

**maas  
waarden**

zorg met het hart

# Jaarverslag 2024

**Raad van Toezicht**





## Inleiding

Voor u ligt het verslag van de Raad van Toezicht van Maaswaarden over het jaar 2024, waarin we een terugblik geven op het afgelopen jaar. In dit verslag vindt u een overzicht van de belangrijkste onderwerpen die in 2024 actueel waren, de besluiten die zijn genomen, de manier waarop de Raad haar informatie heeft verzameld en hoe er gewerkt is aan de eigen ontwikkeling. De Governancecode Zorg vormt hierbij de basis voor de onderlinge verhoudingen en werkwijze van zowel de Raad van Toezicht als de Bestuurder, waarmee we continu streven naar transparantie, verantwoordelijkheid en effectiviteit in ons toezicht.

Daarnaast biedt dit verslag inzicht in de samenstelling van de Raad van Toezicht, het rooster van aftreden en de (neven)functies van de leden. Deze informatie draagt bij aan een helder en transparant overzicht van de Raad, haar functioneren en de betrokkenheid van haar leden bij verschillende organisatorische en bestuurlijke processen binnen Maaswaarden.



## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>2</b>
<b>1. De Raad van Toezicht</b> .....	<b>4</b>
1.1 Algemeen .....	4
1.2 Samenstelling .....	4
1.3 Rooster van aftreden .....	5
<b>2. Vergaderingen, onderwerpen en besluiten</b> .....	<b>6</b>
2.1 Vergaderingen.....	6
2.2 Besluiten en goedkeuring .....	6
2.3 Commissies .....	7
2.4 Samenwerking met accountant .....	8
<b>3. Toezichhoudende rol</b> .....	<b>9</b>
3.1 Samenwerking met de Raad van Bestuur.....	9
3.2 Informatievoorziening en contact met belanghebbenden .....	9
3.3 Remuneratiecommissie .....	10
<b>4. Evaluatie en reflectie</b> .....	<b>11</b>
4.1 Bestuursverslag en jaarrekening.....	11
4.2 Scholing en ontwikkeling .....	12
4.3 Bezoldiging .....	13
<b>Vaststelling</b> .....	<b>13</b>



# 1. De Raad van Toezicht

## 1.1 Algemeen

De Raad van Toezicht van Maaswaarden bestaat uit vijf leden, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het toezicht op het bestuur en de koers van de organisatie. Om deze taak effectief uit te voeren, heeft de Raad drie commissies ingesteld, ieder met een specifieke focus.

De remuneratiecommissie draagt zorg voor de werkgeverstaak namens de Raad en houdt toezicht op de arbeidsvoorwaarden en beloningsstructuren binnen de organisatie. De auditcommissie is verantwoordelijk voor alle financiële aangelegenheden en zorgt ervoor dat de financiële rapportages en processen transparant en in lijn met de regelgeving verlopen. De commissie kwaliteit & veiligheid heeft de taak om toezicht te houden op de kwaliteit van de geleverde zorg en de naleving van de veiligheidsnormen, zodat de zorg continu voldoet aan de hoogste standaarden.

Deze commissies verrichten gedegen voorwerk, zodat de voltallige Raad snel en goed geïnformeerd kan komen tot meningsvorming en besluitvorming op de betreffende onderwerpen.

Vanaf juli 2024 heeft de Raad opnieuw een trainee de kans geboden om kennis te maken met de rol van toezichthouder. De trainee neemt actief deel aan alle vergaderingen van de Raad, waardoor hij of zij een waardevol inzicht krijgt in het toezichtproces en de besluitvorming binnen de organisatie. Dit biedt niet alleen de trainee een leerervaring, maar versterkt tevens de deskundigheid en diversiteit binnen de Raad van Toezicht.

## 1.2 Samenstelling

Samenstelling Raad van Toezicht Maaswaarden op 31 december 2024	
Naam	Nevenfuncties*
Mevr. J.A. Treffers Voorzitter Raad van toezicht en lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid RvT Stichting Zorggroep Ter Weel</li><li>• Lid commissie Kwaliteit Veiligheid en Gedrag Stichting Zorggroep Ter Weel</li><li>• Lid RvC Saamborgh BV</li><li>• Lid RvT Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis</li><li>• Voorzitter bestuur Stichting SHIVA</li></ul>
Dhr. A.M.T. Naterop Vicevoorzitter Raad van toezicht en voorzitter Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter RvC Contourde Twern Tilburg</li><li>• Voorzitter Hospice Altena</li><li>• Voorzitter St. Advisering Monumenten &amp; Ruimtelijke kwaliteit Geertruidenberg</li></ul>

Mevr. M. Zemmeling Lid Raad van toezicht en voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurder Azora</li> </ul>
Dhr. E.H. Deckers Lid Raad van Toezicht en voorzitter auditcommissie Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partner Hiemstra &amp; De Vries (hoofdfunctie)</li> <li>Fractievoorzitter PvdA Provinciale Staten Noord-Brabant</li> </ul>
Dhr. F. van der Wiel Lid Raad van Toezicht en lid auditcommissie Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manager Bedrijfsvoering Stichting Cello</li> </ul>

\* Peildatum nevenfuncties is 31 december 2024

### 1.3 Rooster van aftreden

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar.

Zij kunnen eenmaal herbenoemd worden.

Naam	Benoeming	Herbenoeming	Definitief aftredend
Mevr. J.A. Treffers	Januari 2017	Januari 2021	Januari 2025
Dhr. A.M.T. Naterop	December 2019	December 2023	
Mevr. M. Zemmeling	December 2019	December 2023	
Dhr. E.H. Deckers	December 2021		
Dhr. F. van der Wiel	December 2023		

De Raad van Toezicht laat zich bij werving en selectie bijstaan door een wervings- en selectiebureau waarbij een openbare procedure wordt gevolgd. Hierbij worden – overeenkomstig de statuten van de stichting - zowel de bestuurder als de medezeggenschapsraden betrokken.



## 2. Vergaderingen, onderwerpen en besluiten

### 2.1 Vergaderingen

In 2024 heeft de Raad van Toezicht zes reguliere vergaderingen gehouden met de Bestuurder. De agenda voor deze vergaderingen wordt in samenspraak opgesteld tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, de Bestuurder en de bestuurssecretaris. Iedere vergadering tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur wordt voorafgegaan door een onderling overleg van de Raad van Toezicht, om een zorgvuldige voorbereiding te waarborgen.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de Raad van Toezicht zich ook samengekomen voor een zelfevaluatie, waarin de effectiviteit en samenwerking binnen de Raad werden besproken.

Tijdens de vergaderingen kwamen diverse belangrijke onderwerpen aan de orde, die van strategisch belang zijn voor de organisatie. Deze onderwerpen omvatten onder andere:

- Organisatieontwikkeling en kwaliteitsverbetering;
- Productie, financiën en formatie;
- HRM-ontwikkelingen;
- Uitrol strategische koers 2023-2027;
- Jaarrekening 2023;
- Begroting 2024;
- Vermogensbeheer OHV;
- Bespreking van de managementletter en het accountantsverslag met de externe accountant;
- De overname van Altenastaete.

Deze vergaderingen weerspiegelen de brede verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht om toezicht te houden op zowel de dagelijkse bedrijfsvoering als de lange termijnstrategie van de organisatie, met een constante focus op kwaliteit, financiën en strategische groei.

### 2.2 Besluiten en goedkeuring

Besluiten van de Raad van Toezicht:

- Benoeming dhr. F. van der Wiel als lid Raad van Toezicht per 1 december 2023;
- Benoeming dhr. Naterop tot vicevoorzitter RvT na vertrek van dhr. L. Voogt per 1 januari 2024;
- Vaststelling dat Maaswaarden in 2024 ingedeeld wordt in WNT-klasse III;

- Vaststelling verslag zelfevaluatie Raad van Toezicht;
- Vaststelling van de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2024 (zie 4.3);
- Teken en koopovereenkomst Altenastaete;
- Goedkeuring begroting 2024 na overleg 6 december 2023;
- Start trainee mw. M. de Bruin vanaf 1 juli 2024;
- Formulering KPI's rondom fiscale risico's waarbij de monitoring plaats zal vinden in de managementrapportage.

Besluiten van de Raad van Bestuur waaraan goedkeuring is verleend door de Raad van Toezicht:

- Vaststelling managementletter;
- Vaststelling van het kwaliteitsjaarverslag 2023;
- Vaststelling visie document 'Visie op toezicht'.

## 2.3 Commissies

In 2024 heeft de commissie kwaliteit en veiligheid vier keer vergaderd, waarbij diverse belangrijke onderwerpen aan de orde kwamen die gericht zijn op het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van zorg en de veiligheid van bewoners en medewerkers. De besproken onderwerpen omvatten onder andere:

- Kwaliteitsmanagementsysteem:
  - Het algemeen jaarplan en de daarbij behorende subplannen
  - Terugkoppeling van de kwartaaldagen van het managementteam
  - De totale kwartaalrapportages Veilig Melden
  - Veiligheidscommissies, waaronder Valpreventie, Medicatie, Onbegrepen gedrag, Hygiëne en infectiepreventie, en Zorgproces
  - Het kwaliteitsverslag 2023;
- Resultaten HKZ-audit;
- Resultaten IGJ-bezoek;
- Generiek Kompas;
- De overname van Altenastaete en de daaruit voortvloeiende onderwerpen op het gebied van kwaliteit en veiligheid.

Deze vergaderingen benadrukken de voortdurende focus van de commissie op het verbeteren van de zorgkwaliteit en het waarborgen van de veiligheid van alle betrokkenen.

De auditcommissie Financiën & Services heeft in 2024 eveneens vier vergaderingen gehouden, waarin financiële en operationele onderwerpen nauwgezet werden besproken. De volgende thema's kwamen aan bod:

- Jaarrekening 2023 en het accountantsverslag;
- Maand- en kwartaalrapportages;

- Update Treasury statuut;
- De afbouw van de beleggingsportefeuille van Maaswaarden met een uitloop in 2025;
- Voortgang van Bazalt Wonen met betrekking tot de huur van vastgoed;
- Ontwikkeling van de Rolling Forecast;
- Personele ontwikkelingen op het gebied van administratie en control;
- De managementletter naar aanleiding van de interim-controle door de accountant;
- De overname van Altenastaete en de voortgang van de locaties Griend en Binnenhaven.

De vergaderingen van de auditcommissie illustreren de zorgvuldige en gedetailleerde aandacht voor de financiële gezondheid van de organisatie, alsmede voor de voortgang en impact van strategische en operationele ontwikkelingen.

## **2.4 Samenwerking met accountant**

Vanaf januari 2024 is Maaswaarden een samenwerking aangegaan met Verstegen accountants & belastingadviseurs BV, waarmee de organisatie haar financiële processen verder versterkt. In het kader van deze samenwerking heeft de auditcommissie samen met de Raad van Toezicht in 2024 twee keer overleg gevoerd met de accountant, in aanwezigheid van de bestuurder.

Deze overlegmomenten waren gericht op belangrijke financiële onderwerpen. De eerste bijeenkomst betrof de controle van de jaarrekening 2023, waarbij de accountant samen met de betrokkenen de financiële cijfers en rapportages uitvoerig heeft besproken. De tweede vergadering had betrekking op de managementletter, die voortkwam uit de interim controle door de accountant. Deze bijeenkomsten onderstrepen het belang van zorgvuldige en transparante financiële verantwoording en het voortdurend streven naar optimalisatie van de financiële processen binnen Maaswaarden.



## 3. Toezichthoudende rol

### 3.1 Samenwerking met de Raad van Bestuur

De Raad van Toezicht beschouwt het contact met de Bestuurder als open, transparant en constructief. Deze transparantie vormt de basis voor een effectief en situationeel toezicht, waarbij de Raad van Toezicht in staat is om de ontwikkelingen binnen de organisatie zowel van afstand te volgen als, wanneer nodig, dichterbij te komen. In die gevallen treedt de Raad op als een kritische strategische sparringpartner, die meepraat over de aanpak, inhoud en de behaalde resultaten.

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Bestuurder wordt op verschillende momenten geëvalueerd. Dit gebeurt na afloop van elke vergadering, tijdens de jaarlijkse (zelf)evaluatie van de Raad van Toezicht, en tijdens het jaarlijkse functionerings- en ontwikkelingsgesprek met de Bestuurder. Deze evaluatiemomenten zorgen ervoor dat de samenwerking voortdurend wordt geoptimaliseerd en dat zowel de Raad als de Bestuurder blijven groeien in hun rollen en verantwoordelijkheden.

### 3.2 Informatievoorziening en contact met belanghebbenden

De Raad van Toezicht houdt zich tijdens de vergaderingen en op informele momenten tussentijds goed op de hoogte van het beleid en de gang van zaken binnen Maaswaarden. Dit gebeurt door regelmatige informatie-uitwisseling met de Bestuurder, waarmee de Raad inzicht krijgt in de voortgang en de uitdagingen die de organisatie doormaakt. Bovendien vormt de Raad van Toezicht zich een breder beeld van de organisatie, als hoeder van de dialoog, door zelf actief deel te nemen aan bijeenkomsten van verschillende gremia binnen Maaswaarden, zowel met als zonder de aanwezigheid van de Bestuurder.

Om het perspectief van alle betrokkenen te verruimen, nodigt de Raad, indien gewenst, ook gasten uit om deel te nemen aan de reguliere vergaderingen. In 2024 heeft de Raad van Toezicht bijvoorbeeld overleg gevoerd met de cliëntenraad en de ondernemingsraad, en gesprekken gevoerd met leden van het managementteam. Daarnaast hebben leden van de Raad deelgenomen aan een themabijeenkomst met als onderwerp 'Het huis van de toekomst', waarbij naast het managementteam ook alle medezeggenschapsorganen aanwezig waren.

De Raad van Toezicht heeft in 2024 tevens verdere stappen gezet in het ontwikkelen van waarde-gedreven toezicht. Dit omvat onder andere het vroegtijdig bespreken van belangrijke dilemma's van de Bestuurder en het verder vormgeven van het stakeholdersmanagement. Door deze verdiepingsstappen wordt het toezicht niet alleen breder, maar ook meer

strategisch en toekomstgericht, wat de positie van de Raad versterkt en de besluitvorming binnen Maaswaarden verrijkt.

### **3.3 Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie speelt een essentiële rol binnen de Raad van Toezicht, door aanbevelingen te doen over het benoemen, functioneren en honoreren van de Bestuurder. Als onderdeel van deze taak voert de commissie eenmaal per jaar een functionerings- en ontwikkelingsgesprek met de Bestuurder, waarin prestaties en verdere ontwikkeling worden besproken.

In 2024 heeft de Bestuurder dit gesprek gevoerd met de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. Het gesprek richtte zich op zowel de positieve aspecten van het functioneren als de aandachtspunten voor verdere groei. De conclusie van de remuneratiecommissie was unaniem positief, met waardering voor het functioneren van de Bestuurder.

Naast deze formele evaluatie wordt de werkgeversrol van de Raad van Toezicht actief voortgezet door onder meer het onderhouden van nauwe contacten met leden van het managementteam en andere belangrijke functionarissen binnen de organisatie. Dit zorgt voor een voortdurende afstemming en versterkt de strategische koers van Maaswaarden.



## 4. Evaluatie en reflectie

### 4.1 Bestuursverslag en jaarrekening

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar 2024 de ontwikkelingen bij Maaswaarden nauwgezet gevolgd en kan concluderen dat de organisatie zich in een positieve richting ontwikkelt. Maaswaarden heeft de relevante interne en externe ontwikkelingen goed op het netvlies en blijft zich verder professionaliseren op bestuurlijk niveau. Het monitoren van beleid en resultaten wordt jaarlijks verder geoptimaliseerd. Dit blijkt onder andere uit de kwartaalrapportages, waarin cijfers en inhoud samenkomen, verrijkt met input vanuit de Business Intelligence (BI) tool, wat de besluitvorming ten goede komt.

In het boekjaar 2024 heeft Maaswaarden een negatief resultaat behaald van € 195.

Een belangrijke stap in de afgelopen periode was de goedkeuring door de Raad van Toezicht voor de overname van Altenastaete, welke eind januari 2024 is geëffectueerd. Deze overname was een spannende stap voor de organisatie Maaswaarden, aangezien de volledige gevolgen hiervan vooraf niet volledig te overzien waren. In overleg met de bestuurder is besloten de begroting voor 2024 gesplitst te houden in een begroting voor 'oude' Maaswaarden en voor de twee nieuwe locaties. Dit besluit werd genomen om de financiële ontwikkelingen van beide locaties goed te kunnen volgen en te monitoren.

Er blijven echter zorgen bestaan over de gestegen opleidingskosten door de CAO en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, vooral voor de functie van Verzorgende IG. Deze ontwikkeling wordt met zorg gevolgd, aangezien het moeilijk blijft om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en vast te houden.

We hebben gezien dat de inzet van Personeel Niet In Dienst (PNIL) gestegen is in 2024 ten op zichte van 2023. Dit blijft een aandachtspunt, maar dankzij de eerder ingezette verbetermaatregelen blijven de kosten beheersbaar.

Tegelijkertijd blijven er zorgen over de financiële situatie, met name gezien de ontwikkelingen in de zorgsector en de specifieke uitdagingen voor kleinere zorgorganisaties. De Raad van Toezicht is zich bewust van de noodzaak om leiderschap binnen de organisatie verder te ontwikkelen, met aandacht voor professionaliteit en eigenaarschap om de organisatie in de toekomst goed te kunnen blijven sturen.

Ten slotte blijft het behoud en de continue verbetering van de kwaliteit van zorg, welzijn en leven van bewoners en cliënten de hoogste prioriteit. De

Raad van Toezicht waardeert dan ook de toenemende samenwerking met maatschappelijk betrokken partijen en collega zorginstellingen in Brabant, die bijdraagt aan de kwaliteit en toekomstbestendigheid van Maaswaarden

## 4.2 Scholing en ontwikkeling

De Raad van Toezicht als geheel en de individuele leden zetten zich actief in voor hun groei en ontwikkeling door middel van scholing, evaluatie en reflectie. In 2024 werden verschillende belangrijke ontwikkelactiviteiten uitgevoerd om de effectiviteit van de Raad te versterken en te waarborgen dat deze in lijn blijft met de strategische en maatschappelijke uitdagingen van Maaswaarden.

Gehele Raad van Toezicht:

- Evaluatie Raad van Toezicht: Een grondige evaluatie van de werking en effectiviteit van de Raad om continu te verbeteren en bij te dragen aan de kwaliteit van het toezicht.
- Doorontwikkeling naar waarde-gedreven toezicht: De Raad heeft zich verder ontwikkeld in haar rol als toezichthouder, zowel op individueel niveau als gezamenlijk als Raad, door waarde-gedreven toezicht te integreren in haar werkwijze.
- Ondersteuning van de Bestuurder: De Raad heeft actief bijgedragen aan het stakeholdermanagement door zowel interne als externe participatie te ondersteunen, waardoor een versterkte samenwerking tussen bestuur en toezicht werd gerealiseerd.

Individuele scholing:

De individuele leden van de Raad van Toezicht hebben hun expertise verder ontwikkeld door gerichte scholingsactiviteiten, gericht op het verdiepen van kennis en vaardigheden die essentieel zijn voor hun toezichthoudende rol. Deze scholing heeft niet alleen bijgedragen aan de persoonlijke groei van de leden, maar ook aan de collectieve effectiviteit van de Raad.

- Dhr. F. van de Wiel: Waarde gedreven toezichthouden 2024; Nvtz Academie

Door deze activiteiten blijft de Raad van Toezicht in staat om haar toezicht op Maaswaarden op een strategische, doelgerichte en verantwoorde manier uit te oefenen.

### 4.3 Bezoldiging

Maaswaarden werkt volgens de zeven principes van de Governancecode Zorg, waarmee de organisatie haar inzet voor transparantie, integriteit en verantwoord bestuur onderstreept. Deze principes zijn verankerd in de statuten van de organisatie, evenals in de reglementen van het bestuur en de Raad van Toezicht, waardoor ze stevig geborgd zijn in de dagelijkse werking van de organisatie.

De Raad van Toezicht bepaalt jaarlijks tot welke klasse Maaswaarden valt binnen de Wet normering topinkomens (WNT). Deze klasse-indeling is afhankelijk van verschillende kenmerken van de organisatie, zoals het type instelling, het aantal taken, het aantal relevante financieringsbronnen en de omzet van de bedrijfsopbrengsten. Op basis van deze kenmerken heeft de Raad van Toezicht vastgesteld dat Maaswaarden in 2024 is ingedeeld in klasse III.

Conform de bepalingen van de WNT bedraagt het bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht 15% en voor de leden 10% van het voor de betreffende instelling geldende bezoldigingsmaximum. De Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ) adviseert echter een bezoldigingspercentage van respectievelijk 12% voor de voorzitter en 8% voor de leden. Maaswaarden volgt dit advies en hanteert een bezoldigingsmaximum van 12% voor de voorzitter en 8% voor de leden van de Raad van Toezicht.

In 2024 bedroeg de bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Toezicht €22.800, terwijl de bezoldiging van de leden €15.200 was. De reiskostenvergoeding is bepaald op 23 cent per kilometer. Dit stelt Maaswaarden in staat om op een verantwoorde manier invulling te geven aan de normen van de Governancecode Zorg, met oog voor zowel de maatschappelijke verantwoordelijkheid als de beloning van toezichthoudende functies.

### Vaststelling

Dit jaarverslag 2024 van de Raad van toezicht is vastgesteld te Wijk en Aalburg, op 28 mei 2025.

Mw. R. Melissant-Briene  
Voorzitter Raad van Toezicht