



# Jaarverslag 2022

## Raad van Toezicht

### S&L Zorg

Roosendaal, maart 2023  
*vastgesteld 26.05.2023*

“Een volwaardig, goed en prettig leven door het geven van kwalitatief hoogwaardige en vooral liefdevolle zorg”, dat is waar we binnen S&L Zorg samen voor staan. Alle medewerkers, vrijwilligers en leden van de ondernemingsraad, cliëntenraad, bewonersraad, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Gezamenlijk vormen we die inclusieve gemeenschap die met de inwoners van Roosendaal en Bergen op Zoom een geheel vormt waar iedereen ertoe doet en meedoet.

Onze hoop dat na de roerige “COVID” jaren '20 en '21 in 2022 een wat rustiger periode zou aanbreken bleek een beetje ijdel. De weliswaar aflopende covid pandemie bezorgde de organisatie, vooral de medewerkers, veel hoofdbrekens (en inzet van middelen). Om de werkzaamheden van zieke collega's op te kunnen vangen en onze zorg aan bewoners op peil te houden, moest opnieuw veel extern (PNIL) worden ingehuurd en werd wederom een dringend, maar nooit tevergeefs, beroep gedaan op de medewerkers!  
***Waarvoor oprecht dank en waardering.***

Een samenloop van onvoorziene omstandigheden plaatste de organisatie in het midden van het jaar voor bijzondere uitdagingen. In een kort tijdsbestek vertrokken zowel de bestuurder als een drietal managers naar andere reisbestemmingen. Een toets op “zelfsturing” die door de medewerkers en nog zittend management met krachtige inzet en inspiratie, met vlag en wimpel uitstekend werd volbracht.  
***Ook daarvoor chapeau.***

In beide situaties werd ook meer dan gebruikelijk een beroep gedaan op de voltallige Raad van Toezicht. Onder andere om ervoor te zorgen dat zo spoedig mogelijk de organisatie zou worden voorzien in een nieuwe bestuurder en management. In de tweede helft van het jaar is de organisatie erin geslaagd om nieuwe managers aan te trekken en is samen met de RvT een nieuwe RvB aangetrokken. Een volledig team dat met veel enthousiasme en inspiratie samen met alle medewerkers de trein van en naar kwaliteit van zorg, leven, arbeid en organisatie van en voor onze bewoners weer volop laat rijden. Alles weer zoveel als mogelijk op volle sterkte, en dat is ook noodzaak.

In algemene zin loopt “de zorg” in Nederland, die overigens door onze organisatie op voortreffelijke wijze wordt geleverd (zie bijvoorbeeld het positieve inspectierapport 2022) tegen (of over) de grenzen van de financiële mogelijkheden en er zal ook zeker op onze organisatie een beroep worden gedaan om met misschien wel ongebruikelijke ideeën en creativiteit te komen om met minder kosten dezelfde kwaliteit te blijven leveren.

Uit de brede interne hackathon waaraan medewerkers, vrijwilligers, bewoners, inspraakorganen en verwanten in het najaar van 2022 deelnamen, heeft de RvT kunnen concluderen dat onze organisatie met veel enthousiasme, inspiratie, creativiteit en kunde deelneemt aan de “transitie” waarin de zorg in de komende jaren zal verkeren.

Ook met de vele bouwprojecten op stapel zal mede invulling kunnen worden gegeven aan de nieuwe zorgvragen. Alle kansen om met beperktere middelen in de noodzakelijke zorgvernieuwing te blijven participeren.

Tot slot zal ook de positie van de Raad van Toezicht van de toekomst (dus ook van S&L Zorg) een behoorlijke verandering ondergaan; door prof. dr. Leen Paape aangeduid als “van controle naar maatschappelijke opgave”. De Raad van de Toekomst denkt meer mee met de Raad van Bestuur, kent naast verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie ook de medeverantwoordelijkheid om de maatschappelijke opdracht, die de zorg en dus S&L Zorg heeft, mee vorm te geven, sparringpartner zijn en de stoelen van RvT en RvB zullen ten behoeve van het resultaat wat dichterbij elkaar schuiven.

Wij zien er naar uit om met elkaar de belangrijke uitdagingen die de zorg heeft samen met de medewerkers, bewoners, inspraakorganen, vrijwilligers en de maatschappelijke omgeving, vorm te geven.

Namens de Raad van Toezicht,

Jack van Ham  
voorzitter

## **Toezichtfunctie (generiek en specifiek voor 2022)**

De Raad van Toezicht (RvT) van S&L Zorg toetst of de Raad van Bestuur (RvB) bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van de bestuurstaken oog houdt voor het belang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke doelstelling, namelijk het realiseren van goede zorg, waaronder wordt verstaan zorg van goede kwaliteit, die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen, de beschikbaarheid van de zorg en de betaalbaarheid daarvan. De behoeftes, wensen, ervaringen en het belang van cliënten in het algemeen staan centraal en zijn richtinggevend voor de te bieden zorg. Tevens toetst de RvT of de RvB daarbij een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de stichting en de daarmee verbonden instellingen betrokken zijn. De RvT doet dit met inachtneming van de Zorgbrede Governancecode (2022).

De RvT rekent de volgende taken en bevoegdheden in ieder geval tot zijn verantwoordelijkheid:

- In de werkgeversrol zorg dragen voor een goed functionerende RvB (door onder meer benoeming, beoordeling en ontslag van de RvB).
- Het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht (door benoeming, beoordeling en ontslag van de leden van de RvT).
- Het functioneren als adviseur en klankbord voor de RvB.
- Het houden van integraal toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken in de organisatie.
- Het goedkeuren van (strategische) beslissingen van de RvB, zoals is bedoeld in de statuten van de stichting S&L Zorg.
- waar relevant het volgen en bespreken van maatschappelijke trends en ontwikkelingen die relevant kunnen zijn voor organisatie en kwaliteit van de te leveren zorg.

De RvT is als adviseur en kritische sparringpartner gericht op samenwerking met de RvB en doet besluitvorming op inhoud. Hierbij worden alle meningen binnen de RvT en RvB gehoord, ieders deskundigheid gerespecteerd en voldoende in acht genomen. De RvT is zowel onderling en als collectief open en transparant. De RvT heeft zijn visie op toezicht vastgesteld en handelt dienovereenkomstig.

## **Profiel en benoeming**

De benoeming van de leden vindt plaats in overeenstemming met de statuten. In de statuten is onder meer opgenomen: 'van de leden van de RvT wordt verwacht dat zij zich blijven verdiepen in de ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg, de zorgfunctie van de stichting en dat zij zelf maatschappelijk actief zijn'.

De benoemingstermijn is 4 jaar; mogelijke herbenoeming is eenmalig voor eveneens 4 jaar. Conform statuten en wetgeving hebben de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de bewonersraad recht op (zwaarwegend) advies en/of voordracht bij de (her)benoeming van een van de leden van de Raad.

## Jaarverslag 2022 RvT S&L Zorg

### Aandachtsvelden 2022

De RvT volgt de pijlers van het jaarplan 2022 en heeft als bijzondere aandachtspunten (en gelijknamige projecten) voor 2022 vastgesteld;

- Arbeidsmarkt
- Regionale samenwerking
- Ethiek
- Preventie

Daarnaast heeft de RvT ook een drietal verdiepingsthema's vastgesteld :

- Vastgoed
- Inspraak
- Stakeholders
- Risico's op strategisch niveau

Ook was er extra aandacht voor de gevolgen van het aanhoudende hoge verzuim waardoor extra inzet pnil noodzakelijk was en de toename van kosten (energie, vervoer, en personeel). De Raad van Toezicht volgde deze ontwikkelingen op de voet.

In de kwartaalverslagen (narratives) verstrekt de bestuurder expliciet informatie over de voortgang en aanpassingen in de lopende projecten en ontwikkelingen. De RvT heeft daarmee ingestemd en op onderdelen, in overleg met de bestuurder, adviezen voor versterking en/of aanpassing gegeven.

In de vergaderingen met de RvB is regelmatig aandacht geweest voor de ontwikkelingen t.a.v.:

- het ziekteverzuim met als gevolg de verhoogde inzet van pnil en daardoor oplopende kosten.
- de samenwerking met SDW en SOVAK (Samen Onbeperkt) en de rol en positie van de Raden van Toezicht. De RvT is de mening toegedaan dat strategische samenwerking zeker meerwaarde heeft, hij staat er positief tegenover en heeft behoefte om de vinger aan de pols te houden waar zich eventuele risico's kunnen voordoen in die samenwerking.

- het optimaliseren van huisvesting. De RvT heeft suggesties meegegeven t.a.v. toekomstgericht (flexibel) bouwen, cliënt van de toekomst (studio's, elke bewoner een eigen toegangsdeur), inschakeling van derden die out of the box adviezen of tips kunnen geven.
- ontwikkelingen arbeidsmarkt.
- ontwikkelingen innovatie en ICT.
- verdere ontwikkeling diversiteit en inclusie.
- verdere inbedding van ethiekondersteuning en moreel beraad.

### **Profiel RvT**

De RvT heeft een profielschets opgesteld, waarin de kwaliteiten en competenties die van elk lid mogen worden verwacht, zijn opgenomen. Per zetel wordt de profielschets aangevuld met een specifieke expertise naar achtergrond, discipline en deskundigheid; de zogenaamde 'portefeuille'. De profielschets is openbaar en wordt verstrekt aan de RvB en de medezeggenschapsraden. De profielschets wordt jaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd.

De RvT is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ).

### **Belangenverstrengeling**

In het reglement van de RvT heeft S&L Zorg vastgelegd dat 'het functioneren van een lid wordt gekenmerkt door integriteit en onafhankelijke opstelling'. Dit betekent dat elk afzonderlijk lid bij de uitoefening van de functie op geen enkele wijze belang heeft bij de stichting. Elk lid afzonderlijk en de RvT als geheel heeft er bij het uitvoeren van (neven)functies oog voor dat elke (schijn van) belangenverstrengeling wordt voorkomen. Van alle leden van de RvT is een actueel curriculum vitae beschikbaar.

### **Evaluatie functioneren**

De RvT evalueert jaarlijks het eigen functioneren tijdens een aparte bijeenkomst, buiten de aanwezigheid van de bestuurder. Eén keer in de 3 jaar wordt daarbij een externe adviseur betrokken. In het afgelopen jaar heeft deze evaluatie plaatsgevonden. Volgend op deze evaluatie is een vervolgtraject uitgezet, waarbij specifieke aandacht wordt geschonken aan de opvolging van zittende RvT-leden. Naast nuttig is dit vooral nodig omdat de huidige raad op nagenoeg hetzelfde tijdstip is aangetreden. Gevolg zou zijn dat per 2025 zonder te nemen maatregelen de volledige raad in een keer zal moeten worden vervangen, wat een ongewenste ontwikkeling is.

Jaarlijks wordt met de bestuurder het wederzijds functioneren en de samenwerking in relatie tot elkaar geëvalueerd. De remuneratiecommissie evalueert tijdens een jaargesprek met de bestuurder haar functioneren.

## Vergoedingsregeling

De RvT heeft het advies van de NVTZ inzake bezoldiging van de Raad van Toezicht toegepast per januari 2022. De honorering wordt vermeld in de jaarrekening. S&L Zorg vergoedt daarnaast onkosten en reiskosten aan de leden die ten behoeve van de stichting zijn gemaakt. De hoogte van vergoeding is getoetst door de accountant aan de eisen van de WNT.

## Deskundigheidsbevordering

<i>Naam</i>	<i>Hoofdfunctie</i>	<i>Portefeuille</i>	<i>Opleiding/ ontwikkeling</i>
Jack van Ham	voorzitter	Strategisch leiderschap	09.05.2022: Zorgvisie congres Governance in een complex zorglandschap  23.11.2022: NVTZ ledenfestival thema Grensverleggend toezicht
Nicole Michon	vicevoorzitter	Financiën	02.02.2022: KPMG Commissarisontmoeting "waarde toevoegen in tijden van verandering"
Lucas Middelhoff	lid	Kwaliteit Veiligheid Innovatie	23.03.2022: NVTZ : Hoe verhoudt de veranderende rol van de raad van toezicht zich tot formele governance?  NVTZ online : Toezicht houden op duurzaamheid  NVTZ cursus : Toezicht op innovatie  23.11.2022: NVTZ ledenfestival thema Grensverleggend toezicht
Frank Claessens	lid	HR & Vrijwilligers	09.05.2022: Congres Zorgvisie Governance in een complex zorglandschap

			23.11.2022: NVTZ ledenfestival thema Grensverleggend toezicht
Wilma Bijsterbosch	lid	Zorg & Ethiek	27.06.2022: Congres #inZO 2022  03.09.2022 bijdrage beleidskader: een (zorg)ethische analyse van de Covid-19 beleidskeuzes ZonMw uitgevoerd door de Universiteit voor Humanistiek

### Accountant

De bespreking van de jaarrekening 2022 met de externe accountant vond plaats met de voltallige RvT. Deze bespreking werd tevens bijgewoond door de bestuurder en de functioneel verantwoordelijken van S&L Zorg. De jaarrekening werd akkoord bevonden en goedgekeurd in de aansluitende vergadering van de RvT. Naast de jaarrekening werd de managementletter van de bestuurder en het verslag van de externe accountant besproken in de vergadering van de RvT.

De financiële resultaten 2022 zijn zowel aan de financieringskant als aan de kant van de uitvoering door S&L Zorg goed.

### Interne stakeholders

De RvT heeft jaarlijks een themabijeenkomst met de RvB, het management en de medezeggenschapsraden. Verder heeft de RvT dit jaar één respectievelijk twee keer een vergadering gehad met delegaties van de medezeggenschapsraden. In 2022 hebben er twee locatiebezoeken plaatsgevonden (locatie Wouw en Woon-/ Zorgboerderij De Ruige Velden in Lepelstraat).

In haar ambitie om van toegevoegde waarde te zijn én blijven voor de bestuurder, het management en de medewerkers van S&L Zorg en de organisatie als geheel, is het belang van de cliënt ook het uitgangspunt voor de RvT. De RvT is zich bewust van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De ontwikkelingen in de zorg, alsmede algemene maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de zorg, blijven voor de RvT aanleiding om kritisch naar zijn eigen rol en functioneren te kijken en deze periodiek te evalueren en te versterken.



In- en extern wordt over de rollen en de positie in de samenleving regelmatig terugkerend gediscussieerd. In 2022 heeft de Raad met de RvB de strategie en de rollen van de RvT uitvoerig geëvalueerd en besproken voor de toekomst.

## **Resultaten 2022**

De RvT heeft in 2022 permanent afspraken en aandachtspunten geëvalueerd. Hieronder volgt een beknopte weergave.

## **Genomen besluiten**

De RvT heeft, in overeenstemming met de statuten, in 2022 in 6 formele vergaderingen de volgende besluiten genomen:

- De RvT heeft goedkeuring gegeven aan het aangaan van een huurovereenkomst van een tijdelijke huisvesting van cliënten van SDW op locatie Lambertijnehof.
- De RvT heeft ingestemd met het goedkeuringsbesluit hypotheekvestiging van het Waarborgfonds voor de zorgsector voor vastgoedprojecten Triasdijk en Markiezaten en dit besluit ter vergadering getekend.
- De RvT heeft mandaat verleend voor het aantrekken van financiering voor de nieuwbouw van locatie Triasdijk.
- De RvT heeft unaniem ingestemd met de herbenoeming van mevrouw N. Michon voor de duur van een tweede zittingstermijn (4 jaar).
- De RvT heeft besloten dat Ethiek een integraal thema is binnen de RvT en de commissies. De commissie Remuneratie & organisatiebrede Ethiek zal hierna verder gaan als de Remuneratiecommissie. De reglementen van de RvT en de commissies zullen hierop worden aangepast.
- De RvT heeft de speerpunten voor 2022 vastgesteld. Dit zijn Arbeidsmarkt, Regionale samenwerking, Ethiek en Preventie.
- De RvT heeft het jaarverslag RvT S&L Zorg 2022 vastgesteld.
- De RvT heeft ingestemd met de voorbereide statutenwijziging; de akte kan passeren.
- De RvT heeft goedkeuring verleend aan de aanneemovereenkomst voor de locatie Triasdijk.
- De RvT heeft unaniem ingestemd met de herbenoeming van de heer F. Claessens voor de duur van een tweede zittingstermijn (4 jaar).
- De RvT heeft goedkeuring gegeven aan de jaarrekening over 2021. Deze jaarrekening is besproken met de externe accountant, in aanwezigheid van de functioneel verantwoordelijke(n) binnen S&L Zorg. De jaarrekening is vervolgens goedgekeurd in een aansluitende vergadering van de RvT. De RvT heeft décharge verleend aan de bestuurder over 2021.
- De RvT heeft ingestemd met de voorgestelde tijdelijke aanpassing van de procuratieregeling; dit voor de duur van de waarneming van de bestuurder.

- De RvT heeft goedkeuring verleend voor de aankoop van extra grond nabij Triasdijk voor het kunnen plaatsen van de nieuwe trafo.
- De RvT heeft unaniem ingestemd met de wijziging van de samenstelling van de Remuneratiecommissie. Deze zal vanaf nu bestaan uit J. van Ham (voorzitter) en W. Bijsterbosch (lid).
- De RvT heeft ingestemd met het aangepaste reglement Remuneratiecommissie.
- De RvT heeft goedkeuring verleend aan het doorzetten van het vastgoedproject Markiezaten te Bergen op Zoom.
- De RvT heeft ingestemd met het verhogen van de reiskosten van de leden van de raad conform de maximale belastingvrije vergoeding per 01.01.2023.
- De RvT heeft ingestemd met het voorstel van W. Bijsterbosch voor de positionering van Ethiek.
- De RvT heeft ingestemd met het voorstel van de opdracht voor de nieuwe bestuurder.
- De RvT heeft ingestemd met het voorgesteld vergaderschema voor 2023.
- De RvT heeft besloten voorlopig af te zien van een traineeship RvT van NVTZ.
- De RvT heeft goedkeuring verleend aan de managementletter 2022 en de begroting 2023.
- De RvT heeft besloten de klassenindeling in het kader van de Wet Normering Topinkomens (WNT) vast te stellen op klasse II.
- De RvT heeft ingestemd met het voorgenomen besluit bezoldiging WNT RvB en RvT 2023.
- De RvT heeft ingestemd met de voorgestelde statutenwijziging.
- De RvT heeft de voorgestelde herziene procuratieregeling goedgekeurd en vastgesteld.
- De RvT heeft de verslagen van de vergaderingen met de RvB, de Financiële Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de commissies Kwaliteit Veiligheid Innovatie en HR & Vrijwilligers besproken en vastgesteld.

### **Vooruitzicht 2023**

Naast voortzetting van de gemaakte afspraken over risicofactoren, huisvesting (incl. kosten), personeel, verzuim, inzet pnll, ethiekondersteuning en samenwerking zijn voor 2023 de nieuwe jaardoelen van de organisatie uit het strategisch beleidsplan speerpunten voor de RvT die extra aandacht zullen krijgen.

Het zal een bijzondere opgave zijn om te realiseren wat we willen en de kwaliteit en stemming optimaal en positief te houden. Wij zullen de bestuurder en alle medewerkers in onze specifieke rol bijstaan die niet geringe opdracht te vervullen.

### **Tot slot**

De RvT is van mening dat S&L Zorg in 2022 heeft voldaan aan wat is gesteld in de statuten van de stichting S&L Zorg, de Governancecode Zorg 2022 en alle wet- en regelgeving die op de activiteiten van toepassing is.

Namens de Raad van Toezicht van de stichting S&L Zorg,

Jack van Ham,  
voorzitter

## Samenstelling Raad van Toezicht in 2022

<i>Naam</i>	<i>Man/ vrouw</i>	<i>Leeftijd</i>	<i>Nationaliteit</i>	<i>Hoofdfunctie</i>	<i>Expertisedomein</i>	<i>Nevenfunctie relevant voor de invulling van taak als toezichthouder</i>	<i>Tijdstip benoeming</i>	<i>Termijn benoeming *</i>
J.H. van Ham	M	71	Nederlandse	Eigenaar COADIN	Strategisch leiderschap		08.12.2017	4 jaar
Mr. N.W.C. Michon - van Tuel	V	56	Nederlandse	Adviseur voor finance	Financiën	- Lid RvT RIBW-KAM - Lid RvT Stichting Koraal - Lid RvT Nederlandse Brandwondenstichting (vrijwilligersfunctie)	09.03.2018	4 jaar
Drs. L.A.J.M. Middelhoff MPM	M	66	Nederlandse	Eigenaar Middelhoff Advies en project- management	Kwaliteit Veiligheid Innovatie	- Voorzitter Adviesraad Sociaal Domein gemeente Waalwijk - Lid RvT stichting Severinus - Lid bestuur Nederlandse Stichting voor Sociaal Pedagogische Zorg - Lid RvT stichting Cadans Primair - Lid RvT Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Arnhem e.o.	08.12.2017	4 jaar

F.W. Claessens	M	71	Nederlandse	Eigenaar Claessens Mediation en training	HR & Vrijwilligers		09.05.2018	4 jaar
W.G. Bijsterbosch MA	V	62	Nederlandse	Programma manager transmurale zorg UMC Utrecht	Zorg & Ethiek	- Kerndocent zorgethiek Avans+ Bachelor of Nursing tot 7-2022 - Eigenaar De Andere Insteek	01.07.2020	4 jaar

*\* herbenoembaar/ herbenoemd voor opnieuw 4 jaar*