

# Jaarverslag 2023

**Raad van Toezicht**

**Livio**



## Voorwoord

Hierbij treft u het verslag van de Raad van Toezicht van Livio aan over het jaar 2023.

In 2023 heeft naar aanleiding van de financiële resultaten in 2022, de focus gelegen op een financieel gezonde basis. Er zijn onder leiding van het bestuur en management herstel- en ontwikkelplannen voor ieder bedrijfsonderdeel opgesteld om de zorg en dienstverlening van Livio anders te organiseren. In 2023 zijn daar inmiddels de eerste resultaten van zichtbaar. Zo heeft dit geleid tot een hogere bezetbezetting intramuraal, betere productiviteit in de wijkverpleging, opschaling van gebruik zorgtechnologie, betere mix qua personeelsinzet en de opstart van verbeteringen in de stuurinformatie. Met hard werken en vereende krachten, ook samen met de medezeggenschapsraden, sluit Livio 2023 positief af.

We kijken als Raad van Toezicht met vertrouwen naar de toekomst, wetende dat zorg en de wereld om ons heen voortdurend veranderen. Door de toenemende zorgvraag en hogere eisen aan de zorgverlening op het gebied van kwaliteit, kosten en doelmatigheid is de omgevingsdynamiek van Livio volop in beweging en hoog te noemen. Daarnaast houden we te maken met (dubbele) vergrijzing en ontgroening wat zich ook vertaalt in arbeidsmarktvraagstukken.

Naast deze ontwikkelingen in de zorg- en arbeidsmarktsector bemerken we nog dagelijks de effecten van de stikstofcrisis en de Russische militaire invasie van Oekraïne. Zo zien we landelijk hoge verzuimcijfers, enorm gestegen energiekosten, fors hogere bouwkosten en bouwmaterialen. Maar ook een stijging van de kosten van levensmiddelen en voeding. Gevolgen die ook onze medewerkers in hun portemonnee voelen. Dit alles zorgt voor een terechte druk op de salariskosten en overall kostenstijging, waarbij er geen zekerheid is over de financiering hiervan. Daarbij is op dit moment ook de politieke koers nog ongewis als gevolg van de verkiezingsuitslag en de nog lopende formatie van het nieuwe kabinet en hun regeerakkoord. Kortom, de omgevingscomplexiteit kan, net zoals bij andere zorgorganisaties, als hoog gezien worden. Het is daarom essentieel dat Livio flexibel blijft, een gezonde koers uitzet en zich aanpast aan de vergrijzing en de toenemende vraag naar zorg, vooral thuis.

Livio kan niet stilzitten. Alleen **samen** kunnen we de zorg voor onze cliënten toegankelijk aan betaalbaar houden. Samen met de medezeggenschap, client en diens naasten, financiers, verhuurders en andere zorg- en onderwijsorganisaties in de regio's. Waarbij de behoefte van de client centraal blijft staan en de medewerker op 1 staat.

De inhoudelijke resultaten die Livio in 2023 heeft gerealiseerd treft u aan in het Livio jaarverslag op de website van Livio. Als Raad van Toezicht spreken we daar onze waardering voor uit en vanuit onze toezichthoudende positie geven we alle medewerkers van Livio en de medezeggenschapsraden daarvoor een grote pluim.

Onderstaand treft u de thema's uit 2023, die wij op het gebied van onze interne toezichthoudende rol van Livio met u willen delen.

Mei 2024

Rob van Holten

Voorzitter Raad van Toezicht Livio

## 1. Verantwoording

De Raad van Toezicht werkt op basis van een taak- en bevoegdheidsverdeling, vastgelegd in de statuten van de Stichting Livio en gebaseerd op de besturingsfilosofie van Livio. Tevens past de Raad de vigerende governancecode Zorg (GCZ) toe, te weten de GCZ 2022.

De Raad van Toezicht van Livio is samengesteld uit zes leden en kent een voorzitter en een vicevoorzitter. De Raad vindt gedegen kennis op deelgebieden binnen de Raad belangrijk, zoals kennis van financiën, huisvesting/vastgoed, ICT, HR en governance. Echter de gezamenlijke toezichthoudende taak als collectief staat voorop.

De leden van de Raad zijn onafhankelijk ten opzichte van elkaar, van de Raad van Bestuur en van overige onderdelen van de organisatie. Bij de samenstelling let de Raad op de reguliere eisen met betrekking tot algemene toezichthoudende competenties, specifieke kennis en kunde, diversiteit en het ontbreken van conflicterende belangen. Maar ook wordt specifiek gelet op brede betrokkenheid met de regio waarin Livio werkzaam is, op kennis en affiniteit van de doelgroepen waar Livio zich op richt én op continue ontwikkeling van zowel de individuele leden als zeker ook de Raad als collectief.

## 2. Samenstelling en nevenfuncties in 2023

De leden van de Raad van Toezicht van Livio worden benoemd voor vier jaar, met een maximale duur van twee termijnen. In 2023 is geen van deze termijnen verlopen, maar ingang van 1 januari 2024 verliepen de eerste termijnen van zowel toezichthouder Dickey Pronk als John van der Meer. Toezichthouder Dickey Pronk is met ingang van 1 januari 2024 aan haar tweede termijn begonnen. Toezichthouder John van der Meer heeft in de loop van 2023 aangegeven dit niet te ambiëren, maar gezien zijn lidmaatschap van de Auditcommissie, wel graag aan te blijven tot en met de besluitvorming over de jaarrekening 2023.

Eind 2023 is om deze reden de werving en selectie van een nieuwe toezichthouder opgestart. Daarbij kwam eind 2023 het bericht van toezichthouder Jenneke Welmers dat zij vanwege privéomstandigheden besloten heeft per 21 december 2023 te stoppen. Naast de eind 2023 opgestarte werving en selectie is ervoor gekozen om met ingang van 1 februari 2024 een interim toezichthouder aan de Raad van Toezicht toe te voegen.

In het volgende overzicht is de samenstelling van de voltallige Raad van Toezicht in 2023 (per 31 december 2023), weergegeven.

### Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2023

| Naam                     | M/<br>V | 1 <sup>e</sup> bn<br>2 <sup>e</sup> bn | Aandachtsgebied                  | (Neven)functies                                                                                                                           |
|--------------------------|---------|----------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R. van Holten<br>(Rob)   | M       | 01-03-2017<br>01-03-2021               | Organisatie en bestuur           | Lid RvC DAS Holding B.V.<br>Vz. Board Biosgroep                                                                                           |
| D.M.C. Pronk<br>(Dickey) | V       | 01-01-2020<br>01-01-2024               | Zorg/bestuurlijke<br>organisatie | Directeur Ginger mood, organisatieontwikkeling. &<br>coaching<br>Lid RvT Laurentius ziekenhuis Roermond<br>Lid RvT Groene Hart Ziekenhuis |

|                             |   |                                                                   |                                                 |                                                                                                                          |
|-----------------------------|---|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J.M. Welmers (Jenneke)      | V | 01-03-2017<br>01-03-2021<br><b>NB: per 21/12/2023 uit de raad</b> | Vastgoed en financiën                           | Partner Hoek Consultants, executive search/human capital<br>Vicevoorzitter RvC Parteon<br>MfN mediator<br>Lid RvT Inovum |
| J. H.M. van der Meer (John) | M | 01-01-2020                                                        | Bedrijfsvoering                                 | Directeur Meerpen BV (personal holding)                                                                                  |
| L. Oudenhoven (Louk)        | V | 01-05-2021                                                        | Zorg, Cure & Care                               | Maatschapslid MRON (radiologie Oost-Nederland) ZGT                                                                       |
| M. El Hamdaoui              | M | 01-07-2022                                                        | Bedrijfsvoering, bestuurlijke organisatie, zorg | Directeur Bestuurder Bindkracht10<br>Lid Raad van Toezicht Travers                                                       |

De (neven)functies van de leden vormen naar het oordeel van de Raad van Toezicht geen belemmering voor het functioneren als lid van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht wordt ondersteund door de secretaris Raad van Bestuur, tevens secretaris Raad van Toezicht. In 2023 is als gevolg van het vertrek van de voorgaande secretaris, een nieuwe secretaris geworven. De Raad van Toezicht is daarbij betrokken. De nieuwe secretaris is per 1 juli 2023 gestart.

### 3. Commissies

De Raad van Toezicht werkt in het kader van een effectieve en efficiënte verdeling van meer specialistische taken met drie commissies, elk bestaand uit twee leden van de Raad. Zie onderstaand de verdeling in 2023.

| Commissie                         | voorzitter    | lid             |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|
| Auditcommissie                    | J. Welmers    | J. van der Meer |
| Commissie kwaliteit en veiligheid | L. Oudenhoven | M. El Hamdaoui  |
| Remuneratiecommissie              | D. Pronk      | R. van Holten   |

Elke commissie adviseert de Raad van Toezicht over ingebrachte strategische besluiten en over meervoudige zienswijzen inzake gevraagde standpunten. De Raad van Toezicht is als geheel verantwoordelijk voor de besluiten die genomen worden. Onderstaand is kort weergegeven welke thema's door de verschillende commissies zijn besproken, resulterend in advies aan de Raad van Toezicht.

#### Auditcommissie

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het interne toezicht op onder andere brede bedrijfsvoering, het interne beheersing- en controlesysteem, het risicomanagement verbonden aan de strategie van de organisatie en de naleving van wet- en regelgeving.

De auditcommissie heeft in 2023 elf keer vergaderd. De planning- en control cyclus werd gevolgd voor de reguliere rapportages, het jaarplan, de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening. Daarbij zijn enkele extra vergaderingen belegd ten behoeve van een zorgvuldige voorbereiding van de besluitvorming over de voorgenomen overeenkomst met een investeringsbureau voor de vastgoedontwikkeling van de locaties De Hatteler, De Meergaarden en Het Saalmerink.

Mede naar aanleiding van de zorgwekkende financiële ontwikkelingen van Livio in 2022, heeft de auditcommissie besloten om zich in 2023 wat dichter naar de organisatie te bewegen. Er is vrijwel maandelijks vergaderd in 2023.

Er waren twee besprekthema's in 2023 die grotendeels de agenda bepaalden. Enerzijds de monitoring van de operationele en financiële resultaten aan de hand van de financiële maandrapportages en de per bedrijfsonderdeel opgestelde herstel- en ontwikkelplannen. Anderzijds was de strategische vastgoedagenda een belangrijk besprekthema gedurende het jaar 2023, met tevens een grote afhankelijkheid van de financiële situatie. Zeker aan het einde van het jaar heeft de voorbereiding van de besluitvorming over de voorgenomen vastgoedontwikkeling van de locaties De Hatteler, De Meergaarden en Het Saalmerink heel vele aandacht gevraagd van zowel de auditcommissie als de gehele Raad van Toezicht.

De auditcommissie heeft in 2023 de voltallige Raad van Toezicht geadviseerd ten aanzien van de jaarrekening 2022, de kaderbrief 2024, de Management Letter en de Begroting 2024.

#### Remuneratie- en Governancecommissie

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor benoeming, beoordeling en bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur. De Raad gaat daarbij uit van het bij Livio geldende beleid ten aanzien van functioneren en beoordelen van medewerkers. Namelijk goed werkgeverschap, persoonlijke ontwikkeling, transparantie en integriteit staan centraal.

In 2023 heeft deze commissie, naast de drie reguliere vergaderingen als werkgever veel aandacht gegeven aan de verzuimbegeleiding van de zieke bestuurder en de verbinding met de eind 2022 startende voorzitter Raad van Bestuur, aangezien de collega-bestuurder in verzuim was. Om de aansturing van Livio in deze bijzondere omstandigheden te versterken is in januari 2023 door de voltallige raad in afstemming met de voorzitter Raad van Bestuur besloten tot de werving van een ad interim-directeur zorg. In april 2023 is deze interim-directeur zorg gestart.

Het zieke lid Raad van Bestuur, is sinds eind 2022 ziek en er is voor haar helaas nog steeds geen zicht op herstel. In samenspraak is in het najaar van 2023 geconstateerd dat een terugkeer naar de functie van bestuurder niet haalbaar is. Om deze reden is in het najaar van 2023 gestart met de werving voor een extra bestuurder, naast Lex Smetsers. Daarnaast is eind 2023 de werving van een nieuw lid Raad van Toezicht opgestart, aangezien een van de zittende leden heeft aangegeven af te zien van een tweede termijn.

Op basis van de evaluatie van het in 2022 simultaan verlopen wervingsproces voor een voorzitter Raad van Bestuur én lid Raad van Toezicht is er nu voor gekozen eerst de werving van de nieuwe bestuurder af te ronden alvorens de werving van de nieuwe toezichthouder op te starten. De werving en selectie is onder leiding van de secretaris Raad van Bestuur en met ondersteuning van een extern executive search bureau opgepakt. Dit heeft geresulteerd in de aanstelling van een nieuw lid Raad van Bestuur per 15 februari 2024.

De selectiecommissie, bestaande uit de remuneratiecommissie en de twee meest recente toezichthouders kijken daarbij terug op een goed en zorgvuldig en samen met de bestuurder, het Management Team, Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Professionele Advies doorlopen proces. De werving van het nieuwe Toezicht, is op moment van schrijven van dit jaarverslag nog onderhanden.

Deze commissie heeft weder in 2023 de voltallige Raad van Toezicht geadviseerd ten aanzien van de zelfevaluatie en het scholingsplan voor de leden van de Raad van Toezicht en de bezoldiging van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

#### Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie buigt zich met name over de kwaliteit en veiligheid van de zorg aan onze cliënten in de brede zin van het woord. Met ingang van 2023 is ook het onderwerp personeel & organisatie structureel aan de agenda van deze commissie toegevoegd. Dit omdat dit onderwerp sinds 2022 een structureel agendapunt is van de vergaderingen van de Raad van Toezicht, maar geen voorbereidingsbasis kende.

De focus ligt op zowel de inhoudelijke kwaliteit van zorgverlening aan onze cliënten, maar ook op de innovaties, en personeelsontwikkelingen die ten dienste staan van de zorg. Door vanuit diverse perspectieven naar de verbetering van de kwaliteit van zorg en veiligheid vanuit het perspectief van de client te kijken en hier het gesprek over aan te gaan, geeft deze commissie vorm aan de invulling.

Deze commissie in 2023 driemaal bijeengewoest. In 2023 is een nieuwe werkwijze afgesproken voor deze commissie zodat tijdens ieder overleg er voortaan ruimte is om een thema vanuit personeel & organisatie, operationele kwaliteit én kwaliteitsborging te behandelen. Zo is er in 2023 onder andere ruim aandacht besteed aan de doelgroep Lichamelijk Gehandicapten, het Medewerkertevredenheidsonderzoek en de inhoudelijke ontwikkelingen vanuit het intramurale herstel- en ontwikkelplan.

De Professionele Adviesraad (PAR) heeft in september 2023 met de Commissie Kwaliteit en Veiligheid gesproken over hetgeen de PAR bezighoudt. Een van de onderwerpen was de ontwikkeling van het Convenant met de Specialisten Ouderengeneeskunde. Een vruchtbare kruisbestuiving die voortaan jaarlijks in de vergaderkalender wordt opgenomen.

#### **4. Onderwerpen en besluiten Raad van Toezicht in 2023**

In 2023 vonden zeven reguliere vergaderingen plaats van de Raad van Toezicht, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast dit jaar een flink aantal extra en of interne vergaderingen gericht op

besluitvorming met betrekking tot vastgoed, inzet interim-directeur Zorg en werving nieuw lid Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2023, naast de jaarlijks terugkerende thema's als jaarplan en begroting, jaarverslag en jaarrekening, voortgangsrapportages Kwaliteit en Veiligheid en de financiële voortgangsrapportages, vergaderd over de volgende thema's:

- Aanstelling en opdrachtformulering Directeur Zorg ad interim (besluit)
- Voorbereiding zelfevaluatie
- Profielschets lid Raad van Bestuur (vaststellen)  
Benoeming lid Raad van Bestuur (besluit)  
Portefeuilleverdeling Raad van Bestuur (vaststellen)
- Kader deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht (vaststellen)
- HR thema's (dialoog)  
Verzuim, In-/door-uitstroom, resultaten MTO en 'medewerker op één'
- Herstel en ontwikkelplannen (dialoog)
- Organisatieontwikkelingen (dialoog)  
Wijzigingen in organisatiestructuur, invoering matrixstructuur en convenant met Specialisten Ouderengeneeskunde (dialoog)
- Meerjarenstrategie 2024-2025 (dialoog)
- Benoeming lid Raad van Toezicht ad interim (besluit)
- Vastgoeddeal met investeerder (besluit)

Aanvullend heeft er op 9 januari 2023 een werkbezoek plaatsgevonden met als thema de 'Toekomst van de wijkverpleging'. Dit werkbezoek kent aanwezigheid van zowel de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur als het voltallige MT. Doel van deze bijeenkomst was kennisnemen van de grootste uitdagingen voor de sector 'zorg thuis'. Verdieping op de betekenis en waarde van Mijn Plan Cliënt (zorgplansystematiek) en de concretisering van de koers 'Tech, tenzij...' bij de Wijkverpleging. Er heeft tevens een rondleiding plaatsgevonden bij de PG en nieuwbouwvleugel voor Revalidatie en Herstel op locatie De Cromhoff.

Op 15 november 2023 heeft er nog een themamiddag plaatsgevonden, waarbij het thema 'Sterke gezonde basis' centraal stond. Het doel van deze middag was kennisnemen van een aantal ontwikkelingen die de integrale basis binnen Livio verder versterken. Belangrijk onderdeel daarbij was kennismaking met het investeringsbureau en het eind 2023 ter besluitvorming voorliggende vastgoedvoorstel met betrekking tot de locaties De Hatteler, De Meergaarden en Het Saalmerink.

Ook in 2023 stond de Raad van Toezicht in verbinding met de medezeggenschapsorganen van Livio. Zo is (een vertegenwoordiging) van de Raad van Toezicht in 2023 in overleg geweest met zowel de Ondernemingsraad als de Centrale Cliëntenraad. Daarnaast is, zoals hiervoor vermeld de commissie Kwaliteit en Veiligheid in overleg geweest met de Professionele Adviesraad (PAR). Vanaf 2024 zal de Raad van Toezicht in dialoog gaan met de eind 2023 opgerichte adviesraad van de Specialisten Ouderengeneeskunde.

Deze werkbezoeken en dialogen met het MT en de medezeggenschapraden van Livio zorgen voor een mooie kruisbestuiving en voeding voor de leden van de raad van toezicht en worden in 2024 gecontinueerd.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht heeft plaatsgevonden op 22 februari 2023, onder leiding van een externe procesbegeleider. Deze evaluatie heeft geleid tot een aantal lessons learned.

## 5. Deskundigheid, evaluatie en ontwikkeling

De leden van de Raad van Toezicht scholen zich individueel en gezamenlijk, conform het deskundigheidskader Raad van Toezicht. In de tabel hieronder staan het overzicht van kennis- en competentieontwikkeling van de Raad van Toezicht in 2023.

| Overzicht kennis- en competentieontwikkeling raad van toezicht 2023 |                                            |                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Naam                                                                | Rol in de RvT                              | Kennis-/competentieontwikkeling 2023                                                                                                              |
| R. van Holten                                                       | Voorzitter RvT<br>Lid Remuneratiecommissie | - Geen scholingen gevolgd in 2023                                                                                                                 |
| D. Pronk                                                            | Vicevoorzitter<br>Voorzitter Remu.comm.    | - Geen scholingen gevolgd in 2023                                                                                                                 |
| J. Welmers                                                          | Lid RvT<br>Voorzitter Auditcommissie       | - Afronding Opleiding 'ervaren commissarissen en toezichthouders', ESAA (Erasmus Governance Institute)                                            |
| J. v.d. Meer                                                        | Lid RvT<br>Lid Auditcommissie              | - Geen scholingen gevolgd in 2023                                                                                                                 |
| L. Oudenhoven                                                       | Lid RvT<br>Vz. Commissie K&V               | - Toezicht op financiën voor niet-financiële toezichthouders bij de NVTZ<br>- Cursus het spel van toezicht voor advanced toezichthouders van NVTZ |
| M. El Hamdaoui                                                      | lid Commissie K&V<br>Lid op voordracht CCR | - Geen scholingen gevolgd in 2023                                                                                                                 |

## Bezoldiging

De vergoeding voor de Raad van Toezicht is in lijn met de Wet Normering Topinkomens (WNT) en gekoppeld aan de bezoldiging van de bestuurder. Daarbij hanteert Livio het advies van de NVTZ om de percentages niet op het maximale niveau te vast te stellen (15% resp. 10%). Dit betekende ook in 2023, net als voorgaande jaren, een bezoldiging van 12% van de maximale bestuurlijke bezoldiging voor de voorzitter van de Raad en 8% voor een lid van de Raad.

## 6. Conclusie

Terugkijkend op het jaar 2023 ziet de Raad van Toezicht dat Livio een intensief jaar achter de rug heeft. Intensief, omdat met name de het thema vastgoed, de financiële situatie en verzuimbegeleiding van de zieke bestuurder, naast de reguliere besprekethema's de benodigde aandacht en monitoring vroeg van de raad van toezicht. Daarbij vroeg ook de werving en selectie van een complementair lid Raad van Bestuur vanzelfsprekend de nodige zorgvuldigheid en aandacht.

In 2023 heeft Livio zowel zorginhoudelijk als op het gebied van bedrijfsvoering (personeel, financiën, huisvesting, ICT etc.) flinke stappen gezet en blijft het duurzaam versterken van de basis goed focus krijgen. Tegelijkertijd worden de nodige stappen gezet ter optimalisatie en (technologische)

innovatie. Ook is er steeds meer sprake van regionale samenwerking. Aan ambitie zal het Livio nooit ontbreken, waarbij waakzaamheid voor overstrekken van belang is.

Er is een vitale balans in de samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, waardoor Livio haar maatschappelijke rol goed kan vervullen én zich steeds toekomstgericht kan ontwikkelen. De Raad heeft er alle vertrouwen in dat mede met de start van de nieuwe bestuurder per medio februari 2024 Livio door kan bouwen op de gewenste resultaatgerichte en tevens mensgerichte manier. Met een warme zakelijkheid waarbij de client centraal staat en de medewerker op 1..

De Raad van Toezicht dankt de cliënten en hun omgeving dat zij kiezen voor de zorg van Livio en de intramurale zorg waarderen met een 7,8 en de wijkverpleging met een 8,9 (bron: Zorgkaart Nederland eind 2023).

Tevens spreekt de Raad enorm respect en waardering uit aan alle medewerk(st)ers, vrijwilligers, medezeggenschapsorganen, management en bestuur van Livio, die ook dit jaar met elkaar de continuïteit én de hoge kwaliteit van zorg hebben weten te waarborgen. Ieder vanuit de eigen positie en mogelijkheden, maar altijd met de focus op de cliënt én met oog voor elkaar.