



ZORGGROEP  
**Ter Weel**

# Jaarverslag 2022

## Raad van Toezicht

Vastgesteld door de Raad van Toezicht d.d. 25 mei 2023

Versie d.d. 25 mei 2023 – VASTGESTELD

# Inleiding

In dit verslag blikt de Raad van Toezicht van Zorggroep Ter Weel terug op het jaar 2022. In het kort komt aan bod welke onderwerpen in 2022 actueel waren, welke besluiten zijn genomen, hoe de Raad van Toezicht zijn informatie heeft verzameld en heeft gewerkt aan de eigen ontwikkeling. Tevens bevat dit document een overzicht van de samenstelling van de Raad van Toezicht, het rooster van aftreden en de hoofd- en nevenfuncties van de leden.

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>2</b>
<b>1. De Raad van Toezicht .....</b>	<b>3</b>
1.1 Algemeen.....	3
1.2 Samenstelling .....	3
1.3 Rooster van aftreden.....	4
<b>2. Vergaderingen, onderwerpen en besluiten.....</b>	<b>5</b>
2.1 Vergaderingen .....	5
2.2 Besluiten en goedkeuring.....	5
2.3 Commissies.....	6
2.4 Samenwerking met accountant .....	6
<b>3. Toezichthoudende rol .....</b>	<b>7</b>
3.1 Samenwerking met de Raad van Bestuur .....	7
3.2 Informatievoorziening en contact met belanghebbenden .....	7
3.3 Remuneratiecommissie.....	7
<b>4. Evaluatie en reflectie .....</b>	<b>8</b>
4.1 Bestuursverslag en jaarrekening .....	8
4.2 Scholing en ontwikkeling.....	8
4.3 Bezoldiging .....	9
<b>Vaststelling.....</b>	<b>9</b>

# 1. De Raad van Toezicht

## 1.1 Algemeen

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. De Raad van Toezicht heeft drie commissies ingesteld. De remuneratiecommissie neemt namens de raad de werkgeverstaak op zich. De auditcommissie behandelt alle financiële aangelegenheden. De commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag ziet toe op de kwaliteit van de geleverde zorg. De commissies verrichten op deze onderwerpen voorwerk zodat de voltallige raad snel tot menings- en besluitvorming kan komen. In 2022 heeft de raad een trainee gelegenheid gegeven om kennis te maken met de rol van toezichthouder. De trainee nam deel aan alle vergaderingen van de raad en die van de commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag. Dit is dusdanig positief ervaren, dat de raad in 2023 opnieuw een stageplaats beschikbaar stelt.

## 1.2 Samenstelling

### Samenstelling Raad van Toezicht Zorggroep Ter Weel op 31 december 2022

<i>Naam</i>	<i>Nevenfuncties*</i>
Dhr. mr. E.C. Roijers voorzitter RvT	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"><li>• Interim directiefuncties</li></ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Toezicht Scholengemeenschap Pontes</li><li>• Voorzitter Raad van Toezicht Passend Onderwijs Zeeuws-Vlaanderen</li><li>• Voorzitter belanghebbendenorgaan Kring Holland Casino Algemeen Pensioenfonds Stap</li><li>• Docent LOI</li><li>• Voorzitter Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis (tot 31-12-2022)</li><li>• Moderator HR Directors bij CV Connect</li><li>• Bestuurslid Diabeter Foundation</li></ul>
Dhr. drs. M.W. Bakker, lid RvT en lid auditcommissie	Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"><li>• Controller bij NV REWIN West Brabant (tot datum 1 juni 2022)</li></ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Toezicht St SOVOR (Jan Tinbergen College)</li><li>• Lid Raad van Toezicht St. Samenwerkingsverband passend onderwijs Brabantse Wal</li><li>• Lid Raad van Commissarissen Woonstichting Hulst (vanaf 1 januari 2023)</li><li>• Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis</li></ul>
Mw. J.A. Treffers-Lepoeter, vice-voorzitter en lid commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag	Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Raad van Toezicht St. Maaswaarden Ouderenzorg</li><li>• Voorzitter Bestuur St. SHIVA</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Saamborgh</li> <li>• Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis</li> </ul>
Mw. A.A. van de Meene, lid RvT en lid commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag	<p>Hoofdfunctie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen directeur St. Begraafplaatsen en Crematoria Zoom- en Zegestede (tot 01-02-2023)</li> </ul> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Stichting Bezoekerscentrum Militaire erevelden Bergen op Zoom (tot 01-02-2023)</li> <li>• Bestuurslid Werkgeversvereniging Nederlandse Crematoria (tot 15-11-2022)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis</li> </ul>
Dhr. dr. J.M.D. Koster, lid RvT en lid auditcommissie	<p>Hoofdfunctie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senior Partner Holland Consulting Group</li> </ul> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Oasen N.V.</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Omnia Wonen</li> <li>• Gastdocent Nyenrode Business Universiteit</li> <li>• Lid Visitatiecommissie Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie</li> <li>• Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis</li> </ul>

\* Peildatum nevenfuncties is datum van vaststelling jaarverslag

### 1.3 Rooster van aftreden

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Zij kunnen eenmaal herbenoemd worden.

Naam	Benoeming	Herbenoeming	Definitief aftredend
Dhr. mr. E.C. Roijers	01-01-2015	31-12-2018	01-01-2023
Dhr. drs. M.W. Bakker	01-04-2017	01-04-2021	01-04-2025
Mw. J.A. Treffers-Lepoeter	01-02-2018	01-02-2022	01-02-2026
Mw. A.A. van de Meene	01-02-2018	01-02-2022	01-02-2026
Dhr. dr. J.M.D. Koster	01/02/2019	01-02-2023	01-02-2027

Op 31 december 2022 was dhr. Roijers, voorzitter, aftredend als gevolg van het bereiken van het einde van zijn zittingstermijn. Mw. Treffers-Lepoeter is per 01-01-2023 benoemd als voorzitter. Ter voorbereiding op de werving van een nieuw lid Raad van Toezicht heeft de raad het algehele profiel van de Raad van Toezicht en de specifieke profielen per zetel geëvalueerd en geactualiseerd. Gezien de samenstelling van de raad en de strategische vraagstukken van Zorggroep Ter Weel is het profiel voor de vacante zetel gericht op HR. In het najaar van 2022 is een wervings- en selectieprocedure doorlopen, hetgeen niet heeft geleid tot invulling van de vacature. Een nieuwe wervingsronde heeft wel geleid tot een geschikte kandidaat die per 1 juni 2023 wordt benoemd. Beide keren heeft de Raad van Toezicht zich laten bijstaan door een wervings- en selectiebureau en is er een openbare procedure gevolgd, waarbij advies is gevraagd aan de Raad van Bestuur en medezeggenschapsraden.

## 2. Vergaderingen, onderwerpen en besluiten

### 2.1 Vergaderingen

In 2022 heeft de Raad van Toezicht zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur en eenmaal met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad in het bijzijn van de bestuurder. De agenda voor de vergaderingen worden opgesteld in samenspraak tussen voorzitter Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en bestuurssecretaris. Elke vergadering tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur wordt voorafgegaan door een onderling overleg van de Raad van Toezicht. Naast de reguliere vergaderingen is de Raad van Toezicht onderling samengekomen voor een zelfevaluatie en herziening van de toezichtvisie. Belangrijke onderwerpen die aan de orde kwamen:

- Organisatieontwikkeling en kwaliteitsverbetering;
- Productie, financiën en formatie;
- HRM-ontwikkelingen en versterking afdeling HRM;
- Ontwikkeling strategische koers 2023 - 2030
- Bespreken management letter met de externe accountant;
- Informatiebeveiliging;
- Samenwerking van Zorggroep Ter Weel met andere VVT-instellingen in Zeeland;
- Lopende nieuwbouwprojecten en investeringsbeslissingen.

### 2.2 Besluiten en goedkeuring

Besluiten van de Raad van Toezicht:

- benoeming van mw. Treffers tot voorzitter van de Raad van Toezicht met ingang van 1 januari 2023;
- vaststelling van het algemene profiel Raad van Toezicht en het profiel voor het nieuwe lid met aandachtsgebied HRM;
- herbenoeming van dhr. Koster als lid van de Raad van Toezicht met ingang van 1 februari 2023 voor een periode van vier jaar;
- vaststelling dat Zorggroep Ter Weel in 2023 ingedeeld wordt in WNT-klasse IV;
- vaststelling van de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2023 (zie 4.3).

Besluiten van de Raad van Bestuur waaraan goedkeuring is verleend door de Raad van Toezicht:

- vaststelling van de jaarrekening 2021;
- vaststelling van het kwaliteitsjaarverslag 2021;
- vaststelling van het treasurystatuut;
- vaststelling van de kwartaalrapportages met rolling forecast 2022;
- het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst De Zeeuwse Verbinding.

## 2.3 Commissies

De commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag heeft in 2022 viermaal vergaderd. Onderwerpen die aan de orde kwamen:

- Kwaliteitsjaarplan 2022 en ontwikkelplannen.
- Organisatieontwikkeling: cultuur, gedrag en leiderschap;
- Organisatieontwikkeling: positionering welzijn, verpleegkundige en medische zorg;
- Resultaten eindscan Waardigheid en trots op locaties (WOL)
- Resultaten HKZ-audit
- Kwaliteitsmanagementsysteem
- Wet zorg en dwang;
- Verzuim;
- Innovatiebeleid en innovatieteam;
- Kwaliteitsjaarverslag 2021;
- Directiebeoordeling kwaliteitsmanagementsysteem;
- Kwartaalrapportages;
- Kwaliteitsjaarplan 2023;
- Kennismaking met Professionele Adviesraad (PAR);
- Bezoek aan locatie Moerzicht, Yerseke;
- Evaluatie reglement commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag.

De auditcommissie heeft in 2022 viermaal vergaderd. Onderwerpen die aan de orde kwamen:

- Jaarrekening 2021 en accountantsverslag;
- Rolling forecasts en maandrapportages;
- Financiering en voortgang vastgoedprojecten Résidence 't Gasthuis en Randhof;
- Informatiebeveiliging en cybersecurity;
- Personele ontwikkelingen administratie en control;
- Kwartaalrapportages met rolling forecasts;
- Maandcijfers;
- Prijsstijgingen energie en goederen;
- Actualiseren treasury statuut;
- Frauderisicobeheersing;
- Management letter naar aanleiding van de interim controle door de accountant;
- Evaluatie reglement auditcommissie.

De remuneratiecommissie komt aan bod in hoofdstuk 3.

## 2.4 Samenwerking met accountant

De auditcommissie en de Raad van Toezicht hebben in 2022 tweemaal overleg gevoerd met de accountant in aanwezigheid van de bestuurder: eenmaal over de controle van de jaarrekening 2021 en eenmaal voor de management letter naar aanleiding van de interim controle. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht eenmaal met de accountant overleg gevoerd in afwezigheid van de bestuurder. Dit overleg ging over het algemene beeld van Zorggroep Ter Weel.

## 3. Toezichthoudende rol

### 3.1 Samenwerking met de Raad van Bestuur

De Raad van Toezicht beschouwt het contact met de Raad van Bestuur als open en transparant. Deze openheid en transparantie maakt het mogelijk om situationeel toezicht te houden. Dat wil zeggen dat de Raad van Toezicht soms wat meer op afstand het proces volgt en daar waar nodig dichterbij komt en als kritische strategische sparringpartner meepraat over aanpak, inhoud en resultaten. De samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur wordt op verschillende momenten geëvalueerd: na afloop van elke vergadering, tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en tijdens het jaarlijkse functionerings- en ontwikkelingsgesprek met de Raad van Bestuur.

### 3.2 Informatievoorziening en contact met belanghebbenden

De Raad van Toezicht laat zich tijdens de vergaderingen en op informele momenten tussentijds door de bestuurder informeren over het beleid en de gang van zaken binnen Zorggroep Ter Weel. Daarnaast vormen de leden van de Raad van Toezicht zich een breder beeld, als hoeder van de dialoog, door gasten uit te nodigen voor de vergadering en door zelf als gast deel te nemen aan bijeenkomsten van gremia binnen Ter Weel – in of zonder aanwezigheid van de bestuurder. Zo hebben de Raad van Toezicht en de commissies in 2022 onder meer overleg gevoerd met de centrale cliëntenraad en ondernemingsraad en gesproken met leden van het directieteam, locatiemanagers, en vertegenwoordigers van de professionele adviesraad (PAR), het innovatieteam, ICT en interne controle. Daarnaast hebben leden van de Raad van Toezicht deelgenomen aan bijeenkomsten over de strategieontwikkeling van Zorggroep Ter Weel en het mini-symposium ‘Waardig sterven’.

### 3.3 Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie doet aanbevelingen aan de Raad van Toezicht over het benoemen, functioneren en honoreren van de Raad van Bestuur. In dat kader voert de remuneratiecommissie eenmaal per jaar een functionerings- en ontwikkelingsgesprek met de Raad van Bestuur. In 2022 heeft de remuneratiecommissie voorafgaand aan dat gesprek individuele gesprekken gevoerd met de leden van het directieteam en Raad van Toezicht en met de voorzitters van de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad. In het gesprek met de Raad van bestuur is besproken wat goed gaat en wat aandacht behoeft. De conclusie was dat de remuneratiecommissie positief was over het functioneren van de Raad van Bestuur. De remuneratiecommissie en Raad van Toezicht wensen de werkgeversrol in de toekomst breder in te vullen, onder meer door nauwere contacten te onderhouden met leden van het directieteam en andere belangrijke functionarissen in de organisatie.

## 4. Evaluatie en reflectie

### 4.1 Bestuursverslag en jaarrekening

De Raad van Toezicht constateert dat Zorggroep Ter Weel de relevante interne en externe ontwikkelingen goed op het netvlies heeft. De bestuurlijke inrichting is geprofessionaliseerd en het monitoren van beleid en resultaten heeft zich verder ontwikkeld, hetgeen onder meer zichtbaar wordt in de kwartaalrapportages waarin cijfers en het verhaal erbij samenkomen. Daarnaast is er een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling van het risicomanagementsysteem, inclusief de frauderisico's en risico's op het gebied van informatiebeveiliging en cybersecurity. Zorggroep Ter Weel heeft over boekjaar 2022 een stevig positief financieel resultaat behaald, grotendeels als gevolg van twee incidentele baten. De Raad van Toezicht houdt rekening met beperktere financiële resultaten in de komende jaren. Mede daardoor én gezien de externe ontwikkelingen – toenemende vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt – volgt de Raad van Toezicht de ontwikkeling van de strategische koers met grote belangstelling. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in 2022 gepleit voor versterking van HR en strategisch personeelsmanagement binnen Zorggroep Ter Weel. Zorgen zijn er over het vinden en behouden van voldoende medewerkers en het hoge verzuim. De verdere ontwikkeling van zelforganisatie en leiderschap vraagt eveneens aandacht. Behoud en continue verbetering van kwaliteit van zorg, welbevinden en leven van cliënten staat vanzelfsprekend bovenaan. De toenemende samenwerking tussen de Zeeuwse zorginstellingen, die hieraan een bijdrage kan leveren, juicht de Raad van Toezicht toe. Tevens is de raad zich ervan bewust dat dit nieuwe vraagstukken met zich meebrengt omtrent autonomie en toezicht houden op netwerken.

### 4.2 Scholing en ontwikkeling

De Raad van Toezicht als geheel en de individuele leden afzonderlijk werken aan hun groei en ontwikkeling door middel van scholing, evaluatie en reflectie. In 2022 vonden onderstaande ontwikkelactiviteiten plaats.

Gehele Raad van Toezicht:

- Zelfevaluatie Raad van Toezicht, onder begeleiding van mw. M. Janssen, IJ Consulting
- Workshop Visie op toezichthouden, onder begeleiding van mw. M. Janssen, IJ Consulting
- Stilstaan bij ethische dilemma's tijdens de corona-tijd in Zorggroep Ter Weel, reflectie onder begeleiding van mw. dr. B. Rump, Bric Buidling Public Health

Individueel:

- NVTZ Ledenfestival: Grensverleggend toezicht, NVTZ (2 leden)
- Koplopers van de zorg: verduurzaming begint vandaag, NVTZ (1 lid)
- Toezichthouden op ICT, NVTZ (1 lid)
- Mini-symposium Waardig sterven, Zorggroep Ter Weel (2 leden)



### 4.3 Bezoldiging

Zorggroep Ter Weel werkt vanuit de zeven principes van de Governancecode Zorg. De zeven principes zijn geborgd in de statuten van de stichting en de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht stelt jaarlijks vast tot welke klasse van de Wet normering topinkomens (WNT) Zorggroep Ter Weel behoort. De klasse-indeling is afhankelijk van een aantal kenmerken van de organisatie: soort instelling, aantal taken, aantal relevante financieringsbronnen en omzet der bedrijfsopbrengsten. Aan de hand van deze kenmerken heeft de Raad van Toezicht vastgesteld dat Zorggroep Ter Weel in 2022 en 2023 ingedeeld wordt in klasse IV. Conform de WNT bedraagt het bezoldigingsmaximum voor voorzitters en leden van toezichthoudende organen respectievelijk 15% en 10% van het voor de betreffende instelling geldende bezoldigingsmaximum. De NVTZ adviseert een percentage van 12% en 8% te hanteren. Zorggroep Ter Weel hanteert een bezoldigingsmaximum van 11% en 7%. De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Toezicht bedroeg in 2022 € 18.737 en die van de leden € 11.923.

## Vaststelling

Dit jaarverslag 2022 van de Raad van Toezicht is vastgesteld te Goes op 25 mei 2023

Mw. J.A. Treffers-Lepoeter  
*Voorzitter Raad van Toezicht*