

# Jaarverslag Raad van Toezicht 2024 zorggroep Maas & Waal

# 0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	3
2	Samenstelling raad van toezicht.....	4
3	Scope van het intern toezicht.....	6
4	Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht .....	7
5	Besluiten raad van toezicht .....	9
6	De samenwerking met de raad van bestuur .....	9
7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol .....	11
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner.....	12
9	Reflectie vanuit de rol als werkgever .....	12
10	Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht .....	13

**Bijlage:** Toezichtvisie Raad van Toezicht, zorggroep Maas & Waal

# 1 | Voorwoord

De raad van toezicht legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen in 2024. Uitgangspunten voor de verantwoording zijn de statuten van zorggroep Maas & Waal, het reglement van de raad van toezicht en de Governance Code Zorg.

In 2024 heeft de reeds enige tijd geleden ingezette ontwikkeling van afnemende beschikbaarheid van medewerkers en financiële middelen zich doorgezet. Dit, gecombineerd met de dubbele vergrijzing heeft in 2023 geleid tot de actualisering van de Koers van zorggroep Maas & Waal: Thuis in Aandacht. Deze koers geeft rekenschap van bovenstaande ontwikkelingen. De Koers gaat uit van de visie dat de menselijke factor en aandacht de belangrijkste middelen zijn. Zorg voor medewerkers, samenwerking intern, samenwerking met mantelzorgers en samenwerking met stakeholders in de regio zijn van het grootste belang om als organisatie relevant te blijven en blijven voldoen aan de maatschappelijke opdracht.

Het jaar 2024 was voor zorggroep Maas & Waal een bijzonder jaar omdat met een niet sluitende begroting is gewerkt. Dit is gedaan onder het gelijktijdig treffen van maatregelen om de kosten te beheersen en de opbrengsten te vergroten. Dit heeft gewerkt: 2024 is weliswaar met een tekort, maar binnen begroting afgesloten en de financiële vooruitzichten voor de toekomst zijn voorzichtig positief. De Raad van Toezicht heeft deze ontwikkeling van de organisatie gevolgd en gesteund.

Een belangrijke toetssteen voor de steun van de Raad van Toezicht aan het bestuur van zorggroep Maas & Waal is de maatschappelijke opgave voor organisaties voor ouderenzorg. Dit komt duidelijk naar voren in de in 2023 geactualiseerde toezichtvisie van de raad (zie paragraaf 3).

De raad van toezicht spreekt waardering uit voor alle medewerkers, vrijwilligers en leidinggevenden van zorggroep Maas & Waal. Door hun aandacht voor elkaar en voor de bewoners en cliënten zijn zij in staat geweest te zorgen voor een zo goed mogelijke leef- en werkomgeving. Dit werkt positief door voor alle mensen die wonen op de locaties van zorggroep Maas & Waal, die dagbehandeling ontvangen, of die thuis ondersteuning of zorg ontvangen.

Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om een woord van dank te richten aan Harrie Kuypers die vanaf begin 2017 tot eind 2024 lid is geweest van de raad van toezicht. Hij heeft zijn functie als lid van de raad en als lid van de auditcommissie altijd consciëntieus vervuld. Per 1 mei 2025 heeft de raad van toezicht Gaico Frieling verwelkomd als zijn opvolger.

De contacten en overleggen met Saskia Ermers, bestuurder, verliepen ook in 2024 zeer plezierig en op basis van een constructieve en kritische dialoog.

De raad van toezicht kijkt terug op een jaar waarin de organisatie zich verder heeft voorbereid op de toekomst: op het terrein van de inhoudelijke ontwikkeling van het aanbod, op het terrein van zorg voor medewerkers, door toenemende samenwerking met stakeholders en door realisatie van het strategisch vastgoedbeleid voor de aankomende jaren.

De raad van toezicht ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Mei 2025

Jacqueline Wijnveen,

Voorzitter raad van toezicht

zorggroep Maas & Waal

## 2 | Samenstelling raad van toezicht

In het schema hieronder staat de samenstelling van de raad van toezicht in 2024:

Naam	Functie in de raad van toezicht	(Neven)functies
Mevrouw drs. J. Wijnveen	voorzitter lid commissie kwaliteit & veiligheid lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>interim-manager zorg Wijnveen Zorgmanagement</li><li>auditor Qualicor Europe</li></ul>
Mevrouw mr. T.L. Hemrica	vicevoorzitter lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>advocaat, Hemrica Legal advocatuur en mediation</li><li>lid klachtadviescommissie van de Raad voor de Kinderbescherming</li><li>lid van het bestuur Museum Kasteel Wijchen</li></ul>
De heer mr. H.G.G. Kuypers	lid lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>lid bestuur/secretaris stichting De Brug, hospice en thuiswaken Maas en Waal (tot 1 maart 2024)</li></ul>
De heer drs. R. Stout RA RE	lid voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>partner CPI Finance, Risk &amp; Governance</li><li>lid raad van commissarissen Coloriet</li><li>lid raad van toezicht Zinzia</li><li>lid raad van toezicht Pantein</li></ul>

Mevrouw mr. drs. H. Scholte-Banis	lid  voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>bestuurssecretaris stichting Dimence Groep</li> </ul>
-----------------------------------	---	--

De heer H.G.G. Kuypers is per 31 december 2024 afgetreden vanwege het verstrijken van zijn statutaire zittingstermijn. Zijn opvolging is in 2024 in gang gezet. Per 1 mei 2025 is de heer drs. G. Frieling benoemd.

Er is geen sprake van onverenigbare nevenfuncties of ongewenste belangenverstrengeling bij de leden van de raad van toezicht.

### Procedure werving, selectie en benoeming lid raad van toezicht

Per 31 december 2024 is de heer H.G.G. Kuypers afgetreden. De vacante zetel betreft die met de portefeuille bedrijfsvoering. De doorlopen werving- en selectieprocedure die was gestart in 2024, leverde een te benoemen kandidaat op. Echter, de kandidaat heeft zich korte tijd voor de formele benoeming moeten terugtrekken vanwege omstandigheden aan zijn zijde. Met het aantal leden van vier bleef de raad van toezicht statutair bevoegd. De raad van toezicht heeft onverwijld de werving en selectie van een nieuw lid gestart. Dit heeft ertoe geleid dat per 1 mei 2025 een nieuw lid van de raad is benoemd. Parallel hieraan heeft de raad van toezicht besloten eveneens de werving in gang te zetten voor een beoogd voorzitter in verband met het volgens rooster aftreden van de huidige voorzitter eind 2025. Het voornemen is om dit lid van de raad van toezicht te benoemen per 1 september 2025. Voor de werving en selectie voor deze twee vacatures is begeleiding van een extern bureau ingezet.

### Rooster van aan- en aftreden per 1 januari 2025

Vanwege een historisch gegroeide onevenwichtigheid in het rooster van aftreden van de raad van toezicht is in 2024 besloten de duur van de termijnen van de eerstvolgende twee aan te stellen leden te verkorten. Dit heeft geleid tot onderstaand rooster van aftreden:

Naam/functie	Datum toetreding	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Mevr. J. Wijnveen	1-1-2018	Einde 2 <sup>e</sup> termijn 31-12						
Mevr. L. Hemrica	1-1-2018	Einde 2 <sup>e</sup> termijn 31-12						
De heer R. Stout	1-1-2022	Einde 1e termijn 31-12				Einde 2e termijn 31-12		

Mevr. H. Scholte	1-7-2023			Einde 1e termijn 1-7		Einde 2e termijn 31-12	
De heer G. Frieling	1-5- 2025			Einde 1e termijn 31-12			Einde 2e termijn 31-12
Opvolger mevr. J. Wijnveen	1-9-2025				Einde 1e termijn 31-12		
Opvolger mevr. L. Hemrica	1-1-2026					Einde 1 <sup>e</sup> termijn 31-12	

### 3 | Scope van het intern toezicht

De raad van toezicht van zorggroep Maas & Waal houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur van Stichting zorggroep Maas & Waal en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De raad houdt toezicht op de zorgprestaties en financiële prestaties, de ontwikkeling van de organisatie, de beheersing van de risico's en de externe verantwoording.

De wijze waarop de raad van toezicht invulling geeft aan haar taak en verantwoordelijkheid is opgenomen in het reglement van de raad van toezicht en in de toezichtvisie. Dit reglement is gebaseerd op wettelijke bepalingen, de Zorgbrede Governance Code, het modelreglement van de NVTZ en statutaire bepalingen. Het vigerende reglement is vastgesteld in december 2019.

De maatschappelijke ontwikkelingen en het VWS-programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) werken door in de opgave van de organisatie en hiermee in de bestuurlijke opgave en de toezichtopgave. In het najaar van 2023 is - in aansluiting op de actualisatie van de koers van zorggroep Maas & Waal - de toezichtvisie van zorggroep Maas & Waal geactualiseerd. Deze is begin 2024 vastgesteld.

De toezichtvisie luidt als volgt:

*De raad van toezicht ziet toe op het realiseren van de maatschappelijke en de daarvan afgeleide bestuurlijke opgave van de organisatie: "Elk mens wil waardig oud worden en zo lang mogelijk het leven leiden op een manier die bij hem of haar past. In samenspel met de ouder wordende mens en het sociale netwerk bieden wij kwetsbare ouderen in de regio Maas & Waal passende ondersteuning en zorg".*

*Tevens ziet zij toe op het toepassen van de leidende principes als vastgesteld in de organisatie. Dit vanzelfsprekend in de context van de organisatie, toekomstbestendig en met continue aandacht voor duurzaamheid in de breedste zin van het woord.*

*Daarnaast is de raad een zorgvuldig werkgever voor de bestuurder en diens klankbord/sparringpartner.*

*Uitgangspunten voor het functioneren van de raad van toezicht zijn:*

- *Het steeds betrekken van verschillende perspectieven, het gebruiken van retrospectieve ervaringen om vóóruit te kijken, het ook de niet-voor-de-hand-liggende vragen stellen, en het handelen op basis van vertrouwen en zorgen voor voldoende diversiteit bij de leden;*
- *Het aansluiten bij de ambities van zMW: zorgzame buurten in het land van Maas en Waal, mensen die zich professioneel en met plezier inzetten en aandacht voor een waardige laatste levensfase;*
- *Het te allen tijde zoeken van de dialoog en het staan voor het écht in contact gaan, vragen, luisteren, en begrijpen, richting de interne en externe belanghebbenden;*
- *Het varen op informatie vanuit de bestuurder, cliënten- en ondernemingsraad, het managementteam van zMW en eigen observaties in de organisatie én daarbuiten en de opstelling vanuit gepaste nabijheid.*

*De raad van toezicht heeft drie commissies ingesteld die de voltallige raad adviseren op deelgebieden. De commissie kwaliteit en veiligheid zoomt in op de kwaliteit van zorg. Hierbij is aandacht voor borging van standaard kwaliteit (PDCA) en voor de dilemma's die zich voordoen in de dagelijkse praktijk. De auditcommissie adviseert over de bedrijfsvoering, waaronder ook begrepen financiën, vastgoed en informatisering. De remuneratiecommissie is belast met de voorbereiding en praktische uitvoering van de werkgeverstaken.*

*De raad heeft geplande contacten met medezeggenschapsorganen en is aanwezig bij diverse (in)formele bijeenkomsten voor medewerkers.*

*De raad van toezicht herkent het toenemende belang van samenwerking – in netwerken - teneinde de maatschappelijke opgave te kunnen realiseren. Ontwikkeling van toezicht op netwerken wordt steeds belangrijker. De raad van toezicht zal aansluiten bij deze beweging en zal dit, in samenspel met de bestuurder en andere raden van bestuur en toezicht, nader vorm gaan geven.*

## 4 | Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht in 2024

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht	6 (=incl. thema-bijeenkomst, exclusief zelfevaluatie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verslagen uit de auditcommissie</li> <li>- verslagen uit de commissie kwaliteit en veiligheid</li> <li>- rapportages per kwartaal (exploitatie en verzuim)</li> <li>- rapportage van raad van bestuur incl. reflectie</li> <li>- rapportage (ver)bouwprojecten</li> <li>- rapportage duurzaamheid</li> <li>- contractering van zorg</li> <li>- jaarrekening en bestuursverslag 2023</li> <li>- jaarverslag raad van toezicht 2023</li> <li>- accountantsverslag</li> <li>- managementletter 2023</li> <li>- financiële vooruitzichten en begroting 2025</li> <li>- strategisch vastgoedbeleid en (ver)bouwprojecten</li> </ul>

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- samenwerking in de regio: Netwerk Nonna en Zorg in mijn Wijk (in themabijeenkomst)</li> <li>- WNT klasse-indeling en grondslag honorering raad van toezicht en raad van bestuur</li> <li>- Trainee raad van toezicht</li> <li>- kennismaking met nieuw benoemde facilitair manager</li> </ul>
Remuneratiecommissie	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jaargesprek bestuurder</li> </ul>
Auditcommissie	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meerjarenbegroting</li> <li>- liquiditeitsbegroting 2023 en 2024</li> <li>- exploitatierapportages per maand en per kwartaal</li> <li>- exploitatie 2023</li> <li>- jaarrekening 2023 en accountantsverslag</li> <li>- managementletter 2023 en plan van aanpak</li> <li>- ontwikkeling en prioritering Strategisch Vastgoedplan</li> <li>- informatie bouw en investeringen</li> <li>- vooruitblik /prognose financieel kader 2025</li> <li>- begroting 2025</li> <li>- IT, informatiemanagement en cybersecurity</li> <li>- WNT klasse-indeling en grondslag honorering raad van toezicht en raad van bestuur</li> </ul>
Commissie kwaliteit en veiligheid	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- halfjaarrapportages kwaliteit van zorg</li> <li>- project Vitaler Thuis</li> <li>- project Alles is revalidatie</li> <li>- onderzoek Arbeidsinspectie</li> <li>- verbinding wetenschap en praktijk (UKON)</li> <li>- 'leven in vrijheid' en project Leefcirkels</li> </ul>

Overleg interne stakeholders	Aantal	
Ondernemingsraad	2	Door mevr. Hemrica, vice-voorzitter raad van toezicht
Centrale Cliëntenraad	2	Door mevrouw Scholte, lid raad van toezicht portefeuille Kwaliteit en Veiligheid

Voorafgaand aan iedere overlegvergadering met de bestuurder vindt een vooroverleg van de raad van toezicht plaats ter voorbereiding van de overlegvergadering.

## 5 | Besluiten raad van toezicht in 2024

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Jaarrekening 2023	Goedkeuring	21 mei 2024
Begroting 2025	Goedkeuring	2 december 2024
Koersdocument: Missie, visie en ambitie zMW en leidende principes.	Goedkeuring	12 februari 2024
Toezichtvisie raad van toezicht	Goedkeuring	12 februari 2024
Actualisering profielschets lid raad van toezicht	Goedkeuring	15 april 2024
Publicatie zMW beleid en overzicht onkostenvergoeding bestuurder 2023	Goedkeuring	15 april 2024
Strategisch vastgoedplan en prioritering	Goedkeuring	21 mei 2024
WNT klasse-indeling en grondslag honorering rvt en bestuur 2024	Goedkeuring	23 september 2024

## 6 | De samenwerking met de raad van bestuur

### Belangrijkste thema's

In 2024 waren voor het bestuur van zorggroep Maas & Waal onderstaande onderwerpen de belangrijkste thema's:

- de definitieve bepaling van de Koers van zorggroep Maas & Waal ( missie, visie, ambities) en de uitwerking naar activiteiten ter realisatie;
- de maatregelen ter beheersing en monitoring van de exploitatie en het verzuim en het financiële resultaat van zorggroep Maas & Waal;
- de vaststelling van het strategisch vastgoedplan en de prioritering, uitmondend in voorbereiding van beleid ten aanzien van De Hey Acker in Beneden Leeuwen, Huize Henricus in Wamel, Waelwick in Ewijk, verbouwing van de afdeling Beukenhof van de locatie St. Elisabeth in Beneden Leeuwen en de uitbreiding van afdeling Kriek van de locatie Alde Steeg in Beuningen;
- de beschikbaarheid van personeel en toenemende werkdruk;

- de ontwikkeling van de kwaliteit van zorg;
- de ontwikkeling naar een toekomstbestendig Facilitair Bedrijf;
- de ontwikkeling van samenwerking van VVT-instellingen in de regio Nijmegen (Netwerk Nonna) en de samenwerking met regionale wijkzorgaanbieder (Zorg in mijn Wijk)
- de ontwikkeling naar de moderne werkplek en digitaal vaardige medewerkers;
- de ontwikkeling van informatieveiligheid.

De bestuurder informeert de raad van toezicht over deze onderwerpen in ieder regulier overleg en zo nodig ook tussentijds. De auditcommissie heeft in 2024 maandelijks een rapportage betreffende de ontwikkeling van het financieel resultaat ontvangen.

Zo nodig wordt er een extra vergadering van auditcommissie of plenaire raad van toezicht ingepland. Dit is in 2024 geschied voor de auditcommissie over de financiële resultaten en de prognose voor 2025.

### **Informatieverstrekking**

In het agenda-overleg tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de bestuurder voorafgaand aan iedere Overlegvergadering, wordt de stand van zaken op bovengenoemde onderwerpen ten behoeve van de agendavoering besproken. Deze onderwerpen krijgen vervolgens een plaats op de agenda van de overlegvergadering en worden schriftelijk voorbereid. Indien van toepassing vindt voorbereidend overleg in de auditcommissie of commissie kwaliteit & veiligheid plaats. De verslagen van de commissie kwaliteit & veiligheid en auditcommissie worden geagendeerd en door de voorzitter van de desbetreffende commissie toegelicht in de overlegvergadering van de raad van toezicht.

### **Overige informatiebronnen**

In het Informatieprotocol is vastgelegd welke informatie op welke wijze tot de raad van toezicht en de commissies van de raad van toezicht komt. Ook is benoemd op welke wijze de leden van de raad van toezicht zich buiten de overlegvergaderingen om kunnen (laten) informeren over de ontwikkeling van zorggroep Maas & Waal.

De raad van toezicht kan het Management Team en/of leden van het Management Team of overige medewerkers als gast in de overlegvergadering uitnodigen. Ook de commissieleden nodigen medewerkers uit in hun vergadering om zich te laten informeren.

In 2024 bezocht de raad van toezicht de locatie Alde Steeg in Beuningen. Eén van de hoofden Zorg van de locatie heeft een rondleiding verzorgd. Daarna heeft de raad van toezicht met de bestuurder, manager Zorg en Welzijn en manager HRM&O gesproken over de personeelsvoorziening in de toekomst en het verzuim en de verzuimaanpak.

Zoals reeds eerder beschreven woont een afgevaardigde van de raad van toezicht twee keer per jaar het overleg van de bestuurder met de Ondernemingsraad en met de Centrale Cliëntenraad bij.

De leden van de raad van toezicht hebben toegang tot het intranet van zorggroep Maas & Waal en worden desgewenst uitgenodigd voor informele bijeenkomsten. De leden worden – zo mogelijk vooraf en anders nadien - geïnformeerd over perscontacten en persuitingen over zorggroep Maas & Waal.

Ieder nieuw lid van de raad van toezicht volgt een inwerkprogramma om kennis te maken met de organisatie.

## Agendasetting

De agendering van de Overlegvergadering en de vergaderingen van de commissies komt tot stand in een dialoog tussen voorzitter/leden van de raad van toezicht en de bestuurder. Initiatieven en verzoeken tot agendering komen zowel van de zijde van de raad van toezicht, als van de zijde van de bestuurder.

# 7 | Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

Zorggroep Maas & Waal werkte in 2024 met een Onderhoudsplan per half jaar, een Ambitieplan per half jaar, een jaarbegroting en een meerjarenbegroting. Het Onderhoudsplan beschrijft de activiteiten die nodig zijn om de organisatie te onderhouden, om te blijven voldoen aan wet- en regelgeving en om randvoorwaarden te realiseren voor de ambities van zorggroep Maas & Waal. Het Ambitieplan geeft de inhoudelijke ontwikkeling van het aanbod van ondersteuning en zorg in lijn met de ambitie van de organisatie. Tijdens Overlegvergaderingen wordt de raad van toezicht over de voortgang geïnformeerd.

De raad van toezicht wordt per kwartaal geïnformeerd over de voortgang en de resultaten op financieel gebied en de ontwikkeling van het verzuim. Over de kwaliteit van zorg wordt halfjaarlijks gerapporteerd, over de activiteiten op het terrein van informatieveiligheid en duurzaamheid jaarlijks. Indien er onverwachte uitkomsten zijn uit een interne of externe audit, dan wordt de raad daar in het eerstvolgende reguliere overleg door de bestuurder over geïnformeerd. Indien er zich een acuut en urgent (kwaliteits)probleem voordoet wordt de voorzitter daar direct over geïnformeerd.

### Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

De raad van toezicht heeft bij de bespreking van de begroting 2025 en jaarrekening 2024 met de bestuurder gesproken over de volgende hoofdthema's:

- de ontwikkeling van de financiële situatie in de toekomst op grond van verwachte tariefontwikkelingen;
- de ontwikkeling van het verzuim;
- de stijging van de kosten voor inzet van personeel;
- de maatregelen om kosten en opbrengsten in evenwicht te houden, de risico's en effecten.

### Gewichtige besluiten

Als gewichtig bestuursbesluit waaraan goedkeuring is verleend door de raad van toezicht is te noemen:

- de goedkeuring van het koersdocument 'Thuis in aandacht' met daarin de geactualiseerde missie, visie en ambities;
- de goedkeuring van het Strategisch Vastgoed Plan en prioritering;
- de goedkeuring van de begroting 2025.

### **Samenwerking externe accountant**

De raad van toezicht heeft twee keer overleg gevoerd met de extern accountant: één keer in de auditcommissie (7 mei 2024) en één keer in de raad van toezichtvergadering (21 mei 2024). Onderwerp is geweest de jaarverantwoording 2023 en het accountantsverslag. De samenwerking met de externe accountant is als goed te kenschetsen.

### **Reflectie op het jaarverantwoordingsdocument 2024**

De raad van toezicht oordeelt positief over de inzichtelijkheid en de coherentie van de jaarrekening en het bestuursverslag 2024. De vragen van de raad van toezicht zijn in de auditcommissie en in de plenaire vergadering duidelijk en naar tevredenheid beantwoord. De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan beide documenten en heeft de bestuurder decharge verleend.

De raad van toezicht heeft de organisatie gecompimenteerd met het Kwaliteitsbeeld 2025.

## **8 | Reflectie vanuit de rol als strategische partner**

### **Betrokkenheid en inbreng strategievorming**

De raad van toezicht is in 2024 over de strategievorming geïnformeerd door de bestuurder en vervult hierbij de rol van sparring partner. Dit gebeurt zowel tijdens de voorbereiding van de agenda van de overlegvergadering als tijdens de overlegvergadering. Daarnaast heeft de bestuurder tussentijds contact met leden van de raad van toezicht om een beroep te doen op hun kennis/expertisegebied.

### **Focuspunten strategisch beleid**

De focuspunten voor het strategisch beleid komen tot uiting in het Koersdocument 'Thuis in aandacht' dat begin 2024 is goedgekeurd door de raad van toezicht. Hierin komt het strategisch beleid voor de aanstaande jaren aan de orde.

Een onderdeel hiervan betreft de samenwerking met stakeholders, zowel met organisaties in de regio met een gelijke productportfolio (VVT-instellingen), als samenwerking met organisaties met een aanbod dat direct aansluit op het aanbod van zorggroep Maas & Waal (bijv. welzijnsinstellingen, woningcorporaties/woonstichtingen), als samenwerking met gemeenten.

Tijdens een themabijeenkomst is stilgestaan bij het beroep dat netwerkvorming in de zorg doet op de raad van toezicht en raad van bestuur en hun samenspel op dit terrein.

## **9 | Reflectie vanuit de rol als werkgever**

### **Evaluatie functioneren bestuurder en bezoldiging**

De voorzitter van de raad van toezicht heeft ad hoc contact met de bestuurder bij eventuele bijzondere ontwikkelingen die zich voordoen in de organisatie of in de privé-situatie van de bestuurder.

Het functioneren en de ontwikkeling van de bestuurder is besproken door de remuneratiecommissie met de bestuurder en in relatie gebracht met de bezoldiging van de bestuurder voor de aanstaande jaren.

Voorafgaand hieraan heeft de bestuurder een zelfevaluatie opgesteld en heeft de remuneratiecommissie feedback opgehaald bij de overige leden van de raad van toezicht.

### **Invulling van sleutelposities**

De invulling van sleutelposities in het management en de ondersteuning is twee keer per jaar onderwerp van gesprek tussen voorzitter van de raad van toezicht en bestuurder.

## **10 | Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht**

### **Interne reflectie**

De raad van toezicht heeft op 13 november 2024 door middel van een zelfevaluatie gereflecteerd op zijn functioneren. De evaluatie vond gedeeltelijk plaats samen met de bestuurder. De teneur van de evaluatie was positief. Geconstateerd is dat de acties voortkomend uit de zelfevaluatie 2023 zijn gerealiseerd. Om de zelfevaluatie 2024 van de raad van toezicht vorm te geven is vooraf nagevraagd bij de leden hoe de samenstelling van de raad van toezicht, het intern functioneren en het samenspel met de bestuurder wordt ervaren en gewaardeerd. Aan de bestuurder is gevraagd vooraf schriftelijk haar reflectie hierop te geven. Bespreking van de geïnventariseerde punten leverde op dat:

- afgesproken wordt om in de toekomst zorg te dragen voor een gelegenheid, spoedig na benoeming van een nieuw lid, om in een informele setting kennis te maken;
- wordt nagegaan op welke wijze belangen van belanghebbenden explicieter mee te wegen zijn;
- afgesproken is om overlegpunten voor het vooroverleg van de raad van toezicht tevoren bij de voorzitter in te dienen;
- afgesproken is om in het overleg extra aandacht te geven aan bespreking van strategische dilemma's en risico's met de bestuurder;
- afgesproken is om het rooster van aftreden te herzien opdat een evenwichtiger rooster ontstaat.

### **Educatie en ontwikkeling**

De raad van toezicht heeft een scholings- en ontwikkelingsprogramma opgesteld. Dit betreft het volgen van de NVTZ-basiscursus voor ieder lid dat deze functie voor het eerst vervult en een NVTZ-leiderschapscursus voor de voorzitter. Daarnaast organiseert de raad van toezicht ieder jaar één of twee themabijeenkomsten en volgen individuele leden scholing op actuele thema's. In 2024 heeft de Raad van Toezicht als team aan haar ontwikkeling gewerkt door incompany trainingen op het gebied van 'risicomanagement en toezicht' en 'toezicht houden in netwerken'. De ontwikkeling van de raad van toezicht als team en van de afzonderlijke leden wordt op de website van de NVTZ bij het onderdeel 'Goed beslagen ten IJ's' van de NVTZ geregistreerd.

In 2024 heeft de raad van toezicht zich voor het eerst voor de duur van een jaar verbonden met een trainee lid Raad van Toezicht, de heer drs. F. Aarts.

### **Bezoldiging leden raad van toezicht 2024**

De bezoldiging voor de leden van de raad van toezicht in 2024 bedraagt 20.544 euro voor de voorzitter en 13.696 euro voor het lid.

### **Verantwoording bezoldiging**

De omvang van de honorering valt ruim binnen de kaders van de bezoldigingsmaxima voor toezichthouders gesteld in de wettelijke Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (WNT) én blijft onder de maxima die de NVTZ opgenomen heeft in de adviesregeling van 2017. Dit laatste geldt zowel op individueel niveau als voor het totaal van de honorering van de raad van toezicht.