stappen kunnen maken met nieuwe huisvesting voor cliënten. De nieuwbouw van twee grotere locaties in Arnhem-Noord kwam gereed en is prachtig geworden. Ook op andere ontwikkelpunten konden we wezenlijke stappen maken. In dit bestuursverslag over 2024 gaan we daar nader op in.

Het tekort op de arbeidsmarkt was misschien wel het belangrijkste thema in 2024. De arbeidsmarktproblematiek in de zorg blijft groot, ook bij Elver. Inzet van meer ZZP-ers en uitzendkrachten was noodzakelijk om de roosters gevuld te krijgen. Instroom en behoud van medewerkers blijft met stip op de eerste plaats staan als ontwikkelpunt.

Er blijven zorgen over de moeilijk vervulbare vacatures in de complexe zorg en de stijgende arbeidskosten.

De tarieven voor de gehandicaptenzorg staan onder druk. Toch is het Elver gelukt om 2024 met een positief financieel resultaat af te sluiten.

Het is in 2024 niet volledig duidelijk geworden welke politieke keuzes het kabinet wil maken ten aanzien van de gehandicaptenzorg.

Belangrijke gebeurtenis was het vertrek van Irma Harmelink als bestuurder van Elver en mijn komst als de nieuwe bestuurder. Fijn om te constateren dat ik tijdens mijn komst in november een organisatie aantrof die zowel zorginhoudelijk als financieel haar zaken goed op orde heeft.

Saskia Emmerik
Bestuurder



1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Elver
Adres	Nieuw Wehlseweg 14
Postcode	7031 HW
Plaats	Nieuw Wehl
KvK nummer	59649518
Telefoonnummer	(0314) 69 69 11
E-mailadres	info@elver.nl
Internetpagina	www.elver.nl

1.2 Structuur van de organisatie

Elver is een stichting met een raad van toezicht en een eenhoofdige raad van bestuur. De afspraken tussen bestuur en toezicht zijn vastgelegd in de statuten, de reglementen raad van bestuur en raad van toezicht en in de visie op toezicht houden. Verder wordt de Governancecode Zorg 2022 als leidraad gehanteerd en nageleefd.

In het kader van medezeggenschap is er een ondernemings- en een cliëntenraad. De cliëntenraad kent twee deelraden, namelijk een deelraad verwanten en een deelraad bewoners/deelnemers.

Elver heeft een managementteam bestaande uit de bestuurder, zes regiomanagers, manager behandeling, manager financiën, manager HR, manager ICT en de bestuurssecretaris. Zij geven leiding aan de teams en medewerkers binnen de sectoren dagbesteding, wonen, behandeling en support.

Elver is actief op meerdere locaties in de brede regio Achterhoek en Arnhem. Zie onze website voor verdere informatie www.elver.nl

1.3 Doelstelling

Elver is er voor mensen met een verstandelijke beperking. Bij ons draait alles om hun unieke verhaal. Elk verhaal telt en leidt tot zorg op maat. Zorg die bijdraagt aan het levensgeluk van cliënten.

We bieden de volgende diensten: wonen, dagbesteding en behandeling, ambulante zorg, logeren en leren en ontwikkelen en onderwijs.



1.4 Missie en visie

Elver heeft als missie:

Er zijn om bij te dragen aan een gelukkig bestaan voor mensen met een verstandelijke beperking.

‘Er zijn’ betekent dat we er onvoorwaardelijk zijn, alert en aandachtig.

We willen voor iedere cliënt een zo goed mogelijk leven creëren. ‘Elk verhaal telt’ en het verhaal van ieder mens is uniek. Wat is belangrijk voor een cliënt? Hoe zorgen we er met elkaar voor dat iemand zoveel mogelijk regie houdt over zijn of haar leven? Zinvol de dag invult? Samen gaan we op zoek, ook wanneer iemand zich moeilijk kan uitdrukken. De verwanten en het netwerk van onze cliënten beschouwen we hierbij als natuurlijke partners.

In de zorg voor onze cliënten willen wij hen de vrijheid bieden om te komen tot de grootst mogelijke zelfontplooiing die voor hen mogelijk is.

De naam Elver staat voor ‘Elk verhaal telt’. Het gaat daarbij om verhalen van cliënten en hun verwanten, maar ook om de verhalen van medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen. We luisteren met aandacht en begrip naar elkaar en naar datgene wat belangrijk is om bij te dragen aan een gelukkig bestaan voor cliënten van Elver.

1.5 Werkwijze in de basis

Professionals (begeleider/behandelaar), cliënten en verwanten van cliënten vormen een driehoek (cliënt-verwant-professional). In deze driehoek worden afspraken gemaakt over hoe het leven van de cliënt invulling krijgt en hoe er wordt samengewerkt in die driehoek. Familie en vrienden moeten zich altijd welkom voelen en kunnen komen wanneer de cliënt dat wil. We vinden het belangrijk dat naasten en vrijwilligers worden betrokken bij de ondersteuning van cliënten. Dat ze ook een bijdrage leveren aan een gelukkig bestaan van cliënten.

Wij helpen cliënten om relaties op te bouwen en te onderhouden die zowel praktische als emotionele steun kunnen bieden. Er is aandacht voor het omgaan met genegenheid en intimiteit. We stimuleren deelname aan de samenleving door kansen op participatie te benutten in het wonen, werken en vrijetijdsbesteding. Begeleiders zijn alert op het aanleren van vaardigheden die nodig zijn voor de gewenste participatie.

Elver vindt samenwerken belangrijk en kent een grote diversiteit aan samenwerkingsverbanden. Elver is onder andere actief in de samenwerkingsverbanden die er zijn in de regio voor crisisopvang en de bereikbaarheid van de Artsen voor verstandelijke gehandicapten (AVG).

We zijn actief in verschillende landelijke kennisnetwerken. We vinden het belangrijk om kennis te delen. Elver neemt deel aan de Academische Werkplaats Leven met een verstandelijke beperking (AWVB) van Tranzo (Universiteit van Tilburg).

Regionaal werken we samen op gebied van arbeidsmarkt, technologie en digitalisering van de zorg. Elver is actief betrokken bij de ontwikkeling van het regioplan Achterhoek in het kader van het Integraal Zorgakkoord.



Verder maken we werk van “vernieuwend of anders verantwoorden”. Verantwoorden is laten zien wat je doet, hoe je leert en daarover de dialoog voert. Vaak is verantwoording ‘gevangen’ in regels, richtlijnen en protocollen. Daarmee verschuift de daadwerkelijke bedoeling van ons werk naar de achtergrond, namelijk de best mogelijke zorg en ondersteuning bieden aan mensen met een beperking. En dat is uiteraard niet de bedoeling. Daarom nemen we onder andere deel aan landelijke trajecten om anders te gaan verantwoorden en de bureaucratie in deze te verminderen.

1.6 Andere belangrijke uitgangspunten

Eigen regie en gewoon leven.

De cliënt kan (met hulp van een wettelijk vertegenwoordiger) eigen keuzes maken en zijn leven invullen op persoonlijke wijze.

Het uitgangspunt is: ‘een zo gewoon mogelijk leven’, waarbij de dagelijkse dingen zoals boodschappen doen, samen koken en eten, het huishouden doen, zoveel mogelijk met of in nabijheid van cliënten plaatsvindt. Daarbij is er aandacht voor de balans tussen activiteit, ontspanning en rust.

Multidisciplinair werken

Begeleiders en behandelaars werken nauw met elkaar samen in de driehoek (cliënt-verwant-begeleiders/behandelaars). Iedereen brengt zijn eigen expertise in vanuit het vak en werkt samen om goede ondersteuning te bieden aan de individuele cliënt en om een prettig leefklimaat voor de groep cliënten te creëren.

Vakmanschap en werkplezier

De kwaliteit van de zorg is direct verbonden aan de kwaliteit van de medewerkers. We vertrouwen op het vakmanschap en de deskundigheid van onze medewerkers. Medewerkers nemen zelf verantwoordelijkheid voor behoud en verbeteren van hun kennis en kunde en geven zelf vorm en inhoud aan de kwaliteit en veiligheid van zorg. Onlosmakelijk daaraan verbonden is dat Elver professionals goed faciliteert in deze verantwoordelijkheid en vakmanschap en dat we het mogelijk maken dat medewerkers kunnen blijven leren en ontwikkelen.

Organisatie ontwikkelen doen we samen

Onze bedoeling, missie, visie en dit Ontwikkelplan vormen het uitgangspunt voor alle ontwikkelingen. Organiseren doen we op basis van de uitgangspunten eenvoud, vertrouwen en ondersteunend voor het primaire proces.

We organiseren medezeggenschap zo vroeg mogelijk en werken zoveel mogelijk vanuit breed samengestelde kringen aan organisatieontwikkeling. Zo wordt er vanuit diverse achtergronden meegedacht en meegewerkt aan de gewenste ontwikkelingen. We hebben een voorkeur voor een ‘agile’ aanpak (flexibel en wendbaar werken door een stap voor stap aanpak met constante evaluatie en zo nodig aanpassing) bij organisatieontwikkeling.

Innovatie en technologie

Innovatie is de invoering van een nieuwigheid, een nieuw idee, dienst, proces of een combinatie daarvan. Dat kan technologisch zijn of niet-technologisch. We vinden het belangrijk om te



innoveren, omdat het een bijdrage kan leveren aan een gelukkig bestaan van cliënten en omdat het arbeid kan besparen.

Samen onder één dak bij Elver

Er is ruimte en vrijheid om per locatie/woongroep/dagbestedingsgroep zelf met oplossingen te komen en verbeteringen door te voeren. Want elk team/locatie is in zijn samenstelling van cliënten uniek en elk verhaal telt. Elver is een samenstelling van verschillende woon- en dagbestedingslocaties voor verschillende doelgroepen.

Er zijn afspraken die voor heel Elver gelden en die ons met elkaar verbinden. Dat zijn de kaders, onze gezamenlijke visie en onze gewoontes en rituelen. Dat maakt dat er een gezond 'wij van Elver' gevoel aanwezig is naast het 'eigen gezicht' van een locatie.

Goede gebouwen waarin plezierig gewoond en gewerkt wordt

Elver heeft voor verschillende doelgroepen een huisvestingsconcept. Hierin is balans tussen eigen regie, privéruimte voor cliënten en de nabijheid van anderen. Wij vinden het belangrijk dat de woonomgeving mooie elementen bevat, schoon is, een aangenaam klimaat heeft, veel licht binnenlaat en dat er contact is met de omgeving buiten. Alle locaties waar cliënten verblijven en medewerkers werken zijn veilig (brandveiligheid, voldoen aan Arbo-regels). Dagbestedingslocaties bieden een plezierig werk- en verblijfsklimaat. Verbetering van de duurzaamheid van gebouwen is een belangrijk doel bij de nieuwbouwplannen en de herhuisvesting.

Gezonde financiële resultaten

We geven niet meer geld uit dan dat we binnen krijgen en streven naar een bescheiden jaarlijks rendement. We zijn ons ervan bewust dat het budget van Elver de som is van cliëntgebonden budgetten. Om die reden vinden we het vanzelfsprekend dat een zo maximaal mogelijk deel van dit budget wordt ingezet in het primaire proces.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

We zijn ons bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid om goed om te gaan met de beschikbare publieke gelden. Evenals het in ons gestelde vertrouwen om goede zorg en ondersteuning te bieden aan kwetsbare burgers. We verantwoorden ons in het directe individuele contact met cliënten en verwanten. Op organisatieniveau verantwoorden we ons door middel van (financiële) jaarverslagen, het kwaliteitsbeeld en publicaties zoals het Elver magazine en de Elver Wooncourant en door dit bestuursverslag.

Duurzaamheid

Duurzaamheid staat hoog op de agenda in meerdere opzichten. Elver streeft ernaar het fossiele energieverbruik zo snel als verantwoord te verminderen. Hiertoe zal de organisatie allereerst de energiematregelen nemen die de wetgeving voorschrijft en vervolgens de natuurlijke momenten van onderhoud en investeringen benutten om kosteneffectief invulling te geven aan de klimaatopgave. Verreweg het grootste deel van het vastgoed heeft Elver in eigen bezit

Voor vastgoed in eigen bezit is het beleid:

- In vastgoed dat minder dan 5 jaar in gebruik blijft, wordt niet meer geïnvesteerd dan wettelijk verplicht is. Het goed inregelen en beheer van de klimaatinstallaties krijgt wel alle aandacht;



- In vastgoed dat langer dan 5 jaar in gebruik blijft worden energiemaatregelen genomen die zich binnen 10 jaar of, indien de levensduur langer dan 10 jaar is, binnen de levensduur terugverdienen.
- Het streven is toe te werken naar een fossielvrij zorgvastgoed met per locatie een all-in energieverbruik van op termijn minder dan 80 kWh/m² gebruiksoppervlak.

In 2024 is de nieuwe huisvesting in Arnhem feestelijk geopend. En is een start gemaakt met de realisatie van de eerste fase van de nieuwbouw van het masterplan zorgpark Nieuw Wehl. Bij nieuwbouw zorgvastgoed is de wetgeving (BENG: Bijna Energie Neutraal) uitgangspunt. Er wordt gestreefd naar tenminste aardgasvrij en een all-in elektraverbruik (op de meter) van minder dan 50 kWh per m² GO. Aanvullend is er aandacht voor de inzet duurzame grondstoffen.

Elver heeft in 2024 de Green Deal ondertekend. Door de ondertekening maak Elver kenbaar dat ook Elver, samen met veel andere zorgorganisaties, werkt aan de vijf belangrijke aandachtsgebieden.

1. Gezondheid
2. Bewustwording en kennis vergroten
3. Minder CO₂ uitstoten
4. Grondstoffen en materialen zuiniger gebruiken
5. De impact op het milieu en medicijngebruik verminderen.

Elver gaat dit doen door onder andere actief in te zetten op de vijf genoemde aandachtsgebieden. Er is een vitaliteits dashboard voor medewerkers en gezonde maaltijdboxen voor bewoners. Door de inzet van een actieve coördinator duurzaamheid en cliëntopleider Leren bij Elver brengen zij duurzaamheid constant onder de aandacht bij medewerkers en cliënten. Oudbouw wordt vervangen voor gasloos nieuwbouw. Het eigen wagenpark wordt vervangen op natuurlijke momenten van diesel naar elektrisch. En er is ook aandacht voor hoe iedereen in het dagelijks leven allemaal een bijdrage kan leveren aan een gezonder klimaat.

Er is een kerngroep duurzaamheid actief bij Elver. Een belangrijk onderwerp van gesprek in de kerngroep is hoe we het thema duurzaamheid in zijn brede betekenis onder de aandacht houden bij medewerkers en cliënten. We vinden dit belangrijk omdat we werken vanuit het uitgangspunt dat alle medewerkers en cliënten medewerker Duurzaamheid zijn bij Elver en dat ieder een bijdrage kan leveren. We maken dat heel praktisch door bijvoorbeeld tips te geven over hoe lang douchen en hoe om te gaan met was.

1.7 Kerngegevens

Aantal cliënten:

	2022	2023	2024
Totaal	881	934	934
met verblijfsindicatie	558	562	577



extramuraal*	323	372	357
--------------	-----	-----	-----

* dagbesteding, logeren, ambulant, behandeling of combinatie

ZZP typering:

	3-VG	4-VG	5-VG	6-VG	7-VG	8-VG	JW/LVG	totaal
2021	36	47	104	114	169	85	1	556
2022	30	43	93	105	190	96	1	558
2023	25	44	89	100	202	101	1	562
2024	19	50	83	100	216	105	4	577

Aantal cliënten met meerzorg:

2022	2023	2024
67	76	78

Aantal teams:

	2022	2023	2024
wonen (teams)	78	84	84
DB (teams/groepen)	26/77	28/76	28/78

Personele Informatie (per 31-12)

	Aantal medewerkers	Aantal FTE	Aantal vrijwilligers
2021	1.345	915,3	376
2022	1.357	926,9	375
2023	1.383	957,7	349
2024	1.392	969,5	374



Verzuim:

2022	2023	2024
8,40%	6,97%	7,5%

Financiële Informatie

	Omzet	WLZ %
2021	€ 76.759.952	95,7% (€ 73.459.274)
2022	€ 80.528.700	95,8% (€ 77.146.359)
2023	€ 87.778.581	95,5% (€ 83.825.011)
2024	€ 94.297.377	95,3% (€ 89.841.977)

2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

2.1 Normen voor goed bestuur

De Raad van Toezicht en de bestuurder werkten in 2024 volgens de Governancecode Zorg van de Brancheorganisaties Zorg (BoZ) die sinds 2022 van kracht is. Deze code bevat een breed gedragen normenkader over goed bestuur, toezicht en verantwoording, geformuleerd vanuit de bijzondere maatschappelijke positie die zorginstellingen hebben.

2.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft de algemene leiding en is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid. Elver kent een eenhoofdig bestuur.

Naam	Bestuursfunctie	M/V
Irma Harmelink	Bestuurder	V
Saskia Emmerik	Bestuurder vanaf 1 november 2024	V

Nadere informatie over nevenfuncties, bezoldiging enzovoorts is te vinden in de jaarrekening 2024 en op de website www.elver.nl

2.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) werkt vanuit de statuten van de stichting, de Governancecode Zorg en



de in 2019 opgestelde toezichtvisie.

De RvT werkt met een deelcommissie bedrijfsvoering, een deelcommissie kwaliteit en een remuneratiecommissie. De RvT heeft jaarlijks overleg met de ondernemingsraad en cliëntenraad. En besteed jaarlijks veel aandacht aan het bezoeken van locaties. En wil van meerwaarde zijn voor de organisatie, getuige het onderstaande dat is opgenomen in haar visie op toezicht houden:

Vanuit meerwaarde voor de organisatie

We willen als Raad meerwaarde bieden voor de organisatie. Dat betekent dat wij in ons werk, vergaderschema en bijeenkomsten aansluiten bij de organisatie van Elver. We zijn er in goede en slechte tijden, dus ook in geval van calamiteiten of een crisis. We sturen in onze nabijheid op basis van de urgentie van de onderwerpen.

Meer informatie over de RvT vindt u in het jaarverslag 2024 van de RvT dat te vinden is op onze website www.elver.nl en in de jaarrekening 2024.

Leden Raad van Toezicht in 2024:

Eric Hisgen	Voorzitter
Louise Rouwhorst	Lid en vice-voorzitter
Pieterbas Lalleman	Lid
Claudia Beumer	Lid
Paul Westhoff	Lid

2.4 Governancecode Zorg

Elver werkt volgens de zeven principes van de Governancecode Zorg. De bestuurder en de RvT evalueren op gezette momenten de naleving van de zeven principes van deze code.

2.5 Cliëntenraad

De cliëntenraad bij Elver bestaat uit een deelraad cliënten en een deelraad verwanten of cliëntvertegenwoordigers. Beide deelraden hebben een eigen ondersteuner.

Met de bestuurder heeft de cliëntenraad onder andere het volgende besproken:

- de begroting 2025
- periodieke financiële cijfers
- eten en drinken bij Elver
- kwaliteit van zorg en veiligheid
- nieuwbouw projecten
- informele zorg



- wet zorg en dwang
- de kosten voor extra diensten vanuit Elver (waskosten, begeleiding vakanties e.d.)
- cameratoezicht locaties en woningen Elver

Het is mooi en goed om te zien dat de deelraad cliënten zich steeds weer verder ontwikkelt en van zich laat horen. Zo hebben de cliënten aandacht gevraagd voor het vervoer van en naar dagbesteding door Noot. Ze waren niet tevreden over onder andere de vele wisselingen van chauffeurs op de ritten. Ze hebben de directeur van Noor uitgenodigd en rechtsreeks met hem over dit probleem gesproken en afspraken gemaakt.

2.6 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) bestaat uit elf gekozen medewerkers en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. In 2024 zijn er verkiezingen geweest en is ongeveer de helft van de OR afgetreden en vervangen door nieuwe OR leden.

De OR komt regelmatig bijeen voor een eigen vergadering. Daarnaast is er periodiek de overlegvergadering met de bestuurder. Twee keer vond het zogenaamde artikel 24-overlegvergaderingen plaats, waarbij ook de Raad van Toezicht was vertegenwoordigd.

De Raad van Bestuur vroeg de OR onder andere om instemming of advies bij de volgende onderwerpen:

- inzet camera's
- beleid neventaken
- studiekostenregeling
- wijze van roosteren
- onboarding nieuwe medewerkers
- rookvrij Elver
- stoppen met de inzet van ZZP-ers

De OR wordt indien mogelijk steeds zo vroeg mogelijk betrokken bij het ontwikkelen van nieuw beleid. Bijvoorbeeld door OR-leden plaats te laten nemen in projectgroepen/klankbordgroepen over belangrijke beleidsonderwerpen.

Voor de zichtbaarheid en bereikbaarheid van de OR presenteerde de OR zich op allerlei manieren richting medewerkers. Onder andere door publicaties van de OR agenda's en vastgestelde verslagen op het sociale intranet van Elver genaamd Plek.

Ook in 2024 volgden de OR leden de jaarlijkse tweedaagse training.



3. De plannen en de realisatie

3.1 Ontwikkelplan

De plannen voor Elver in 2024 staan in het Ontwikkelplan 2023-2024. Dit plan is te vinden op www.elver.nl onder downloads & publicaties.

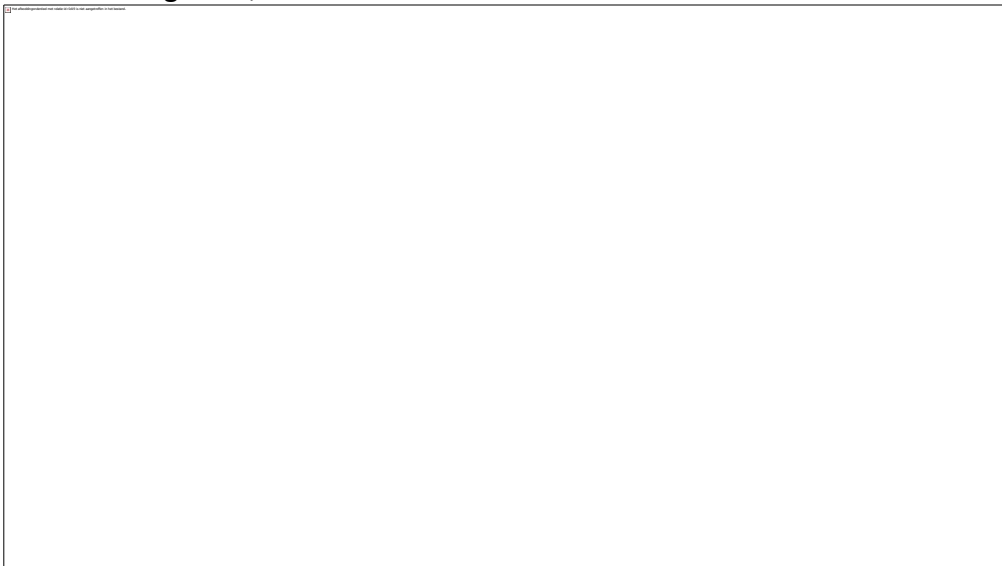
In het Ontwikkelplan zijn de strategie en de voornemens van Elver vanuit verschillende perspectieven beschreven ten aanzien van:

1. De bedoeling
2. De buitenwereld
3. De marktpositie
4. Ontwikkelpunten op gebied van
 1. kwaliteit van zorg,
 2. kwaliteit van medewerkers en
 3. de bedrijfsvoering

3.2 Werken met ontwikkelplannen

We gebruiken bewust de term Ontwikkelplan. Want we willen ons steeds verder ontwikkelen en constant leren, reflecteren en richting geven.

Periodiek wordt de voortgang van het Ontwikkelplan besproken met het managementteam, de OR, de cliëntenraad en de raad van toezicht. Bekeken wordt welke resultaten zijn behaald, welke in- en externe ontwikkelingen er zijn en of er aanleiding is tot aanpassing of bijstelling van het plan. Ook de Ontwikkelplannen op regio- en teamniveau worden besproken en geëvalueerd. Elke manager heeft regelmatig met ieder team reflectiegesprekken. De voortgang wordt ook besproken met de ondernemingsraad, de cliëntenraad en raad van toezicht.





In de voortgangsrapportage wordt weergegeven wat de stand van zaken is van deze ontwikkelpunten en vertellen we welke resultaten al dan niet behaald zijn.

3.3 Kwaliteit van zorg

De kwaliteit van zorg is bij Elver goed op orde. Elver werkt conform het kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg. Conform dit kader hebben we een kwaliteitsbeeld geschreven over het jaar 2023. Deze is gepubliceerd op de website van Elver: <https://www.elver.nl/kwaliteitsrapport-2023>

3.4 Kwaliteit van medewerkers

Arbeidsmarkt

Er zijn vele activiteiten uitgevoerd die gericht zijn op instroom en behoud van medewerkers. Zoals allerlei leer- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers, organiseren van Inspiratiedagen, geven van waarderende attenties, organiseren van samenkomsten zoals een personeelsfeest en een kerstmarkt.

Om de instroom te bevorderen zijn de wervende activiteiten vernieuwd op social media, is er een Open Dag georganiseerd en hebben de ambassadeurs van Elver op vele plekken informatie gegeven over de mogelijkheden van Elver.

Door een aanbrengbonus uit te keren aan medewerkers of cliënten die een nieuwe medewerker aandragen, hopen we dat zij nog meer ambassadeur voor Elver willen zijn waardoor we de instroom van nieuwe collega's hopen te vergroten.

Het lukt ons niet om de personele bezetting rond te krijgen met eigen Elver medewerkers. We doen vaker een beroep op externen als uitzendkrachten en ZZP'ers. Dit heeft gevolgen voor de continuïteit van zorg of de kwaliteit van zorg. Omdat het voor cliënten vaak belangrijk is met medewerkers te maken te hebben die bekend en vertrouwd zijn. Dit is vooral ook aan de orde in relatie tot de complexe zorg (EVB Plus doelgroep) waar de grootste knelpunten zijn om de vacatures ingevuld te krijgen, terwijl juist deze groep bewoners grote baat heeft bij continuïteit.

Toch is het ook van belang op te merken dat we ondanks de arbeidsmarktkrapte er in de regel wel in geslaagd de roosters van de teams bezet te krijgen.

Elver klassen en stagiaires

In 2024 zijn er weer een flink aantal nieuwe studenten gestart met hun opleiding in de Elver Klas. Daarnaast zijn er nieuwe studenten ingestroomd in een bestaande Elverklassen of met de opleiding gestart bij het Rijn IJssel college.

We investeren ook in de werkbegeleiders die de leerlingen in de praktijk begeleiden. Dat is immers voorwaarden voor succesvol opleiden en leerlingen binden aan Elver.

Er wordt scholing, voorlichting en intervisie aangeboden naast bijeenkomsten waar casuïstiek wordt besproken. Dit wordt door werkbegeleiders als waardevol ervaren om hun rol als werkbegeleider goed uit te kunnen voeren.

Persoonlijke ontwikkeling

Er zijn talrijke scholingsmogelijkheden bij Elver. Er zijn verplichte scholingen om de vakbekwaamheid te onderhouden (bijv. medicatie, voorbehouden handelingen, BHV) en scholings- en opleidingsmogelijkheden.



Er is een programma gestart om teams te scholen in de werkwijze Triple C en Laccs. E-learning modules van de VGN academie zijn opgenomen op ons leerplein en waar wenselijk geïntegreerd in interne leertrajecten.

In 2024 hebben we wederom de Elver-inspiratiedagen georganiseerd en die zijn goed bezocht. Medewerkers kunnen workshops volgen die aansluiten bij hun eigen behoefte.

Elver vitaal

Het ziekteverzuim in 2024 was 7,5%. Dat betekende een stijging van het verzuim ten opzichte van 2023 met 0,53%.

Op 1 mei 2023 is Elver rookvrij geworden. Dat hebben we gedaan omdat medewerkers recht hebben op een veilige werkplek en cliënten op een gezonde (woon)omgeving. Roken is een verslaving die ernstige gezondheidsrisico's met zich meebrengt. Roken en zorg gaan niet samen. Daarom is ook Elver rookvrij. Insteek is dat cliënten en medewerkers elkaar ondersteunen en elkaar aanspreken en dat we het samen doen. We kiezen heel bewust voor rookvrij en niet voor een rookverbod. Want we weten dat mensen roken omdat ze verslaafd zijn en dat ze geen overlast of gezondheidsklachten (bij een ander) willen veroorzaken. Daarom helpen we cliënten en medewerkers als ze willen stoppen met roken.

Eind 2024 hebben we geëvalueerd in hoeverre Elver rookvrij is. De evaluatie is gedaan met het MT, met de OR en cliëntenraad. De conclusie is helder: we zijn nog niet rookvrij. Dat is overigens ook niet zo verwonderlijk. Vrijwel geen enkele zorginstelling is het gelukt om een anderhalf jaar na afkondiging volledig rookvrij te zijn. We gaan rookvrij opnieuw goed onder de aandacht brengen.

Het Vitaliteit Dashboard, dat primair gericht is op (mentale) welzijn en gezondheid van medewerkers, is verder uitgebreid en ingericht en geïntroduceerd. De jaarlijkse Elver Inspiratiedagen 2024 hadden het thema The Best Off!

3.5 Bedrijfsvoering

Personeel formatie

De krapte op de arbeidsmarkt heeft toenemend invloed op de bedrijfsvoering. Er zijn vele inspanningen nodig voor instroom en behoud van medewerkers. Dat veroorzaakt stijgende arbeidskosten en er is meer discontinuïteit in teams. De stijgende arbeidskosten worden ook veroorzaakt door de CAO aanpassingen die niet gecompenseerd worden in de tarieven.

ICT

ICT heeft in het jaar 2024 een stap voorwaarts gemaakt. De focus lag op het verder vernieuwen van de basis van de IT-omgeving, gericht op een nieuwe, veilige en betrouwbare ICT infrastructuur. We werken eraan om de informatieveiligheid op het niveau te krijgen van de normen van NEN 7510. Daarnaast worden systemen waarin persoonsgegevens worden verwerkt met regelmaat beoordeeld door middel van een privacy impact assessment.

We werken op gebied van met name informatieveiligheid en privacy steeds meer samen in regionaal verband. We gebruiken steeds meer toepassingen op gebied van ICT technologie in de zorg. Bijvoorbeeld gebruik slim incontinentiemateriaal en sensoren die iets zeggen over de



gemoedstoestand van de cliënt. Dit stelt steeds hogere eisen aan de beschikbaarheid en toegankelijkheid van ICT systemen.

ZZP-sturing

Elver kende in 2024 een positief financieel resultaat. Dit resultaat kwam mede tot stand omdat de kosten voor huisvesting lager waren dan de opbrengsten (NHC) De zorgexploitatie is negatief (zie jaarrekening). De huisvesting van Elver wordt vernieuwd en de NHC opbrengsten zullen in de toekomst nodig zijn voor de vernieuwde huisvesting. Om die reden moeten de kosten en uitgaven van de zorgexploitatie met elkaar in balans worden gebracht. In 2024 is wel een verdere stap gemaakt richting ZZP-sturing.

3.6 Risico's en onzekerheden

Stijgende arbeidskosten die niet gecompenseerd worden in de tarieven en door inzet van personeel niet in loondienst en een hoog verzuim vormen een risico. Ze hebben een negatieve invloed op de kwaliteit van zorg en er is een risico op een negatief financieel resultaat in 2025.

De opbrengsten voor de complexe zorg (ZZP 7) zijn nog steeds niet kostendekkend. Dit is een landelijk erkend knelpunt en naar verwachting komt er een aanpassing in het tarief. Maar er is nog steeds is er onzekerheid over wanneer dit zal plaatsvinden en in welke mate.

Elver kent al jaren een positieve vastgoedexploitatie en een negatieve zorgexploitatie. Het positieve vastgoedresultaat wordt gebruikt als plus voor het totale resultaat. De komende jaren moet Elver toe naar een situatie waarin de zorgexploitatie neutraal is, omdat de huidige "vastgoed-plus" nodig is om de toekomstige vastgoedinvesteringen te kunnen bekostigen.

Het tariefpercentage voor Elver is voor 2025 is verhoogd van 97,4% naar 97,8%, daarnaast ontvangt Elver een opslagpercentage van 0,4% voor alle prestatiecodes behalve voor verblijf VG3 en VG4. En voor prestatiecode verblijf VG7 ontvangt Elver een tariefpercentage van 99%.

De risico's op gebied van strategie en continuïteit zijn continu onder de aandacht van vooral bestuurder, managers en leden van de raad van toezicht. Actuele in- en externe ontwikkelingen worden gevolgd en beoordeeld op de gevolgen voor Elver. Periodiek worden de strategie en continuïteit van de organisatie kritisch gezien. De basis hiervoor vormt het ontwikkelplan Elver waarmee we werken. Hierin staat de strategie beschreven en is aandacht voor elementen die van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de huidige arbeidsmarktkrapte.

Door de arbeidsmarktkrapte is er een meer wisselende bezetting van begeleiders in teams. Terwijl veel bewoners en deelnemers baat hebben bij vaste begeleiders door wie ze goed gekend worden. Een wisselende bezetting heeft derhalve impact op de kwaliteit en continuïteit van begeleiding. Daarnaast heeft krapte invloed op het verandervermogen van teams. De eerste prioriteit is de directe begeleiding van bewoners en bij ernstige krapte komt de tijd voor overleg en scholing in de knel. Dat betekent dat er binnen Elver focus en dosering nodig is van ontwikkelpunten.

Omdat Elver bezig is met een grootscheepse vernieuwing van de huisvesting, vergt dit bijzondere



aandacht met betrekking tot risicobeheersing. Van ieder bouwproject wordt een businesscase gemaakt. Aangezien het om grote financiële investeringen gaat wordt iedere businesscase voorgelegd aan de raad van toezicht ter goedkeuring. Daarnaast vindt monitoring van de voortgang van de bouwprojecten plaats richting de raad van toezicht vindt plaats door middel van:

- financiële voortgangsoverzichten die worden besproken in de deelcommissie bedrijfsvoering van de raad van toezicht
- en het bespreken van de voortgang van de projecten in algemene zin tijdens ieder reguliere raad van toezicht vergadering.

In 2024 is de eerste fase nieuwbouw masterplan zorgpark Nieuw Wehl verder vertraagd vanwege een bezwaar dat was ingediend tegen de omgevingsvergunning. In november deed de rechter uitspraak en werd het bezwaar afgewezen.

Elver heeft op dit moment veel cliënten die relatief wat ouder zijn. We verwachten een jaarlijkse toename van het aantal overleden cliënten. Het risico is aanwezig dat het aantal cliënten zal afnemen temeer omdat de oude huisvesting een belemmering vormt voor nieuwe instroom. Dit is een extra reden voor de gefaseerde nieuwbouw zodat we kunnen anticiperen op ontwikkelingen in vraag en aanbod.

Ten aanzien van financiële risicobeheersing werken we met periodieke financiële managementinformatie waarin de cijfers van de begroting worden afgezet tegen de werkelijkheid. Deze cijfers worden besproken met managementteam, ondernemingsraad, cliëntenraad en raad van toezicht.

Daarnaast werken we met zogenaamde financiële meerjaren scenario's. In deze scenario's zijn de parameters opgenomen die van belang zijn richting de toekomst. Deze parameters kunnen worden aangepast, zodat de verschillende scenario's inzichtelijk worden.

De risico's op gebied van veiligheid en kwaliteit maken we meerdere keren per jaar zichtbaar in de rapportage kwaliteit en veiligheid. Via deze rapportage wordt inzicht gegeven in de stand van zaken ten aanzien van onder andere :

- biologische agentia;
- prik en spat incidenten
- vaccinaties hepatitis
- griepvaccinatie
- infectiepreventie/corona
- hygiëne Controles
- legionella
- voedselveiligheid
- ontruimer/brandveiligheid
- BHV
- personenalarmeringssysteem
- risico inventarisatie en evaluatie per team
- vertrouwenspersonen en klachtenfunctionarissen

- medicatieveiligheid
- incidenten
- legionella

Bij incidenten waarvan niet precies duidelijk is wat er is voorgevallen en wat er precies is gebeurd hebben we bij Elver de mogelijkheid om een prisma onderzoek uit te voeren. Een team met onderzoekers gaat na welke feitelijke gebeurtenissen zich hebben voorgedaan, maakt een oorzaakanalyse en trekt op basis daarvan conclusies. Vervolgens worden hier verbetermaatregelen aan gekoppeld, zodat het risico op herhaling zoveel mogelijk wordt voorkomen.

Belangrijk punt van aandacht is de fraude risicobeheersing van de ICT systemen. Op verschillende vlakken zijn we bezig om de beheersing hiervan op niveau te krijgen. Onder andere door het werken op basis van de NEN 7510 op gebied van informatieveiligheid en het inzetten van stresstesten op het gehele systeem.

Daarnaast heeft er fraude plaatsgevonden met cliëntgelden op een woning. En is er een aanvraag voor opleidingssubsidie vergeten in te dienen. Beide casussen zijn nader geanalyseerd ten aanzien van de oorzaak en redenen waarom het heeft plaats kunnen vinden. In beide gevallen is het invoeren van een extra controle ronde door een extra medewerker met een extra paar ogen van belang. De procedures worden daarop nu aangepast.

De navolging van de wet- en regelgeving in algemene zin ofwel compliance vanuit Elver wordt gemonitord door de bestuurssecretaris.

4. Financiën

De jaarrekening 2024 van Elver is gecontroleerd door onze externe accountant Verstegen.

Bij de jaarrekening 2024 hebben we een goedkeurende controleverklaring ontvangen, alsmede bij alle ingediende productieverantwoordingen (Wlz, Wmo en Jeugdwet). Voor nader inzicht in het resultaat 2024 en vermogenspositie, verwijzen wij u naar onze jaarrekening, te vinden op onze website. In dit onderdeel lichten wij met name de resultaatontwikkeling en onze investeringen nader toe.

Het resultaat over 2024 bedraagt € 4,4 miljoen. Het resultaat is in 2024 met € 2,8 miljoen toegenomen ten opzichte van het resultaat over 2023 (€ 1,6 miljoen).

De omzet is ten opzichte van 2023 (€ 87,8 miljoen) gestegen met € 6,5 miljoen naar € 94,3 miljoen in 2024. Deze stijging wordt onder andere veroorzaakt door indexatie van de tarieven, aanpassing tariefpercentage, toename aantal cliënten en de toename van de zorgzwaarte. Daarnaast zijn de overige bedrijfsopbrengsten gestegen.

De lasten zijn in 2024 in totaal € 3,6 miljoen hoger dan in 2023. Personeel niet in loondienst (PNIL) is in 2024 € 1,7 miljoen lager dan in 2023, de salariskosten zijn € 5,7 miljoen hoger dan in 2023. In 2024



is er een pand verkocht met een boekwinst van € 480.000. In 2024 heeft er geen impairment plaatsgevonden (impairment 2023: € 550.000).

Elver kent al jaren een positieve vastgoedexploitatie en een negatieve zorgexploitatie. Het positieve vastgoedresultaat wordt gebruikt als plus voor het totale resultaat. De komende jaren moet Elver toe naar een situatie waarin de zorgexploitatie neutraal is, omdat de huidige positieve vastgoedexploitatie nodig is om de toekomstige vastgoedinvesteringen te kunnen bekostigen.

De begroting voor 2025 heeft een rendementspercentage van 1,8%. De eerdere ambitie om in 2025 een neutrale zorgexploitatie te realiseren, wordt niet gehaald.

Ratio's

De volgende ratio's geven een indicatie over de financiële gezondheid van Elver in 2024:

Ratio's	2024	2023	Norm
Rentabiliteit	4,7%	1,8%	1,5%
Solvabiliteit	46,8%	47,0%	30%
Weerstandsvermogen	45,9%	44,3%	20%
Liquiditeit	1,8	1,4	1,0

Het rendement in 2024 is toegenomen naar 4,7% (2023:1,8%). De solvabiliteit daalt met 0,2%. De solvabiliteit is ruim boven de in de bankconvenanten gestelde norm van 20%.

Resultaatratio [Exploitatieresultaat gedeeld door de totaal bedrijfsopbrengsten]

Solvabiliteit [Eigen vermogen gedeeld door het balanstotaal]

Weerstandsvermogen [Eigen vermogen gedeeld door totaal bedrijfsopbrengsten]

Liquiditeit [Vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden]

Kasstroom en financieringsbehoefte

De liquide middelen aan het einde van 2024 bedragen € 27 miljoen. Dit is een stijging van € 8,4 miljoen ten opzichte van begin 2024. De kasstroom uit operationele activiteiten liet een stijging zien in 2024 van € 1,9 miljoen en bedroeg € 10 miljoen. De totale kasstroom uit investeringsactiviteiten was € 4,7 miljoen en de kasstroom uit financieringsactiviteiten € 3,1 miljoen.

5.Toekomst

We kijken terug op een fijn, maar ook moeilijk jaar. Er is door iedereen hard gewerkt om cliënten te ondersteunen in een zo plezierig mogelijk bestaan. Met hart en ziel en met mooie resultaten.

We hadden echter wederom te maken met de schaarste op de arbeidsmarkt en problemen in de



personele bezetting. Toch is het met de inzet van iedereen gelukt om de roosters bezet te krijgen, hoewel niet altijd met de gewenste continuïteit.

Voldoende deskundige medewerkers is ook in 2025 het belangrijkste thema. En in 2025 vraagt dit misschien wel een totaal andere manier van denken dan voorheen. We hebben te maken met geheel nieuwe generaties met hun eigen normen en waarden. Traditionele werving en selectie werkt nog maar zeer beperkt. We hebben manieren nodig om nieuw collega's aan te trekken. Al met al gaat het om de cruciale vraag hoe we als Elver een goede en fijne werkgever kunnen zijn. Dat is echter makkelijk gezegd dan gedaan. Want hoe doe je dat dan? Met die vraag gaan we in 2025 aan de slag.

Verder gaan we onze strategische uitgangspunten opnieuw herijken. We kijken naar wat eigenlijk de doelgroepen zijn voor wie we er kunnen en willen zijn. Van belang daarbij is een goede definiëring van de doelgroepen en het verbeteren van het werken met goede begeleidings- en behandelmethoden die daarbij passen.

We gaan de marktstrategie in de regio Achterhoek en Arnhem opnieuw bepalen. En met elkaar bekijken hoe we ons behandelcentrum, dat het belangrijkste en grootste is in de Achterhoek voor mensen met een beperking, nog beter kunnen positioneren zodat zoveel mogelijk mensen ervan gebruik kunnen maken.

En we werken gestaag verder aan onze nieuwbouw, zodat cliënten en medewerkers een fijn onderkomen hebben. De gerealiseerde nieuwbouwprojecten van de afgelopen jaren leren ons in ieder geval dat cliënten en medewerkers er een enorme meerwaarde en plezier aan beleven. En dat is waar we uiteindelijk allemaal samen om doen!