

Verslag interne toezichthouder
Stichting Zorg & Welzijn
Oudewater



De Wulverhorst

Inhoudsopgave

1	Voorwoord.....	3
2	De Raad van Toezicht	3
3	Scope van het intern toezicht.....	4
4	Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht	4
5	Besluiten raad van toezicht	5
6	De samenwerking met de Raad van Bestuur	5
7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol	6
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner.....	8
9	Reflectie vanuit de rol als werkgever	9
10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur.....	9
11	Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht	10

1| Voorwoord

De Raad van Toezicht van De Wulverhorst legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen over het boekjaar 2023. De Governance Code Zorg 2022 is het uitgangspunt in de uitwerking van deze maatschappelijke verantwoording.

2| De Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Functie	Nevenfuncties
Dhr. AMJ Hendrickx	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid ledenraad KNVB Bondsraad, Consultant voor Consulton, General Sales Manager Kiremko BV
Mevr. AM. Jasper - van Nellen	Lid Raad van Toezicht	Eigenaar van Agudo, Lid RvT stichting Revalide, Lid RVB Hadoks, RVB Nieuw Unicum
Dhr. M.Q.P. van der Voort	Lid Raad van Toezicht	Voorwaarts interimmanagement & advies, Interim- en projectmanager Bureau Helder
Dhr. J. Dikken	Lid Raad van Toezicht	Ambassadeur Nursing Delta, Lid Expertraad Onderwijs Stuurgroep Ondervoeding, Penningmeester V&VN afd. Geriatrie & Gerontologie, Lid stuurgroep Research and Education in Nursing-Consortium

Rooster van aan- en aftreden

Naam/functie	Datum toetreding	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dhr. AMJ Hendrickx	1-10-2015	x	x	1-4						
Mevr. AM. Jasper - van Nellen	1-10-2018	x	x	x	x	1-10				
Dhr. M.Q.P. van der Voort	1-9-2019	x	X	x	x	x	1-9			
Dhr. J. Dikken	01-4-2022	x	x	x	x	1-4				

De zittingsperiode van de voorzitter van de RvT is met instemming van de volledige RvT met zes maanden verlengd tot aan 1-4-2024. De zoektocht naar een nieuwe kandidaat heeft ertoe geleid dat de RvT in de loop van 2024 wederom zal bestaan uit vier leden. Dennis Willems is de kans geboden om binnen De Wulverhorst (als stagiair) gedurende een jaar de RvT te volgen en ervaring op te doen als toezichthouder.

3| Scope van het intern toezicht

De scope van de Raad van Toezicht richt zich alleen op Stichting Zorg & Welzijn Oudewater. Er zijn geen andere entiteiten waarover toezicht plaatsvindt. Intern zijn de aandachtsgebieden onder de leden verdeeld. Ondanks de verschillende aandachtsgebieden is er sprake van collegiaal toezicht.

Naam	Aandachtsgebied
Dhr. AMJ Hendrickx	Organisatie, communicatie/marketing, Oudewater
Mevr. AM. Jasper - van Nellen	Financiën
Dhr. M.Q.P. van der Voort	Bedrijfsvoering en Innovatie
Dhr. J. Dikken	Kwaliteit & Veiligheid

4| Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van Toezicht	8	Begroting, tussentijdse rapportages en jaarrekening, accountantsverslag
Raad van Toezicht (zonder bestuurder)	1	Zelfevaluatie en toezichtvisie
Remuneratiecommissie	1	Beoordeling en Evaluatie
Commissie bedrijfsvoering	2	
Auditcommissie	3	Begroting, tussentijdse rapportages en jaarrekening
Commissie kwaliteit en veiligheid	2	
Raad van Toezicht met Ondernemingsraad	1	
Raad van Toezicht met Cliëntenraad	1	
Raad van Toezicht met investeerders Broeck	2	

5| Besluiten raad van toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Jaarrekening 2022	Goedkeuring	22-5-2023
WNT-klasse 2023	Besluit	22-5-2023
WNT-klasse 2024	Besluit	11-12-2023
Begroting 2024	Goedkeuring	11-12-2023
Kwaliteitsplan/-verslag 2024	Goedkeuring	11-12-2023
Verlenging zittingstermijn Dhr. T. Hendricks als voorzitter RVT	Besluit	11-12-2023

6| De samenwerking met de Raad van Bestuur

De samenwerking en communicatie met de Raad van Bestuur is effectief en transparant. Aan de hand van vergaderstukken (financieel, kwalitatieve rapportages) worden de diverse actuele thema's nagegaan, de voortgang bewaakt en besproken hoe Stichting Zorg & Welzijn verder invulling aan de thema's geeft.

• Belangrijke thema's

De belangrijkste thema's in 2023 waren:

- Voortgang bouw capaciteitsuitbreidingen
- Strategie De Wulverhorst in het kader landelijk budgettair kader
- Invulling aan inkoopbeleid Zorgkantoor/ Zorgverzekeraars (IZA-WOZO) en innovatie

Nieuwe locaties

In 2023 is voortvarend doorgebouwd aan de Schuylenburcht-locatie, die in 2024 wordt opgeleverd. Alle voorbereidingen qua personele inzet zijn gedaan. De nieuwe locatie kan vanaf dag één vol aan de slag. Een tweede uitbreiding wacht in 2023 nog op politieke besluitvorming. Een positief oordeel zal ertoe leiden dat het voormalige Stadskantoor van Oudewater ook een zorgfunctie van de Wulverhorst gaat krijgen. Uitbreiding in kwantitatieve en kwalitatieve zin is belangrijk voor de continuïteit van de Wulverhorst.

• Bestuurlijke dilemma's

De belangrijkste bestuurlijke dilemma's in 2023 waren o.a.:

- Begroting, tussentijdse rapportages en jaarcijfers;
- Politieke besluitvorming omtrent uitbreidingsmogelijkheden;
- HR, meer in het bijzonder het terugdringen van het verzuim, de arbeidskrachte en het strategische personeelsbeleid in relatie tot de nieuwe de locatie en
- Maatregelen ten behoeve van ombuiging negatieve financiële resultaten.

- **Informatieverstrekking**

De Raad van Toezicht heeft van de Raad van Bestuur de kwalitatieve en financiële rapportages ontvangen conform voorafgaande vastgestelde planning. Naast de financiële cijfers wordt ook de voortgang beschreven van de inhoudelijk trajecten en doelstellingen zoals zij zijn opgenomen in het jaarplan. De invulling van actuele thema's (zowel landelijk als regionaal), kansen en risico's, samenwerking, IZA en WOZO zijn met de Raad van Bestuur uitvoerig besproken. De Raad van Toezicht beschikt over een afgescheiden digitaal portaal, waar alle stukken tijdig voor elke vergadering worden gepubliceerd.

- **Overige informatiebronnen**

De Raad van Toezicht maakt gebruik van haar netwerk en nevenfuncties om haar toezichthoudende rol goed te kunnen invullen. De Raad van Toezicht voert vanuit de verschillende commissies jaarlijks gesprekken met de Ondernemingsraad en Cliëntenraad om de dagelijkse sturing en leiding te ervaren, maar ook de voortgang op nieuwe thema's te bespreken. De Raad van Toezicht vergezelt de Raad van Bestuur bij belangrijke externe werkbezoeken en contacten met stakeholders.

In een financiële commissie worden de tussentijdse cijfers, begroting en jaarrekening afzonderlijk besproken in bijzijn van de controller. De controller is vrij om gevraagd en ongevraagd zijn mening te geven over belangrijke thema's of antwoord te geven op vragen vanuit de Raad van Toezicht. Bij de bespreking van de managementletter (interim controle) en accountantsverslag (jaarrekening) wordt de accountant uitgenodigd om zijn bevindingen vanuit de onafhankelijke rol verder toe te lichten.

- **Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid**

De Raad van Toezicht stelde de Visie op Toezicht vast en reflecteerde in 2023 op het eigen functioneren als toezichthouder. Ten aanzien van het bijblijven van de maatschappelijke ontwikkelingen, haalt de Raad van Toezicht haar informatie op uit het "eigen" werkveld en volgt zij regelmatige relevantie workshops en seminars.

7| Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

- **Interne P&C-cyclus**

Door middel van zowel de kwalitatieve als financiële rapportages wordt inzicht gegeven in de voortgang van de diverse thema's/ onderwerpen uit de jaarplannen. Afwijkingen of opvallende zaken worden tijdens de reguliere Raad van Toezicht vergaderingen met de bestuurder besproken. Op het moment bij bepaalde zaken de Raad van Toezicht eerder geïnformeerd wil worden c.q. besluitvorming niet kan wachten tot een volgende RVT-vergadering, dan wordt een tussentijdsoverleg ingepland.

- **Effectiviteit P&C-cyclus**

Het kwaliteitsjaarverslag, de financiële rapportages en de overleggen vanuit de verschillende commissies met de Raad van Bestuur, Cliëntenraad en Ondernemingsraad bieden de Raad van Toezicht een goed inzicht in de voortgang en ontwikkeling van Stichting Zorg & Welzijn, De Wulverhorst.

- **Keurmerk Prezo**

Het went nooit maar ook in 2023 werd het gouden Prezo-keurmerk behaald. Een beloning voor alle medewerkers van de Wulverhorst, die wederom aantonen dat ze kwaliteit van zorg hoog in het vaandel hebben staan. Het personeelsbeleid toont aan dat de Wulverhorst gezien wordt als een aantrekkelijke werkgever, waardoor er geen inzet van uitzendkrachten hoeft te worden ingezet. Een bijna unieke prestatie, in vergelijking met andere zorginstellingen in de regio.

- **Aandachtspunten rondom de begroting 2024- en Jaarrekening 2023**

De betaalbaarheid van de zorg, de opgave waar we met elkaar voor staan om de zorg anders te organiseren komen met grote regelmaat aan de orde bij de Raad van Toezicht. In 2023 werd tussentijds de CAO-VVT opengebroken om medewerkers in de zorg een meer passend pakket aan arbeidsvoorwaarden te kunnen aanbieden, waaronder ook een verhoging van de lonen/ salarissen van 5% per 1 oktober, 3,5% per 1 maart en 2,5% per 1 oktober. Ook zijn vergoedingen rondom reiskosten en onregelmatigheid aangepast. Vooraf was met deze – toen nog onbekende - ontwikkeling in de begroting 2023 geen rekening gehouden en heeft dit zijn effect gehad op de bedrijfsvoering van het afgelopen jaar, de financiële situatie en doorwerking in de begroting 2024. Vanuit de inkoopkaders zorgverzekeraars was tevens al bekend geworden dat voor 2024 bezuinigd zou worden op het budgettaire kader zorg.

Raad van Toezicht heeft de financiële effecten en ontwikkelingen met de Raad van Bestuur op dit punt besproken. Het is door een set van maatregelen die door de Raad van Bestuur in Q3-2023 zijn genomen, waardoor de financiële gevolgen op de exploitatie beperkt zijn gebleven. Het boekjaar is weliswaar met een positief resultaat afgesloten, maar komt genormaliseerd licht negatief uit.

Voor 2024 is een sluitende begroting gepresenteerd. De Raad van Toezicht was graag met een rendement van minimaal +1% gesloten, maar begrijpt dat dit gezien de kostenstijgingen en aanloop naar de nieuwe locatie(s) wellicht nog niet haalbaar is. In het vierde kwartaal heeft de RvB de RvT geïnformeerd over aanvullende maatregelen ten aanzien van de omvang van de inzet van personeel. Dit lijkt te renderen en de resultaten zullen door de RvT in 2024 nauwlettend gevolgd worden.

- **Samenwerking externe accountant**

De externe accountant heeft een belangrijke rol in de toetsing of de organisatie in control is. Dit gebeurt aan de hand van jaarlijkse interim-controle. Bevindingen worden in de managementletter beschreven. De accountant wordt uitgenodigd om de bevindingen verder toe te lichten en met de Raad van Toezicht te bespreken.

Bij de jaarrekeningcontrole legt de accountant de bevindingen en de totstandkoming van het resultaat over het boekjaar vast in het accountantsverslag. Ook dit verslag en aandachtspunten worden nader toegelicht door de externe accountant. De Raad van Toezicht acht het daarnaast van belang dat er een goede relatie is tussen de accountant, Raad van Bestuur en controller. Het oordeel van de accountant moet daarin bevestigend zijn in relatie tot de informatie die de Raad van Toezicht tussentijds zelf heeft verkregen van de Raad van Bestuur en controller. De Raad van Toezicht ervaart de relatie met de accountant als constructief.

- **Reflectie op het verantwoordingsdocument**

De Wulverhorst vaart een stabiele koers in woelige wateren. De zorg in Nederland staat voor een complexe transformatie-opgave. De Wulverhorst moet en gaat daar in mee. Met de Oudewaterse gemeenschap als "Leitmotiv". De Wulverhorst speelt een belangrijke rol in Oudewater, die rol zal in de toekomst alleen maar toenemen. De brede basis van medewerkers en vrijwilligers stelt de Wulverhorst in staat om dit succesvol te doen.

De RvT onderschrijft de noodzaak tot uitbereiding van het aantal plaatsen c.q. locaties van De Stichting Zorg WH. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de vraag binnen Oudewater en omgeving en is tevens noodzakelijk voor een gezonde bedrijfsvoering. RvT en RvB hebben hierover constructieve gesprekken met aandacht voor kansen en risico's.

8| Reflectie vanuit de rol als strategische partner

- **Betrokkenheid en inbreng strategievorming**

De strategie van Stichting Zorg & Welzijn is vorig jaar herijkt/ verlengd en is deze nog nooit zo actueel gebleken. De huidige strategie past helemaal in het kader van de landelijke opgave waar we met z'n allen voor staan. Stichting Zorg & Welzijn, De Wulverhorst heeft dit vertaald in haar activiteiten voor de gemeente Oudewater. Enerzijds speelt daarin uiteraard de ontwikkeling, continuïteit en bestaanszekerheid voor de organisatie als geheel een grote rol. Anderzijds wil de Stichting Zorg & Welzijn Oudewater er echt voor alle Oudewaterenaren zijn en voert zij met verschillende samenwerkingspartners, stakeholders hierover de inhoudelijke gesprekken. De Kernwaarden van Stichting Zorg & Welzijn Oudewater, De Wulverhorst zijn "Hartelijk, Deskundig en Dichtbij". Met de Raad van Bestuur is afgesproken om in 2024 gezamenlijk te spreken over de strategie voor de komende jaren wat tot uiting zal komen in een volgend strategisch plan.

- **Focuspunten strategisch beleid**

Capaciteitsuitbreidingen zijn voor Stichting Zorg & Welzijn erg welkom. Hiermee wordt een oplossing geboden aan de nog steeds groeiende zorgvraag in de gemeente Oudewater, maar kan er ook meer weerstandsvermogen worden opgebouwd om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Naast capaciteitsuitbreidingen in aantal plaatsen wil Stichting Zorg & Welzijn Oudewater ook zorgvolume uitbreiden in het aantal verzorgingsplaatsen 'thuis'. Daarmee wordt een goede invulling gegeven aan het IZA en WOZO-akkoord en de inkoopdoelstellingen van het zorgkantoor. Alle strategische plannen worden door middel van financiële businesscases onderbouwd en steeds op basis van actuele informatie herijkt. De businesscases worden toegelicht en besproken in de reguliere Raad van Toezicht-vergaderingen, zodat steeds op basis van actuele informatie besluitvorming kan plaatsvinden. We zijn intussen betrokken in drie nieuwbouwprojecten, waarvan er één opgeleverd zal worden in 2024. Het lijkt er op dat ook het tweede nieuwbouwproject in de loop van 2025 van start kan gaan. Het derde project kent op dit moment nog te veel onzekerheid om hierover iets over de voortgang te kunnen zeggen. We blijven partijen proactief stimuleren om de basis voor de Stichting Zorg & Welzijn te verbreden.

- **Rendement interne dialoog**

De samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur kan simpelweg worden omschreven als prettig, constructief en effectief, met oor en respect voor elkaars inbreng. Besluiten zijn unaniem.

- **Optioneel: Verduurzaming**

Verduurzamen/ Duurzaamheid is een actueel thema in de jaarplannen van de stichting, maar ook op vele politieke agenda's. Met de uitvoering van de plannen, neemt echter ook de administratieve verantwoording toe. Met de Raad van Bestuur worden de plannen in het juiste perspectief geplaatst en geprioriteerd.

9| Reflectie vanuit de rol als werkgever

Jaarlijks vindt een gesprek plaats met de bestuurder inzake functionering en beoordeling. Een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht voert dit gesprek. Het verslag wordt afgestemd met de volledige Raad van Toezicht en vervolgens gedeeld met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht jaarlijks overleg met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad en worden vergaderingen van beide gremia incidenteel bezocht door een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht.

- **Noodzakelijke competenties en leiderschapstijl**

De Raad van Toezicht onderkent de uitdagingen van de organisatie (macro: zorgtransitie, micro: capaciteitsuitbreiding) en heeft vertrouwen in de Raad van Bestuur om deze uitdagingen aan te gaan, waarbij de (bezetting van de) ondersteuning op het gebied van beleid en het algehele secretariaat een zorgpunt is dat ook met de Raad van Bestuur is gedeeld. De Raad van Toezicht heeft aan de Raad van Bestuur aangegeven hierin sparringspartner te willen en kunnen zijn.

- **Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder**

Los van de Renumeratie spreekt de voorzitter van de Raad van Toezicht met regelmaat (maandelijks) met de Raad van Bestuur over de voortgang van de organisatie en de bestuurlijke uitdagingen waar de Raad van Bestuur voor staat. De Raad van Toezicht stelt zich hierbij op als klankbord en geeft feedback waar gevraagd en of nodig ter versterking van het dagelijks functioneren van de bestuurder.

- **Remuneratie**

De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks de bezoldiging van de Raad van Bestuur conform de WNT-regelgeving. Stichting Zorg & Welzijn is ingedeeld in klasse III en met de Raad van Bestuur zijn afspraken gemaakt over een passende bezoldiging. De Bezoldiging van de Raad van Toezicht is afgeleid van deze bezoldigingsafspraken.

- **Invulling van sleutelposities**

De Raad van Toezicht nodigt voor alle reguliere vergaderingen de Raad van Bestuur uit, die naar gelang de te bespreken onderwerpen, wordt vergezeld door de betreffende interne specialist, zoals de controller. Daarnaast zijn de gesprekken met Cliëntenraad en Ondernemingsraad onderdeel van de jaarlijkse vergadercyclus.

10| Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

- **Interne en externe stakeholders**

De Raad van Toezicht wordt adequaat door de Raad van Bestuur op de hoogte gehouden van contacten met stakeholders zoals zorgkantoren, gemeente en maatschappelijke organisaties. Zeker binnen de Ouderwaterse gemeenschap is het belangrijk om samen als Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zichtbaar

te zijn voor en samen op te trekken naar stakeholders. Regelmatig heeft afstemming plaatsgevonden op welke wijze hier invulling aan kan worden gegeven.

- **Dialoog met stakeholders en dilemma's**

Inzake de uitbreidingsmogelijkheden voor de Stichting Zorg & Welzijn is er gezamenlijk overleg geweest met de gemeente Oudewater inzake de bestemming van het voormalige Stadskantoor tot zorglocatie. Het door de gemeente opgestelde Programma van Eisen leidde tot een gesprek op initiatief van de betreffende wethouder, ter verduidelijking van de inschrijving van de Stichting Zorg & Welzijn.

11 | Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

De Governancecode Zorg 2022 benadrukt het belang van de jaarlijkse zelfevaluatie. De praktische uitwerking van dit principe luidt: *'De raad van toezicht evalueert zijn functioneren ten minste jaarlijks buiten de aanwezigheid van de raad van bestuur en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan.'* Onderstaande samenvatting geeft de belangrijkste inzichten vanuit de zelfevaluatie van de raad van toezicht (raad van commissarissen) weer:

- **Interne reflectie**

De Raad van Toezicht heeft in haar jaarlijkse vergadercyclus aandacht besteed aan de interne zelfevaluatie en heeft in het verlengde daarvan de basis gelegd voor een herziene Visie op Toezicht.

- **Teaming**

De vergaderingen van en de contacten met de leden van de Raad van Toezicht zijn zonder uitzondering plezierig, positief kritisch en constructief. Met de name de komst van een nieuw lid in de Raad van Toezicht op het gebied van Kwaliteit & Veiligheid heeft tot een gewenste zorg-dimensie geleid in de overleggen. De Raad van Toezicht komt jaarlijks informeel bij elkaar en beschikt over een app-groep om elkaar op de hoogte te houden van ontwikkelingen.

- **Educatie en ontwikkeling**

Een afvaardiging van de Raad van Toezicht bezocht – samen met de Raad van Bestuur – het NVTZ-congres "Governance in een complex zorglandschap".

- **Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen**

De bezoldiging van de leden is afgeleid van het maximum van de WNT-regels voor de zorg. De Wulverhorst is ingedeeld in de categoriale WNT-klasse III. Het maximum bedrag van de bezoldiging voor de voorzitter van de raad van toezicht is wettelijke gesteld op 15% van het bedrag dat hoort bij de WNT-klasse. Voor de overige leden geldt een percentage van 10%. In het bezoldigingsbeleid heeft de raad van toezicht vastgesteld dat zij 40% van de vastgestelde maximumbedragen ontvangt.

Jaarlijks vindt er door de accountant een controle plaats op de uitgekeerde bezoldigingsbedragen. Er zijn bij deze controle geen onjuistheden geconstateerd. De bedragen die de raad van toezicht heeft ontvangen zijn opgenomen in de jaarrekening van De Wulverhorst. Naast de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn er over het boekjaar 2023 geen andere declaraties geweest.

- **Verantwoording bezoldiging**

De Raad van Toezicht bespreekt jaarlijks de bezoldiging van de Raad van Toezicht en heeft wederom geen wijziging aangebracht in de jaren geleden vastgestelde koers om de wettelijk toegestane bezoldiging te verstrekken aan voorzitter en leden van de Raad van Toezicht. De reden hiervoor is dat daarmee een balans wordt gevonden in een vergoeding voor de gedane inspanningen versus de bestemming van zorg-geld, dat primair naar de zorg moet gaan.