

Verslag intern
toezichthouder
2025



warande

Inhoud

1 Inleiding	2
2 De scope van verantwoordelijkheden.....	2
3 Algemene verslaglegging.....	2
4 Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening.....	3
5 Reflectie vanuit de verschillende rollen	4
6 Reflectie op het eigen functioneren.....	56

1 Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van stichting Warande ziet het verslag van de interne toezichthouder als een waardevolle manier om verantwoording af te leggen over hoe zij concreet invulling geeft aan het toezicht. Met dit verslag legt de RvT verantwoording af over het eigen handelen en de resultaten hiervan. Naast meer concrete thema's als samenstelling en de belangrijkste onderwerpen die het afgelopen jaar aan de orde zijn geweest wordt in dit verslag gereflecteerd op de wijze waarop de RvT het afgelopen jaar invulling heeft gegeven aan haar rol als toezichthouder. Naast een middel om verantwoording af te leggen is dit dan ook een pijler voor een continue dialoog met belanghebbenden over de ontwikkeling van Warande en de wijze waarop de RvT in relatie tot die ontwikkeling en de ontwikkelingen in de maatschappij invulling geeft aan haar verantwoordelijkheid.

2 De scope van verantwoordelijkheden

De leden van de RvT van Warande zijn aangesteld door Stichting Warande. Stichting Warande is tevens bestuurder van de stichting Huisvesting voor Ouderen. De Raad van Bestuur (RvB) van stichting Warande is tevens de RvB van deze gelieerde stichting. De leden van de RvT houden toezicht op Stichting Warande en de hieraan gelieerde stichting Huisvesting voor Ouderen. Thema's betreffende en de ontwikkeling van de gelieerde stichting zijn integraal onderdeel van de vergaderingen van (commissies van) de RvT van Warande en andere activiteiten die (de leden van) de RvT in het kader van haar verantwoordelijkheid jegens deze stichting onderneemt.

3 Algemene verslaglegging

Samenstelling van de Raad van Toezicht

In 2025 werd de RvT van Warande gevormd door:

- Mw. C.A. Baan
- Dhr. R. Akkerman
- Dhr. H. Janssen
- Mw. E. Verhoeven
- Dhr. G. Camps

De samenstelling van de RvT is, inclusief benoemingstermijnen en hoofd- en nevenfuncties, weergegeven in bijlage 1 van dit jaarverslag. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door de strategisch adviseur, dhr. Cornelissen, en is te bereiken via b.cornelissen@warandeweb.nl.

Werkwijze van de Raad van Toezicht

De RvT vindt het vanuit haar rollen als toezichthouder, sparringpartner en werkgever van belang om zich met inbreng vanuit verschillende perspectieven een breed beeld te kunnen vormen van de opgave en het functioneren van Warande. Naast de reguliere (commissie)vergaderingen van de RvT neemt de RvT onder meer deel aan themabesprekingen, is zij jaarlijks aanwezig bij een overlegvergadering van de individuele medezeggenschapsorganen (OR en CCR) met de Raad van Bestuur, is zij deelnemer aan voor Warande belangrijke bijeenkomsten en spreekt zij op eigen verzoek of op uitnodiging van anderen met belanghebbenden.

De RvT vergadert vijf keer per jaar, waarbij de RvT zowel zelfstandig als samen met RvB vergadert. Voorafgaand aan elke vergadering van de RvT vindt een bezoek aan een locatie van Warande plaats. Tijdens dat bezoek staat een voor de betreffende locatie urgent en/of belangrijk thema centraal.

Gesproken wordt met een (vertegenwoordiging van) bewoners, naasten en/of medewerkers. Elke vergadering van de RvT start met een themabespreking, waarbij een voor Warande belangrijk (strategisch) thema wordt besproken. Een vertegenwoordiging van medewerkers die op dit thema betrokken zijn, is te gast aanwezig bij deze bespreking.

De auditcommissie (inhoudelijk aandachtsgebied financiën en vastgoed) en de commissie kwaliteit en veiligheid (inhoudelijk aandachtsgebied kwaliteit van zorg en werkgeverschap) vergaderen voorafgaand aan elke RvT vergadering. De directeur bedrijfsvoering is aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie, een directeur zorg is aanwezig bij de vergaderingen van de commissie kwaliteit en veiligheid. RvB en strategisch adviseur zijn aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie en commissie kwaliteit en veiligheid. De remuneratiecommissie (inhoudelijk aandachtsgebied werkgeverschap van de RvT) vergadert twee keer per jaar. De RvB sluit hierbij aan, waarbij de RvT zowel met de twee leden RvB afzonderlijk spreekt als met de voltallige RvB.

4 Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening

Het aantal ouderen blijft de komende jaren toenemen en de krapte op de arbeidsmarkt is structureel. Warande heeft de opgave om de wijze waarop zorg verleend wordt en zorgverlening georganiseerd is samen met belanghebbenden anders vorm te geven. Dit in een tijd waarin we zien dat inkomsten door stijgende kosten en kortingen op de tarieven onder druk staan. De belangrijkste onderwerpen die in het verslagjaar aan de orde zijn geweest raken allen op eigen wijze aan deze opgave:

- Verzuim, inzetbaarheid en verloop
- Financieel resultaat
- Regionale samenwerking
- Vastgoedontwikkeling
- Topstructuur
- Leiderschapsontwikkeling
- Actualisatie missie, visie, kernwaarde en strategie

De Raad van Toezicht is door Warande geïnformeerd over de ontwikkeling op deze thema's en heeft met name aandacht gevraagd voor meer grip op verzuim, inzetbaarheid en het financieel resultaat.

Naast deze belangrijke onderwerpen zijn de stukken die onderdeel zijn van de planning- en controlcyclus van Warande voor de RvT belangrijke graadmeters voor de ontwikkeling van de organisatie en daarmee onderleggers voor (integrale) bespreking van die ontwikkeling. In 2025 zijn de volgende stukken besproken:

- Kwaliteitsbeeld 2024
- Accountantsverslag
- Jaarrekening 2024
- Kaderbrief 2026
- Focusplan 2026
- Begroting 2026

De reguliere, doorlopende informatievoorziening van de RvT vindt plaats aan de hand van periodieke (voortgangs)rapportages. Dit betreft de maand- en tertiaalrapportages die onderdeel zijn van de planning- en control cyclus, de (tussentijdse) projectrapportages, bijvoorbeeld op het gebied van vastgoed en kwaliteitsrapportages (interne auditering, externe certificering). Daarnaast worden inhoudelijke stukken ten behoeve van (thema)bespreking op verzoek van de RvT en/of in overleg met

de RvB geagendeerd. Ook wint de RvT informatie in bij diverse belanghebbenden, zie hiervoor 'Werkwijze van de Raad van Toezicht'. Zo heeft in 2025 een themabespreking plaatsgevonden over het versterken van de medezeggenschap van cliënten. Bij deze bijeenkomsten sluit een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie aan, waaronder een vertegenwoordiging vanuit de RvT.

5 Reflectie vanuit de verschillende rollen

De RvT streeft naar een goede balans in haar rollen als toezichthouder, adviseur, werkgever en hoeder van de dialoog.

De toezichthoudende rol

Kern van het toezicht is oog hebben voor en bijdragen aan de externe legitimatie van Warande als onderdeel van de samenleving. Daartoe zet de RvT in op een constructief kritisch samenspel met de RvB. De RvT ziet toe op de besturing van Warande door het structureel monitoren van heldere en haalbare van de strategische koers afgeleide doelen op het gebied van:

- resultaten;
- gedrag en cultuur;
- systemen.

Ook hecht de RvT eraan als collegiale RvT te acteren en 'grote punten' tijdig in de voltallige RvT diepgaand te behandelen. Daarvoor is het van belang dat aangeboden stukken van goede kwaliteit zijn en een duidelijke vraagstelling aan de RvT bevatten.

In 2025 zijn de volgende thema's als bestuursbesluit ter goedkeuring aan de RvT voorgelegd en de RvT heeft hier haar goedkeuring aan verleend:

- Jaarverslaglegging: jaarrekening, bestuursverslag, kwaliteitsbeeld en duurzaamheidsverslag
- Actualisatie strategisch vastgoedplan
- Actualisatie treasurystatuut
- Voorlopig ontwerp nieuwbouw Huize Valckenbosch
- Actualisatie missie, visie, kernwaarde en strategie
- Investering zorginformatiesysteem
- Vestigen recht van opstal
- Vaststellen jaarplan 2025

De RvT heeft in 2025 besluiten genomen betreffende:

- Vaststelling WNT klasse
- Honorering RvT
- Honorering RvB
- Verslag intern toezichthouder
- Inrichting van de topstructuur
- Voorzitterschap RvT per 1 maart 2026

De samenwerking met de externe accountant is in 2025 positief verlopen.

De adviesrol

Op de verschillende momenten waarop de RvT in gesprek is met belanghebbenden bevaart de RvT hun zienswijze op maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot de ontwikkeling van Warande. Daarbij bevaart de RvT specifiek de keuzes die Warande (niet) maakt. Afhankelijk van het thema en de persoonlijke expertise hebben de leden van de RvT betrokkenen op uiteenlopende thema's

inhoudelijk geadviseerd, van vastgoed en werkgeverschap tot kwaliteit van zorg. Ook heeft de RvT invulling gegeven aan haar adviesrol in gesprekken met de RvB over meer reguliere thema's waaronder kwaliteit van zorg, werkgeverschap en vastgoed.

De smalle en brede werkgeversrol

Voor de RvT zijn de uitgangspunten voor het inrichten van goed werkgeverschap met de bestuurders:

- een heldere bestuursopdracht voor een periode van 4 jaar;
- een continue open en constructief kritische dialoog;
- over en weer transparantie over resultaten en ontwikkelingsbehoefte;
- een jaarlijks evaluatie met een schriftelijke verslaglegging daarvan;
- 2-jaarlijks 360° feedback en accreditatie van de bestuurder.

Het beeld van wat de strategische opgaven van Warande aan competenties en leiderschapstijl vraagt is integraal onderdeel van de wijze waarop het werkgeverschap is ingericht. Daarnaast heeft de RvT aandacht voor de persoon van de bestuurder in de eigen context, voor de persoonlijke elementen van leiderschap en eigen drijfveren.

De rol van hoeder van de dialoog

De RvT heeft de intern belanghebbenden bij Warande in beeld en is gedurende het jaar doorlopend, op verschillende momenten en in verschillende vormen met hen in gesprek over de ontwikkeling van Warande binnen de bredere ontwikkeling in en van de maatschappij. De dilemma's die in die gesprekken naar voren komen ademen te tijdsgeest. Om enkele voorbeelden aan te halen:

- Hoe verhoudt de (strategische) koers van een organisatie als Warande zich tot ontwikkelingen in en ontwikkeling van de regio?
- In hoeverre wil Warande bij ver- en nieuwbouw concessies doen aan de kwaliteit van wonen en de kwaliteit van de werkomgeving ten behoeve van een positieve/minder negatieve businesscase?
- Hoeveel tijd gunt een organisatie zich voor het terugdringen van verzuim en uitstroom van medewerkers als de financiële exploitatie minder is dan begroot en onduidelijk is of korte termijn ingrijpen bijdragen aan lange termijn resultaat?

Warande heeft zich in 2025 in de regio geprofileerd om haar ontwikkeling in samenspel met externe belanghebbenden en samenwerkingspartners verder vorm te geven. In lijn daarmee ligt er een opgave bij de RvT om in toenemende mate het gesprek met externe belanghebbenden te voeren.

6 Reflectie op het eigen functioneren

Reflectie en ontwikkeling

De RvT kent een jaarlijkse zelfevaluatie om te reflecteren op het eigen functioneren met als doel verder te ontwikkelen, als raad en individueel. De RvB is als deelnemer betrokken bij (een deel van) de jaarlijkse zelfevaluatie. De jaarlijkse zelfevaluatie over 2025 heeft om agenda technische redenen begin 2026 plaats gevonden. Thema's die tijdens de zelfevaluatie naar voren zijn gekomen en worden opgevolgd zijn:

- het frequenter ter bespreking agenderen van actuele regionale en landelijke ontwikkelingen
- het werken met een jaarplanning van de RvT

- de voorbereiding van commissievergaderingen. Deze worden middels agendaoverleg voorbereidt in plaats van digitaal afgestemd
- Het verbeteren van informatie-uitwisseling tussen RvT leden, wanneer deze afzonderlijk deelnemen aan externe en interne bijeenkomsten

Naast de jaarlijkse zelfevaluatie investeren leden van de RvT in hun eigen ontwikkeling, met bijlage 1 van dit verslag is dit inzichtelijk gemaakt.

Bezoldiging

Voor de eigen bezoldiging hanteert de RvT de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn met betrekking tot het maximum van de bezoldiging. Daarmee blijft de bezoldiging binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. In 2025 was de bezoldiging als volgt:

- Voorzitter Raad van Toezicht: € 27.120,-
- Lid Raad van Toezicht: € 18.080,-

De RvT acht deze bezoldiging in lijn met de complexiteit van Warande, de gezonde financiële status van Warande en de van individuele toezichthouders gevraagde tijdsinvestering.

Bijlage 1 – Samenstelling, benoemingstermijn en hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht 2025

Naam en expertise	Functie en termijn	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Datum 1 ^e benoeming	Ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid 2025
Mw. Dr. C.A. Baan	Voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratie 2 ^e termijn	Directeur kennisinstituut V&VN Directeur Baan Coaching en Advies	<ul style="list-style-type: none"> • SHG , vice voorzitter RvT (tot 24 juni 2025) • RvT Humanitas DMH, commissie kwaliteit en voorzitter remuneratiecommissie 	01.03.2018	
Dhr. R. Akkerman	Lid commissie kwaliteit en veiligheid Lid Remuneratie 2 ^e termijn	Lid Raad van Bestuur Treant (tot 1 maart 2025) Lid Raad van Bestuur VIGO (10 maart tot 30 juni 2025), voorzitter Raad van Bestuur VIGO per 1 juli 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter RvT ziekenhuishuis Amstelland 	01.04.2019	
Dhr. H. Janssen	Voorzitter auditcommissie 2 ^e termijn	Bestuurder a.i. Reumazorg Zuidwest Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT Cardiologisch centrum Hoorn 	27.09.2019	
Dhr. dr. G. Camps	Lid auditcommissie 1 ^e termijn	Associate Professor Wageningen University	2022 - heden: Expertlid Investment Committee Oost NL en Topfonds Gelderland 2022 - heden: Lid en fractievoorzitter verantwoordingsorgaan ABP 2021 - heden: Bestuurslid Landelijk Informatie Centrum Gezelschapsdieren (LICG) 2021 - heden: Lid Wetenschappelijke Advies Raad - Maag Lever Darm Stichting	01.09.2024	
Mw. E. Verhoeven	Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid 1 ^e termijn	Eigenaar 'Ontwerper in de zorg'		01.09.2024	Toezicht houden op kwaliteit (NVTZ, 21 nov 2025)