

Jaarverslag 2021 Raad van toezicht Karakter

1 Governance en toezichtvisie

De raad van bestuur bestuurt de organisatie; de raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op de besturing, het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen de raad van toezicht en de dagelijkse en algemene leiding is vastgelegd in de statuten en de daarop gebaseerde reglementen. De raad van toezicht van Karakter vervult een rol in de goedkeuring van de strategie en de toetsing van de zorginhoudelijke en financiële verantwoording van de beleidsuitvoering van de gestelde doelen. Daarnaast vervult de raad van toezicht een rol als werkgever, klankbord en adviseur voor de raad van bestuur. Hierover meer in paragraaf 2 en 3 van dit jaarverslag.

De raad van toezicht en de raad van bestuur scharen zich volledig achter de inhoud van de Governancecode 2017 als norm voor goed bestuur en toezicht. Raad van toezicht en raad van bestuur van Karakter opereren in de geest van de zeven governanceprincipes.

De raad van toezicht kiest in zijn werkwijze bewust voor balans tussen inhoudelijke betrokkenheid (als sparring partner van de raad van bestuur ten aanzien van strategie, zorginhoudelijke ontwikkeling en financieel beleid) en feitelijk toezicht houden op gepaste afstand, zodat de raad van bestuur zich gesteund voelt in zijn eindverantwoordelijke rol. De raad van toezicht zoekt in haar werk en samenwerking met de raad van bestuur een evenwichtige balans tussen sturen op meetbare en merkbare aspecten en waarde gedreven toezicht. De raad van toezicht vervult zijn verschillende functies op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van Karakter, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Karakter en de centrale positie van de patiënt en diens naasten daarin.

In de toezichtvisie van de raad van toezicht van Karakter die in 2021 is ontwikkeld en in april 2022 door de raad van toezicht is vastgesteld, is de essentie van het toezichthouden van de raad van toezicht als volgt samengevat:

- Uitgaan van vertrouwen, kwetsbaarheid/transparantie en openheid (dilemma's delen);
- Vanuit professionele nabijheid, op afstand;
- Toegevoegde waarde leverend aan de besturing en de maatschappelijke opgave, vanuit een lerend perspectief;
- Vanuit dialoog zicht realiseren op merkbare en meetbare waarden, gericht op kwaliteit van zorg, toekomstbestendigheid en continuïteit.

2 Toezichthoudende en adviserende rol

Vergaderingen

Overleggen raad van toezicht

De raad van toezicht vergaderde in 2021 vijf maal, waarvan drie keer geheel digitaal (maart, juli, december), één keer geheel live (september) en één keer hybride (mei). De julivergadering was door omstandigheden in beperkt gezelschap; in deze vergadering is met name bijgepraat over de ontwikkelingen/voortgang en zijn geen besluiten genomen. De raad van bestuur was bij alle vergaderingen aanwezig. In mei 2021 nam de accountant deel aan de raad van toezicht vergadering. De heimdag - gepland op 15 oktober - kon vanwege een versoepeling van de Covid-19 maatregelen dit jaar doorgaan. Thema was 'door focus waardevoller kijken'. Ambitie die middag was samen de visie van de raad van toezicht kaderen als eerste stap naar een gedragen werkwijze en samenwerking van de raad van toezicht met de raad van bestuur en andere stakeholders.

De agenda van de raad van toezichtvergadering bestond uit actuele interne en externe ontwikkelingen en onderwerpen die de planning & control cyclus raken, zoals begroting, kwartaalrapportages en jaarrekening.

De raad van bestuur koppelt in de vergaderingen de voortgang in realisatie van beleid terug aan de raad van toezicht. Dit doet zij onder meer middels een beschouwende en onderbouwende, meer financiële kwartaalrapportage en de rapportage over zorgverkoop. Deze rapportages worden vergezeld door een oplegger waarin de raad van bestuur de kern, bespreekpunten en eventuele dilemma's weergeeft.

Hierover vindt vervolgens het gesprek plaats. Vanwege Covid-19 vond in 2021 slechts eenmaal voorafgaand aan de rvt-vergadering een toelichting vanuit een van de regiodirecties plaats. Dit was in maart 2021. Het onderwerp was de implementatie van de strategie 'Samen erop uit'.

Een greep uit de onderwerpen die in 2021 in de vergaderingen van de raad van toezicht stonden geagendeerd:

- Covid-19
- Voortgang implementatie Wet Verplichte GGZ (WVGGZ)
- Exploitatie 2021
- Zorgverkoop en ontwikkelingen aanbestedingen
- Kaderbrief 2022 'Koersvast en wendbaar'
- Governance: klasse-indeling
- Opleiding binnen Karakter
- Programma Beter Boeiend Betaalbaar
- Ontwikkelingen: relevante rapporten jeugd op een rij
- Taakgerichte bekostiging
- Cybersecurity
- Terugblik op de heimdag rvt en bespreking eerste conceptversie toezichtvisie

Covid 19 uitgelicht

De raad van toezicht heeft zich telkens tijdens een overlegvergadering - en zo nodig tussendoor - door de raad van bestuur laten bijpraten over de stand van zaken rond Covid-19 en over risico's. Dilemma's werden voorgelegd en besproken, evenals gemaakte keuzes. Uitgangspunt van Karakter in de sturing tijdens de Covid-19 pandemie is het steeds blijven zoeken naar het optimum tussen drie doelen: de continuïteit van de patiëntenzorg, het welzijn van medewerkers en een acceptabel exploitatieresultaat. De raad van bestuur nam de raad van toezicht mee in problematiek en dilemma's rondom onder meer de vraaguitval onder patiënten in zorg als gevolg van Covid-19 en quarantainemaatregelen, vraagtoename in de acute zorg, verzuim onder medewerkers en de impact op de bedrijfsvoering van dit alles. Toen in het vierde kwartaal de druk binnen de acute as dusdanig opliep dat sluiting van bedden moest worden overwogen, heeft de raad van bestuur de raad van toezicht twee maal via een emailbericht in de actuele stand van zaken meegenomen. Dit heeft de raad van toezicht zeer gewaardeerd.

De raad van toezicht heeft in gesprekken - ook met de geneesheer-directeur - gemerkt dat Covid-19 de organisatie niet ongemoeid laat. De raad heeft dan ook grote waardering en complimenten uitgesproken voor bestuur, directie, directie, management en medewerkers dat ondanks de lastige omstandigheden en de hoge druk toch de continuïteit van zorg aan kinderen en jongeren (en hun naasten) die het het hardst nodig hebben overeind bleef. Covid-19 blijft voorlopig de aandacht houden.

Thema's ter goedkeuring, instemming dan wel vaststelling in 2021

- Bezoldiging van de leden van de raad van bestuur per 01-01-2021
- Bezoldiging van de raad van toezicht per 01-01-2021
- Herbenoeming M. van Wessems als voorzitter auditcommissie financiën per 01-01-2021
- Benoeming O. Dekker als lid raad van toezicht
- Herbenoeming T. van den Broek als lid raad van bestuur voor een periode van 5 jaar
- Jaarverslag 2020 rvt
- Jaarrekening 2020 en gegevens DigiMV
- Verlening decharge aan het bestuur van Karakter voor het gevoerde inhoudelijke en financiële beleid in 2020
- Scholingswensen E. van Zeggeren, O. Dekker, M. van Wessems en L. Wildeman voor 2022
- Forecast 2022
- WNT klasse-indeling voor 2022

Overleg centrale ouderraad

De leden van de auditcommissie primair proces voerden in november 2021 het jaarlijkse gesprek met de centrale ouderraad. Het was een constructieve, plezierige jaarlijkse sessie, waarbij is uitgewisseld over vooraf door de centrale ouderraad aangeleverde vragen, onder meer over welke onderwerpen de raad van toezicht zoal bespreekt. De auditcommissie Primair Proces kreeg een goede indruk van de centrale ouderraad. Desgevraagd gaf de centrale ouderraad ook aan goede, open gesprekken met de rvt te voeren. De relatie is goed en er wordt geen belemmering gevoeld om zaken aan de orde te stellen. Er is waardering, vertrouwen en openheid. Er wordt constructief samengewerkt en de zaken die worden aangedragen door de kerngroep worden meegenomen en serieus genomen.

Overleggen ondernemingsraad

Met de ondernemingsraad sprak de raad van toezicht in december. In drie breakout-rooms werd gesproken over hoe 2022 eruit gaat zien rondom financiële kaders en de speerpunten zorgprogrammering en digitalisering. De auditcommissie stelt altijd expliciet de vraag aan de ondernemingsraad of men nog iets met de raad van toezicht wil delen. Dit was naast genoemde, besproken onderwerpen niet het geval.

De raad van toezicht blijft het belangrijk vinden middels de medezeggenschapsorganen voeling te houden met ouders en medewerkers van Karakter.

Commissies

De raad van toezicht kent een tweetal auditcommissies: een auditcommissie primair proces en een auditcommissie financiën. Deze auditcommissies hebben als doel het kunnen uitdiepen van inhoudelijke discussies en formuleren van concrete adviezen, ieder op het eigen beleidsterrein.

Auditcommissie primair proces

De Auditcommissie primair proces is in 2021 in april en in november digitaal bijeen geweest. Aan de bijeenkomsten van de Auditcommissie primair proces nemen de voorzitter raad van bestuur en de bestuurssecretaris deel. Verder neemt in de aprilvergadering vanwege de implementatie van de Wet Verplichte GGZ (WVGGZ) ook de geneesheer-directeur deel aan de overleggen van de Auditcommissie primair proces. Gesproken is over de kwalitatieve rapportage WVGGZ en de ontwikkelingen na de implementatie van de WVGGZ binnen Karakter. Desgevraagd gaf de geneesheer-directeur aan dat hij intern wordt gevraagd om mee te denken vanuit zijn onafhankelijke positie en senioriteit. Er zijn volgens de geneesheer-directeur geen relevante zaken onbesproken gebleven.

Aan de hand van de halfjaarlijkse bestuursbeoordeling is binnen deze commissie gesproken over de zorginhoudelijke ontwikkelingen, trends en dilemma's. Het gaat om kwantitatieve en kwalitatieve aspecten, zoals wachtlijsten, audits, kwaliteit en veiligheid, incidenten. Tevens wordt de conceptversie van het jaarverslag van de raad van toezicht in deze auditcommissie besproken, voordat het jaarverslag wordt vastgesteld in de gehele raad van toezicht. De auditcommissie Primair proces heeft in 2021 één advies aan de raad van toezicht uitgebracht; dit advies is door de raad van toezicht gevolgd. Dit betrof het vaststellen van het Jaarverslag rvt 2010 van Karakter.

Naast bespreking van de genoemde meer reguliere onderwerpen, is in 2021 het proces rondom jaarplannen en forecast 2022 besproken alsook de druk op het personeel vanuit Covid-19. Aan dit gesprek nam ook manager Advies en Projecten & HRM deel. Doel van dat laatste gesprek was vooral te horen wat er speelt en bij te staan.

Auditcommissie financiën

De Auditcommissie financiën is in 2021 digitaal samengekomen in maart, april en november. Aan de bijeenkomsten van de Auditcommissie financiën nemen het lid raad van bestuur, de concerncontroller en de bestuurssecretaris deel. De accountant nam in 2021 in mei en in november deel aan de vergadering van de Auditcommissie financiën (mei rond jaarrekening, november rond managementletter interimcontrole). Op de agenda van de Auditcommissie Financiën stonden dit jaar onderwerpen als Bedrijfsresultaten vierde kwartaal 2020, voortgang zorgverkoop en aanbestedingen, programma Samen Online, jaarrekening 2020, concept-accountantsverslag, opdrachtbevestiging accountant, controleaanpak accountant, kostprijs 2022, zorgverkoopstrategie 2022, financieringsplan, liquiditeitsprognose en forecast 2022.

De Auditcommissie Financiën heeft in 2021 aan de raad van toezicht drie adviezen gegeven, die allemaal door de raad van toezicht zijn overgenomen:

- herbenoeming M. van Wessem als voorzitter Auditcommissie Financiën
- goedkeuring vaststelling jaarrekening 2020 door raad van bestuur
- goedkeuring vaststelling Forecast 2022 door raad van bestuur

3 Werkgeversrol

Remuneratiecommissie en selectiecommissie

De remuneratiecommissie is een vaste commissie binnen de raad van toezicht - bestaande uit de voorzitter en de vicevoorzitter - die toezicht houdt op en voorstellen doet omtrent benoeming, beloning en beoordeling van de raad van bestuur. Jaarlijks houdt de remuneratiecommissie een jaargesprek met elke bestuurder afzonderlijk en met de bestuurders gezamenlijk.

Naast de remuneratiecommissie is er een ad hoc selectiecommissie raad van toezicht, die zich bezig houdt met de werving en selectie van de nieuwe leden van de raad van toezicht als zich vacatures voordoen. Vanwege aftreden van prof. dr. E.M. Sent als lid van de raad van toezicht vanwege het verstrijken van de tweede zittingstermijn per maart 2021 concentreerde het werk van de selectiecommissie met daarin de voorzitter raad van toezicht, de voorzitter van beide auditcommissies en een lid van de rvb als adviseur zich begin 2021 op de werving en selectie van een lid raad van toezicht met bedrijfskundige expertise. Per 01-04-2021 is de heer O.O.J. Dekker MHA benoemd als lid van de raad van toezicht. In het voorjaar van 2021 heeft de remuneratiecommissie aan de raad van toezicht geadviseerd bestuurder T. van den Broek te herbenoemen als lid van de raad van bestuur een periode van 5 jaar. De raad van toezicht heeft daartoe besloten in de vergadering van september 2021.

4 Over de raad van toezicht

Samenstelling

In de samenstelling van de raad van toezicht wordt rekening gehouden met een evenwichtige spreiding van deskundigheden, achtergronden en maatschappelijke betrokkenheid van de leden van de raad van toezicht. De leden raad van toezicht hebben uiteenlopende achtergronden en vervullen diverse kennisgebieden op zowel zorg- en onderwijsinhoudelijk, financieel, bedrijfseconomisch en bestuurlijk gebied vanuit ervaringen in gezondheidszorg, wetenschappelijk onderwijs, (semi) publieke sectoren en bedrijfsleven. De honorering van de leden raad van toezicht valt binnen de normen van de NVTZ (WNT klasse IV) en wordt verantwoord via DigiMV. De raad van toezicht bestaat uit zes leden.

Zoals aangegeven trad prof. dr. E.M. Sent in maart 2021 af en trad dhr. O.O.J. Dekker MHA in april toe als lid raad van toezicht. Vooruitlopend op het aftreden van voorzitter prof. dr. E.F. van Furth in het voorjaar van 2022 heeft de huidige voorzitter in een telefonische ronde gepeild hoe men aankeek tegen het benoemen van mevrouw E. van Zeggeren als voorzitter per 05-04-2022. Men gaf aan zich hier unaniem in te vinden, waarna mevrouw Van Zeggeren in de decembervergadering per genoemde datum is benoemd als voorzitter. Tevens is in december afgesproken dat de beoogd voorzitter de huidige leden zal polsen over noodzakelijke elementen binnen het profiel van het nieuw te werven lid van de raad van toezicht en over de (her)verdeling van de rollen binnen de raad van toezicht. De uitkomsten zullen worden meegenomen in de wervingsprocedure van het nieuwe lid raad van toezicht.

Tabel 3 Samenstelling Raad van Toezicht (op 31-12-2021)

| Naam | Aandachtsgebied | Functies | Nevenfuncties | Datum eerste benoeming | Benoemings-termijn |
|----------------------------------|---|--|---|------------------------|--------------------------------|
| dhr. prof. dr. E.F. van Furth | Voorzitter rvt Voorzitter remuneratie-commissie Voorzitter Selectiecommissie | Directeur GGZ Rivierduinen Eetstoornissen Ursula, Bijzonder hoogleraar Eetstoornissen/ afdeling Psychiatrie/LUMC | | maart 2014 | 4 jaar Herbenoemd in 2018 |
| mevr. ir. E. van Zeggeren MBA | Vicevoorzitter rvt Voorzitter auditcommissie primair proces Lid remuneratiecommissie Lid selectiecommissie | Director Brand, Reputation & Marketing KPMG | Voorzitter Stichting Kunstcollectie KPMG Lid Raad van Toezicht KIKA | maart 2016 | 4 jaar Herbenoemd in 2020 |
| dhr. drs. M.J.N. van Wessem | Lid rvt Voorzitter auditcommissie financiën Lid selectiecommissie | | Voorzitter RvT, lid remuneratiecie. Rijn IJssel college Bestuurslid Stichting OndernemingsFonds Arnhem Peningmeester Muziektheater De Plaats Bestuurslid Stichting Inclusief Midden Gelderland | maart 2016 | 4 jaar Herbenoemd in 2020 |
| mevr. S.C.A.M. Ausems BBA MMO | Lid rvt Lid auditcommissie primair proces | Burgemeester van gemeente Waalwijk | Voorzitter RvT van Stichting Kraamzorg de Waarden | augustus 2018 | 4 jaar Herbenoeming in 2022 |

| | | | | | |
|------------------------|--|---|--|------------------|-----------------------------------|
| dhr. drs. L. Wildeman | Lid rvt Lid auditcommissie financiën | Directeur/eigenaar Yorkville, Interim management en Advies | | december 2019 | 4 jaar Herbenoeming in 2023 |
| dhr. O.O.J. Dekker MHA | Lid rvt Lid Auditcommissie Financiën | Voorzitter raad van bestuur Koninklijke Kentalis | | april 2021 | 4 jaar Herbenoeming in 2025 |

Het functioneren van een lid van de raad van toezicht wordt gekenmerkt door integriteit en onafhankelijke opstelling. Er hebben zich in 2021 geen situaties met (een schijn van) onverenigbaarheid of tegenstrijdig belang voorgedaan.

Functioneren en evaluatie

Tijdens de heidag in 2021 is met elkaar geëvalueerd en gereflecteerd op de wijze van toezichthouden als raad van toezicht en welke competenties de raad van toezicht als geheel in zich zou moeten hebben en welke van de individuele leden gevraagd worden. Ook is gesproken over de onderlinge samenwerking en de samenwerking tussen rvt en rvb. Dit alles vormde input voor de toezichtvisie. Het eerste concept van de toezichtvisie is besproken binnen de raad van toezichtvergadering in december 2021. De toezichtvisie is in de aprilvergadering van 2022 vastgesteld.

Deskundigheidsbevordering

De raad van toezicht staat elk jaar stil bij de wijze waarop invulling wordt gegeven aan scholing en deskundigheidsbevordering. Afgelopen jaar is het introductieprogramma voor nieuwe raad van toezicht leden doorlopen door het nieuwe lid en andere geïnteresseerden binnen de raad van toezicht. Dit programma bestaat uit een toelichting over het High & Intensive Care/IHT concept met een werkbezoek aan het Intensief Behandelcentrum Jeugd, in gesprek over financiën en administratie, kennis delen en de rol van de Karakter Academie en het meekijken met een intake. Waar nodig werd het live programma omgebogen naar een passend online programma. Om de kwaliteiten/competenties op peil te houden en verder te versterken hebben de leden raad van toezicht ook in 2021 zich ingeschreven voor diverse cursussen in het kader van permanente educatie. De cursussen en congressen die de individuele leden hebben gevolgd in 2021 worden openbaar gemaakt via www.nvtz.nl. Vanwege corona is de scholing van mevrouw Ausems verschoven naar 2022.

WNT klasseindeling en bezoldiging

In mei 2021 werd op basis van een voorstel vanuit de remuneratiecommissie - passend binnen de kaders van de NVTZ en de WNT - besloten over de bezoldiging van de rvt leden en de rvb leden per 01-01-2021. In de vergadering van december 2021 is de klasseindeling voor 2022 vastgesteld (IV).