

Jaarverslag Raad van Toezicht 2025

Vastgesteld door de raad van toezicht op 22 mei 2026

0| Inhoud

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

Jaarverslag Raad van Toezicht 2025

1. Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van de raad van toezicht van De Waerden over 2025. In dit jaarverslag legt de raad van toezicht verantwoording af over de wijze waarop in 2025 invulling is gegeven aan zijn taken en bevoegdheden. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording zijn de Governance Code Zorg 2022 en de intern vastgestelde toezichtvisie.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en de verhouding met de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten. De werkwijze van de raad van toezicht is te vinden in het Reglement Toezichthouders. In het toezichtsdokument is opgenomen hoe de raad van toezicht naar toezicht kijkt, welke waarden belangrijk worden geacht en hoe het toezicht wordt vormgegeven en waaraan wordt getoetst.

De raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht

Lid Raad van Toezicht	Aandacht-gebied	Relevante Hoofd en Nevenfuncties
Hr. Arnoud Aikema <i>November 2025</i>	Lid raad van Toezicht	Directeur-Bestuurder Stichting Mentorschap Noordwest en Midden. Kwartiermaker Sociaal Domein De Buurt als Ecosysteem Voorzitter RvC Woonstichting Den Helder Penningmeester Maria Gubbens Stichting Directeur-eigenaar HALDT consult BV
Hr. Bouke Bijnsdorp <i>November 2025</i>	Lid raad van Toezicht en lid commissie kwaliteit & veiligheid	Directeur Mens & Organisatie "Zorgbalans" te Haarlem Stichting Chapeau Woonkring, Bestuur-advies en lid toelatingscommissie Voorzitter Algemene ledenvergadering Buurts
Mw. Nyncke Bouma	Lid raad van Toezicht, kwaliteit en veiligheid Voorzitter kwaliteitscommissie	Lid raad van commissarissen Wonen Noordwest Friesland Voorzitter raad van toezicht Limor Voorzitter raad van toezicht JonkersZorg
Hr. Rob Beuse	Voorzitter Lid auditcommissie Lid remuneratie commissie	Lid raad van commissarissen Ambulance Amsterdam Lid raad van toezicht Stichting Gezondheidscentra Amsterdam Zuidoost Diemen

		Voorzitter Stuurgroep programma Medicatie-overdracht Nictiz
Mw. Saskia Goedhard	Lid raad van toezicht, financiën en bedrijfsvoering Vicevoorzitter raad van toezicht Voorzitter auditcommissie Voorzitter remuneratie commissie	Lid Bestuur Faculteit der Geesteswetenschappen, portefeuille bedrijfsvoering Universiteit Leiden

Over de periode 1 juli 2024 tot 1 november 2025 was er, vanwege een tijdelijk lagere bezetting van de raad, sprake van een tijdelijke aanpassing in het werken met de commissies, te weten de auditcommissie, remuneratiecommissie en kwaliteitscommissie.

Alle onderwerpen betreffende de commissies werden plenair besproken in de reguliere vergadering van de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft gedurende deze periode portefeuillehouders / aandachtsfunctionarissen ingesteld. De desbetreffende aandachtsfunctionaris nam in de vergadering van de raad van toezicht het voortouw, bereidde de betreffende stukken voor en had hiermee een adviserende rol naar de voltallige raad. De raad van toezicht is hiermee tijdelijk gemotiveerd afgeweken van de reglementen.

De portefeuillehouders/aandachtsfunctionarissen over de periode 1 juli 2024 tot 1 november 2025:

- Financiën : Saskia Goedhard
- Kwaliteit en veiligheid : Nyncke Bouma
- HR en organisatie : Rob Beuse
- Huisvesting en remuneratie: voltallige raad van toezicht

In het voorjaar van 2025 is conform het tijdspad de werving van nieuwe leden van de raad van toezicht gestart, waarbij de medezeggenschapsorganen (OR/CDC) nauw betrokken zijn bij het opstellen van de profielen.

Na deze werving- en selectieprocedure zijn per 1 november 2025 twee nieuwe leden aangesteld.

Met de aanstelling van 2 nieuwe leden is de raad weer op volle sterkte gebracht en is op 12 december 2025 het besluit genomen om de tijdelijke aanpassing in het werken met de commissies te beëindigen en de audit-, remuneratie- en kwaliteitscommissie weer formeel te activeren.

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum aftreden	Datum benoeming	Termijn
dhr. Rob Beuse voorzitter	01-07-2022 01-07-2026	01-07-2018 01-07-2022	1 ^e 2 ^e niet herbenoembaar
mw. Nyncke Bouma lid	01-09-2023 01-09-2027	01-09-2019 01-09-2023	1 ^e 2 ^e niet herbenoembaar
mw. Saskia Goedhard lid	01-10-2022 01-10-2026	01-10-2018 01-10-2022	1 ^e 2 ^e niet herbenoembaar
dhr. Arnoud Aikema lid	01-11-2029	01-11-2025	1 ^e
dhr. Bouke Bijnsdorp lid	01-11-2029	01-11-2025	1 ^e

In 2026 loopt voor 2 leden de termijn af, een van de leden zal een maand eerder stoppen dan de aangegeven termijn. Een derde lid heeft aangegeven de termijn voortijdig te willen beëindigen. Begin 2025 is de werving & selectieprocedure gestart. Uit deze procedure zijn 2 nieuwe leden: een voorzitter en een lid aangesteld. In het voorjaar van 2026 vindt nogmaals een werving & selectieprocedure voor 2 nieuwe leden plaats.

3. Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

In 2025 heeft de raad van toezicht vijf keer vergaderd in de aanwezigheid van de raad van bestuur. De agenda is vooraf besproken door de voorzitter van de raad van toezicht en de raad van bestuur.

In 2025 is de auditcommissie tweemaal bij elkaar gekomen, in mei en in november.

De onderwerpen met betrekking tot kwaliteit en veiligheid zijn op de reguliere vergaderingen besproken.

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht	5	Managementrapportages Financieel kwartaalrapportages Kwaliteitsplan Tevredenheidsrapport "Dit Vind Ik Ervan" Voortgang kwaliteitsbeeld Jaarrekening (jaarverslaggeving en accountantsverslag) Kaderbrief Toezichtsdocument Risicoanalyse WNT Begroting en meerjarenbegroting Interim rapportage en bestuurlijke reflectie BOT-sessie Werving- en selectieprocedure Bestuursverslag Jaarverslag raad van toezicht
Raad van toezicht, zelfevaluatie	1	Evaluatie deel zonder bestuurder en een deel met bestuurder
Remuneratie (alle leden van de raad van toezicht)	1	Jaargespreek raad van bestuur
Auditcommissie	2	Begroting Accountantsverslag Bestuursverslag Jaarrekening Business case organisatieontwikkeling Managementletter Frauderisicoanalyse
Kwaliteitscommissie <i>Onderwerpen mbt kwaliteit zijn door de portefeuillehouder in de reguliere vergadering ingebracht</i>	1	Visie bestuurder op kwaliteit Organisatieontwikkeling Mooi Leven Huis Kwaliteitsrapport
Raad van toezicht met ondernemingsraad	1	Zie onder
Raad van toezicht met de centrale deelraad cliënten	1	Zie onder

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht met de centrale deelraad verwanten	1	Zie onder
Kennismaking nieuwe leden met het MT en bezoek aan locatie	1	
Locatiebezoek 18 juli	1	

In het kader van waardegericht toezicht en contact met stakeholders, heeft de raad van toezicht ontmoetingen met ondernemingsraad, de centrale deelraad cliënten en de centrale deelraad verwanten gehad:

- Op 7 juli 2025 vond het driehoeksoverleg met de centrale deelraad verwanten (cdv), de raad van toezicht en raad van bestuur plaats
Tijdens dit overleg is aan de hand van ingebrachte punten door beide raden gesproken over het samenspel verwantenraad en cliëntenraad.
- Op 4 maart heeft een informele avond met de cdc, cdv, or, mt en raad van bestuur plaatsgevonden. Tijdens deze avond heeft aan de hand van een thema een gesprek tussen de verschillende gremia plaatsgevonden. Het thema was een dialoog over de toekomst van de gehandicaptenzorg. Met het voeren van deze dialoog heeft de raad van toezicht specifiek invulling gegeven aan de maatschappelijke waarde
- Op 27 maart 2025 vond het driehoeksoverleg met de centrale deelraad cliënten, de raad van toezicht en de raad van bestuur plaats.
- Op 14 mei heeft het informeel overleg (Artikel 24) met de ondernemingsraad, de raad van toezicht en de raad van bestuur plaatsgevonden
- In het najaar sluiten de verschillende gremia (ondernemingsraad, centrale deelraad cliënten en centrale deelraad verwanten) aan bij de vergadering van de raad van toezicht in aanwezigheid van de raad van bestuur. Dit is in overleg uitgesteld naar het voorjaar van 2026
- Op 1 december sloten de twee nieuwe leden van de raad van toezicht aan voor een kennismaking met de leden van de centrale deelraad verwanten
- De verwantenraad, cliëntenraad en de ondernemingsraad zijn betrokken bij de werving- en selectie voor nieuwe leden voor de raad van toezicht

In juli 2025 vond de jaarlijkse zelfevaluatie plaats van de raad van toezicht, waarbij de raad van bestuur gedeeltelijk aansloot.

Er zijn in 2025 diverse gasten uitgenodigd aan de hand van de verschillende agendapunten. De raad van toezicht hecht grote waarde aan deze vorm van informatievoorziening. De controller is aangesloten bij de vergadering van de raad van toezicht voor het bespreken van de interimrapportage van de accountant/besprekingen van de auditcommissie met betrekking tot de jaarrekening.

4. Besluiten raad van toezicht 2025

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Jaarrekening 2024	Goedkeuring en decharge verleend	16 mei 2025
Bezoldiging leden raad van toezicht 2026	Vaststelling	12 december 2025
Begroting 2026	Goedkeuring	12 december 2025
WNT-klasse 2026	Besluit	12 december 2025
Toezihtsdocument 2026	Vaststelling	12 december 2025
Benoeming 2 nieuwe leden per 1 november 2025	Besluit tot benoeming	26 september 2025
Vastgoedbesluiten	Formeel akkoord	26 september 2025
Reglementen toezichthouders, opheffen tijdelijke afwijking en opnieuw vaststellen van de reglementen	Formeel besluit	12 december 2025

5. De samenwerking met de raad van bestuur

Conform de visie zoals die in het Toezihtsdocument is geformuleerd, werken de raad van bestuur en raad van toezicht samen aan het bieden van goede begeleiding en ondersteuning aan cliënten met een beperking in het dagelijks leven. Dit doen zij ieder vanuit een andere rol. De raad van bestuur bestuurt De Waerden zodanig dat De Waerden haar maatschappelijke doel realiseert en legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en externe toezichthouders. De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur en de besturing van (de aan) De Waerden (verbonden organisaties en/of rechtspersonen) namens de samenleving, treedt op als werkgever namens de stichting De Waerden voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur met raad terzijde.

Voor 2025 heeft de raad van toezicht specifiek aandacht besteed aan:

- Monitoren van interne raadpleging en, vervolgens de implementatie van, de Meerjarenstrategie. De RvT zal hierbij in haar toezicht- en sparringsrol vanzelfsprekend de waarde voor de cliënten van De

Waerden in acht nemen

- De organisatieontwikkeling van De Waerden, in het bijzonder de borging van Triple-C, Community Building en Dit Vind Ik Ervan, die de kwaliteit van zorg en begeleiding ondersteunen
- Verdieping van advies- en klankbordfunctie voor de raad van bestuur en de door de raad van bestuur ervarende samenwerking en resultaten van het in 2025 nieuw samengestelde managementteam
- Continuïteit en kwaliteit van de geboden zorg en ondersteuning door De Waerden. In het bijzonder de ontwikkelingen in het verzuim
- De interne bedrijfsvoering, het monitoren van de resultaten, financiën en kengetallen en het vervolg van het herstelplan in 2025. De RvT zal erop gericht zijn dat de managementinformatie een reflectie is op de strategische koers en het kwaliteitsplan
- Monitoren van de voortgang van het in december 2024 vastgestelde Lange Termijn Huisvestingsplan. In het bijzonder toezicht houden op de financiële onderbouwing van de onderliggende businesscases voor de gekozen locaties, die ter goedkeuring in 2025 aan de RvT worden voorgelegd
- De ontwikkelingen ten aanzien van het Mooi Leven Huis als nieuw huisvestingsproject volgen en waar nodig input geven en adviseren
- Toezicht op de visie op dossiervoering en op het gebruik en mogelijkheden van het Elektronisch Cliënt Dossier (ECD) in de Fierit omgeving.
- Zorg dragen voor de continuïteit en kwaliteit van de opbouw en samenstelling van de RvT van de Waerden. Procedure werving & selectie van 2 leden voor de raad van toezicht in 2025.

De raad van toezicht is in de reguliere vergaderingen door de Raad van Bestuur geïnformeerd over ontwikkelingen met betrekking tot:

- Voortgang inzake project Edisonweg
- Het behoud van kleine locaties, zoals opgenomen in de meerjarenstrategie en het Lange Termijn Huisvestingsplan
- Transitie locatie Westerstraat; overgang naar ambulante begeleiding
- Vertrek huidige bestuurssecretaris en aanstellen nieuwe bestuurssecretaris per 1 oktober 2025.
- Vertrek van de adviseur beleid cliëntondersteuning en samenvoegen van deze functie met de functie van bestuurssecretaris
- Aanstellen van een externe projectcontroller
- Tijdelijke vervanging van de manager Ambulant door een orthopedagoog uit de vakgroep van De Waerden
- Discontinuïteit in het team adviseurs
- Aanstellen van:
 - een projectleider (intern) voor Station De Waerden
 - een projectleider (extern) voor het vertalen van de vastgoedplannen naar de uitvoering
 - een projectleider (extern) Beeldzorg
- Zorginhoudelijke ontwikkelingen: notitie Beeldzorg en notitie Mooi Leven Huis en de visie met betrekking tot het ECD
- Voortgang Lange Termijn Huisvestingsplan en plan van aanpak vervolgstappen

- Financiering vastgoedontwikkelingen en voorgenomen besluiten
- IT-beheersing en Cybersecurity
- Kaderbrief en jaarplan
- Concept organisatiestrategie 2026-2030

Informatieverstrekking

De raad van toezicht informeert zich voldoende van alle ontwikkelingen die spelen bij De Waerden door onder andere de nieuwsbrieven die zij ontvangt van de centrale deelraad cliënten, de informatie uit de managementrapportages, het jaarlijkse werkbezoek, contact met de accountant en de gesprekken die zij met de bestuurder heeft evenals met cliënten, verwanten en medewerkers van De Waerden.

Op verzoek van de raad van toezicht worden de financiële maandrapportages ter informatie per mail aan de leden toegestuurd. Indien wenselijk en nodig vindt er aanvullend (telefonisch) overleg plaats tussen (leden) raad van toezicht en de raad van bestuur.

6. Reflectie vanuit de rol als strategische partner

In 2025 heeft de raad van toezicht een specifiek verzoek gedaan aan PwC voor de interim rapportage, namelijk een reflectie op het verbeterplan en de financiële beheersing. De raad heeft in 2025 met de accountant gesproken over de planning van de interimcontrole, met name rondom het proces in de komende cyclus.

In 2025 was de raad van toezicht nauw betrokken bij de financiële kant en heeft de raad ook op juridisch en strategisch vlak doorgevraagd. De RvT heeft zich specifiek gebogen over de risicobeheersing bij samenwerkingsverbanden. Bij het Mooi Leven Huis stelde de RvT vragen over het vastgoedrisico en de financiële risico's in de samenwerkingsovereenkomst (SOK). Bij Beeldzorg keek de RvT kritisch naar de risico's van opschaling (personeel) en het financiële risico van eventueel terugtrekkende coalitiepartners.

7. Overzicht activiteiten vanuit de rol als werkgever

De remuneratiecommissie heeft in april 2025 een jaargesprek gevoerd met de raad van bestuur. Er is met elkaar gesproken over:

- Evaluatie en vooruitblik vanuit de bestuurder
- De samenwerking tussen de raad van toezicht en raad van bestuur
- De samenwerking met de medezeggenschapsorganen en in het MT
- Ontwikkelwensen raad van bestuur
- De strategische koers van De Waerden
- De beloning van de raad van bestuur in 2025 op basis van de WNT

8. Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

In juli 2025 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd, met aandacht voor:

1. Samenwerking als team raad van toezicht en effectiviteit van vergaderen
2. Strategische doelen en resultaten, door RvT besproken met bestuurder, t.a.v:
 - Cliëntondersteuning; de organisatie, bedrijfsvoering, omgeving
 - Toezichthoudende taken; governance, medezeggenschap, werkgeversrol, adviesrol
3. Individuele bijdragen RvT leden
4. Samenwerking met raad van bestuur
5. Inwerkprogramma voor nieuwe leden raad van toezicht
6. Toekomstige doelen en strategie; verbetering sturing door managementinformatie, mede op team/locatieniveau, agenderen van verdiepingspunten op reguliere vergadering, strategisch huisvestingsplan en businesscases

In 2025 hebben de leden van de raad van toezicht verschillende opleidingen gevolgd.

Mw. Bouma: -

Dhr Beuse: intervisie, leergangen Nictiz over Informatiestandaarden, Databeschikbaarheid en Zorg, European Health Data Space

Mw. Goedhard: training AI incompany Universiteit Leiden

Dhr. B. Bijnsdorp: -

Dhr. Aikema: -