

# Raad van Toezicht Huis ter Leede Jaarverslag 2022

*Versie 2.0, d.d. 28-05-2023*

# 0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	3
2	De raad van toezicht (raad van commissarissen).....	3
3	Scope van het intern toezicht.....	4
4	Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht (raad van commissarissen).....	5
5	Besluiten raad van toezicht (raad van commissarissen) .....	6
6	De samenwerking met de raad van bestuur .....	7
7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol .....	9
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner.....	10
9	Reflectie vanuit de rol als werkgever .....	11
10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur.....	12
11	Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht (raad van commissarissen) .....	12

# 1 | Voorwoord

De raad van toezicht van Huis ter Leede legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording is de Governance Code Zorg 2022 en zijn intern vastgestelde toezichtvisie die te downloaden is via [Organisatie - Huis ter Leede](#)

# 2 | De raad van toezicht

## Samenstelling raad van toezicht

Naam	Functie in de rvt	Nevenfuncties
Dhr. P.A. Huijsman	Voorzitter (tot 29 april 2022)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Voorzitter Raad van Commissarissen Smart-Coach b.v.</li><li>- Voorzitter bestuur stichting Vijfheerenlanden (tot 29 april 2022)</li><li>- Penningmeester Vereniging van Eigenaren Esprit-1</li></ul>
Dhr. J. Heijstek	Lid tot en voorzitter vanaf 29 april 2022 Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manager Expertisecentrum Korsakov Slingedael</li><li>- Voorzitter bestuur stichting Vijfheerenlanden (vanaf 29 april 2022)</li></ul>
Dhr. L. Voogt	Vicevoorzitter Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Concerncontroller gemeente Drimmelen</li><li>- Toezichthouder Zorgplein Maaswaarden</li><li>- Vicevoorzitter bestuur stichting Vijfheerenlanden</li><li>- Penningmeester Vereniging van Eigenaren "De Woeste Hoeve"</li></ul>
Mevr. A.M. Noorthoek	Lid Voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Directeur Thuiszorg Zorgpartners Midden-Holland</li><li>- Interim directeur/bestuurder in de non-profit</li><li>- Toezichthouder Riederborgh</li><li>- Toezichthouder Sjaloom Zorg</li><li>- Lid bestuur stichting Vijfheerenlanden</li></ul>
Dhr. C. Verweij	Lid Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Directeur gemeente West Betuwe</li></ul>

## Rooster van aan- en aftreden

Naam/functie	Datum toetreding	2022	2023	2025	2026	2027	2029
Dhr. J. Heijstek Voorzitter	1 mrt. 2021			Herbenoembaar 1 mrt.			Aftreden 1 mrt.
Dhr. L. Voogt Vicevoorzitter	14 mrt. 2019		Herbenoembaar 14 mrt.			Aftreden 14 mrt.	
Mevr. A.M. Noorthoek Lid	1 jan. 2018	Herbenoemd 1 jan.			Aftreden 1 jan.		
Dhr. C. Verweij Lid	1 mrt. 2021			Herbenoembaar 1 mrt.			Aftreden 1 mrt.

Nieuwe leden van de raad van toezicht worden geworven o.b.v. profielschetsen die door de raad van toezicht in samenspraak met de raad van bestuur worden geactualiseerd en vastgesteld. De raad van toezicht neemt de werving en selectie van nieuwe leden zelf ter hand.

## 3 | Scope van het intern toezicht

Het intern toezicht raakt de zorgaanbieder zelf, de overige groepsmaatschappijen in het concern en de deelnemingen waarin de zorgaanbieder via kapitaaldeelname en/of zeggenschapsrelaties participeert.

Entiteiten waar de raad van toezicht/raad van commissarissen toezicht op houdt
Stichting Huis ter Leede

Toelichting:

Stichting Huis ter Leede is geen onderdeel van een groepsmaatschappij, noch neemt zij via kapitaal en/of zeggenschapsrelaties deel in andere entiteiten.

## 4 | Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht	7	Onderwerpen zoals onderstaand genoemd bij de commissies. Daarnaast onderwerpen waar in 2022 veel aandacht aan is besteed: de voortgang nieuwbouw, vacature voorzitter raad van toezicht, vacature bestuurder en zorgalliantie Rivierenland.
Raad van toezicht zonder de bestuurder	2	Vacature voorzitter raad van toezicht
Remuneratiecommissie	Remuneratiecommissie wordt in 2023 ingericht	
Auditcommissie	4	Jaarrekening 2021, kwartaalrapportages 2022, begroting 2023, management letter en accountantsverslag, financiering nieuwbouw
Commissie kwaliteit en veiligheid	2	Kwaliteitsplan 2022 en bijbehorende reguliere voortgangsrapportages, invulling reflectief toezicht, auditrapportage HKZ, analyse WZD 2021, invulling klachtenfunctionaris
Raad van toezicht met OR	2	Ontmoetingsavond raad van toezicht, raad van bestuur en alle medezeggenschapsorganen, personeelsbeleid in algemene zin en profielschets nieuwe bestuurder.
Raad van toezicht met CR	2	Ontmoetingsavond raad van toezicht, raad van bestuur en alle medezeggenschapsorganen en profielschets nieuwe bestuurder.
Raad van toezicht met Identiteitscommissie	3	Ontmoetingsavond raad van toezicht, raad van bestuur en alle medezeggenschapsorganen. Daarnaast

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		afstemmen over de nieuwbouw en profielschets nieuwe bestuurder.

Toelichting:

De raad van toezicht heeft in 2022 zeven maal vergaderd en daarnaast eenmaal met de raden van toezicht en de raden van bestuur van de stichtingen Wittenberg, 't Slot en Het Anker. Huis ter Leede vormt met deze andere aanbieders van ouderenzorg de zorgalliantie Rivierenland. De alliantie bezit geen juridische entiteit en de samenwerking omvat enkele bedrijfsondersteunende diensten.

## 5 | Besluiten raad van toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Herbenoeming mevr. A.M. Noorthoek als lid raad van toezicht	Besluit	25 jan.
WNT-klasse 2022	Besluit	25 jan.
Jaarplan en begroting 2022	Goedkeuring	25 jan.
Samenwerking in zorgalliantie Rivierenland	Goedkeuring	29 mrt.
Statutenwijziging om te blijven voldoen aan ANBI-voorwaarden	Goedkeuring	29 mrt.
Benoeming dhr. J. Heijstek als voorzitter raad van toezicht	Besluit	29 apr.
Actualisering profiel lid raad van toezicht	Besluit	24 mei
Volledig Pakket Thuis	Goedkeuring	24 mei
Jaarrekening 2021	Goedkeuring	19 jul.
Dechargeverlening aan raad van bestuur voor gevoerde financieel beleid in 2021	Besluit	19 jul.
Afstoten werkgebied Tiel en omstreken	Goedkeuring	19 jul.

Procedure werving nieuwe bestuurder	Besluit	27 sep.
Verstrekking bankgarantie	Goedkeuring	8 nov.
Regeling waarneming bestuurder	Goedkeuring	8 nov.
Opleidingsbudget raad van toezicht	Besluit	8 nov.

## 6 | De samenwerking met de raad van bestuur

In dit hoofdstuk beschrijft de raad van toezicht wat zijn samenwerking met de raad van bestuur typeert en hoe de informatievoorziening geregeld is.

### Belangrijke thema's

Op basis van de strategie en de toezichtvisie zijn de belangrijkste onderwerpen die in het verslagjaar aan de orde zijn geweest:

- De ontwikkeling van het coronavirus en het effect daarvan op de gezondheid van de bewoners, cliënten, medewerkers en vrijwilligers van Huis ter Leede;
- De uitvoering van het jaarplan 2022 en de begroting 2022, met bijzondere aandacht voor de ontwikkeling van het financieel resultaat;
- De nieuwbouw aan het Oranjehof in Leerdam. De nieuwe locatie wordt in opdracht van Woonzorg Nederland gebouwd en Huis ter Leede zal de nieuw gebouwde locatie huren. De nieuwbouw bestaat uit 87 tweekamer-zorgappartement. Daarnaast zijn er 26 nieuwe zelfstandige aanleunwoningen aan het bestand van 20 gerenoveerde appartementen toegevoegd. De nieuwe locatie is in december 2022 door Huis ter Leede in gebruik genomen;
- De uitputting van het door de raad van toezicht goedgekeurde budget voor de inrichting van de nieuwe locatie;
- Het organiseren van een hospice-functie in de nieuw gebouwde locatie;
- Het al dan niet grootschaliger overgaan op het aanbod van Volledig Pakket Thuis;
- Het afstoten van het aanbod van wijkverpleging in het werkgebied Tiel en omstreken;

- De samenwerking in Zorgalliantie Rivierenland. Samen met de stichtingen Wittenberg, 't Slot en Het Anker richt Huis ter Leede zich in deze alliantie op het samenwerken op het gebied van inkoop, HRM en ICT.

### **Bestuurlijke dilemma's**

In het verslagjaar ontstond een dilemma bij het aftreden van de aftredend voorzitter. Diens tweede zittingstermijn van vier jaar eindigde op 29 april 2022. Het was zijn wens om die termijn te verlengen tot het moment van het opleveren van de nieuwbouw. Deze wens kwam voort uit zijn jarenlange betrokkenheid, vanaf de initiatieffase, bij de nieuwbouw.

De overige leden van de raad van toezicht stelden ieder voor zich en gezamenlijk vast dat, hoewel de wens van de aftreden begrijpelijk is en recht zou doen aan de verdiensten van de aftredend voorzitter voor de nieuwbouw, de statuten van Huis ter Leede en de Governancecode Zorg geen aanleiding en ruimte gaven om de wens van de aftredend voorzitter te honoreren.

De interne dialoog daarover werd geleid door de vicevoorzitter, in de wetenschap bij hem zelf en bij de andere leden van de raad van toezicht dat hij geen kandidaat zou zijn voor de opvolging van de aftredend voorzitter.

### **Informatieverstrekking**

Raad van bestuur en raad van toezicht hebben afspraken gemaakt over het verstrekken van de informatie die in kwalitatief en kwantitatief opzicht voor de raad van toezicht nodig is. Die afspraken zijn vastgelegd in een informatieprotocol. In het verslagjaar heeft de raad van bestuur de informatie op de afgesproken momenten en in de afgesproken vorm aangeleverd.

De raad van toezicht heeft aan het eind van het verslagjaar een model voor de financiële voortgangsrapportages vastgesteld. Dat model zal in 2023 door de raad van bestuur worden toegepast.

### **Overige informatiebronnen**

Andere bronnen die de raad van toezicht heeft benut in zijn toezichthoudende rol waren de afstemming tijdens het bijwonen van vergaderingen van de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad. Daarnaast stemde de raad van toezicht naar behoefte af met de Identiteitscommissie en de geestelijk verzorger. De raad van toezicht woonde de jaarlijkse ontmoetingsavond bij, heeft een werkbezoek afgelegd in het kader van reflectief toezicht en was aanwezig bij een herdenkingsbijeenkomst.

Voor wat betreft de nieuwbouw liet de raad zich frequent door de bouwbegeleider informeren. De leden van de raad van toezicht bezochten tweemaal de nieuwbouwlocatie en woonden informatiemomenten voor cliënten bij.

### **Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid**

De raad van toezicht nam zelf het initiatief om de volgende onderwerpen te agenderen: zelfevaluatie functioneren raad van toezicht, vacature voorzitter raad van toezicht, vacature bestuurder, gezamenlijke bijeenkomst raden van bestuur en raden van toezicht Zorgalliantie Rivierenland en kwaliteit financiële voortgangsrapportages.



## 7 | Reflectie vanuit de toezichhoudende rol

Eén van de 4 rollen van de leden van de raad van toezicht betreft de toezichhoudende rol. De eigen toezichtvisie en onderstaande onderwerpen vormen de rode draad in de uitwerking van de reflectie op deze specifieke rol.

### **Interne P&C-cyclus**

De vertaling van de strategische plannen in een concrete planning- en controlcyclus is geborgd in het hiervoor genoemde informatieprotocol. Voorafgaand aan een nieuw jaar stellen de raad van toezicht en de raad van bestuur een vergaderkalender voor dat jaar vast.

### **Effectiviteit P&C-cyclus**

Als interne toezichthouder concludeert de raad van toezicht dat de P&C-cyclus in het verslagjaar naar behoren functioneerde. Naast het feit dat de raad conform het informatieprotocol door de raad van bestuur werd geïnformeerd, was er op ad hoc basis afstemming als een situatie daartoe aanleiding was. Denk in dit verband over de ontwikkeling van het coronavirus en ontwikkelingen in de hoofdstructuur van de organisatie.

Wel onderkent de raad van toezicht als attentiepunt de kwaliteit van de financiële rapportages. Die kwaliteit is in zijn ogen onvoldoende voor een adequaat toezicht op de ontwikkeling van het resultaat en de financiële positie van de organisatie. In december 2022 heeft de raad van toezicht een model vastgesteld op grond waarvan zij zich in de toekomst door de raad van bestuur wil laten informeren.

### **Effectiviteit externe wet- en regelgeving**

De raad van toezicht acht de volgende wet- en regelgeving in het bijzonder relevant voor het realiseren van strategische doelen:

- Wet langdurige zorg
- Zorgverzekeringswet
- Wet maatschappelijke ondersteuning
- Wet zorg en dwang
- Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg
- Beleidsregels NZa
- Contracten met het zorgkantoor, de zorgverzekeraars en de gemeente

In het verslagjaar heeft de raad van toezicht niet ervaren dat deze wet- en regelgeving belemmerend is bij het realiseren van de strategische doelen. De raad acht het aan de raad van bestuur om toe te zien op naleving van relevante wet- en regelgeving.

### **Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening**

De behandeling van de jaarrekening 2021 leidde tot het specifieke aandachtspunt dat 2021, na 2020, opnieuw verlieslatend was. Met de aantekening dat beide jaren in het teken van het coronavirus stonden,

waarbij het gemis aan opbrengsten en de meerkosten niet volledig door het Rijk werden gecompenseerd. Het weerstandsvermogen van Huis ter Leede was ruim genoeg om de tekorten over beide jaren op te vangen.

In januari van het verslagjaar behandelde de raad van toezicht de begroting 2022, inclusief een investeringsbegroting en een liquiditeitsbegroting. Met name het kleine en daarmee kwetsbare resultaatoverschot werd besproken. Vastgesteld werd daarbij dat het huren van de nieuwe locatie tot lagere lasten en daarmee meer begrotingsruimte zal gaan leiden. Dit moet zichtbaar worden in de nieuwe begroting en daaraan gerelateerde meerjarenbegroting.

### **Overige gewichtige besluiten**

Andere bijzondere bestuursbesluiten uit het verslagjaar die aan goedkeuring van de interne toezichthouder onderhevig waren zijn in de tabel bij hoofdstuk 5 opgenomen.

### **Samenwerking externe accountant**

De externe accountant was fysiek aanwezig bij de vergaderingen van de audit commissie en de raad van toezicht waarin de management letter en het accountantsverslag werden besproken. De accountant deed in met name zijn management letter een aantal aanbevelingen om de interne beheersing verder te verbeteren. De raad van bestuur nam die aanbevelingen over. De raad van toezicht laat zich per kwartaal informeren over de voortgang van de opvolging van de aanbevelingen van de accountant.

### **Reflectie op het verantwoordingsdocument**

De raad van bestuur heeft een bestuursverslag en een jaarrekening over het verslagjaar opgesteld. De raad van toezicht constateert dat beide documenten een getrouwe weergave zijn van de ontwikkelingen die zich in het verslagjaar hebben voorgedaan.

## **8 | Reflectie vanuit de rol als strategische partner**

Eén van de 4 rollen van de leden van de raad van toezicht betreft de rol van strategische partner, anders gezegd: de adviesrol. De eigen toezichtvisie en onderstaande onderwerpen vormen de rode draad in de uitwerking van de reflectie op deze specifieke rol.

### **Betrokkenheid en inbreng strategievorming**

De raad van bestuur heeft in de maand januari van het verslagjaar zijn plan en begroting voor het verslagjaar aangeboden. De begroting werd vooraf in de audit commissie besproken.

De raad van toezicht heeft zijn inzichten m.b.t. het jaarplan staande de januari vergadering met de raad van bestuur gedeeld. Dit heeft op relevante punten geleid tot aanpassing van het jaarplan.

### **Focuspunten strategisch beleid**

De volgende punten uit het strategisch beleid zijn in de vergaderingen van de raad van toezicht met de raad van bestuur aan de orde gekomen:

- De toepassing van domotica in de nieuwbouw
- Een grootschaliger toepassing van Volledig Pakket Thuis

- Het aanbieden van hospiceplaatsen in de nieuwbouw
- Het afstoten van het werkgebied in Tiel en omstreken
- De samenwerking in Zorgalliantie Rivierenland

### **Rendement interne dialoog**

De dialoog met de raad van bestuur over het strategisch beleid in het algemeen en de focuspunten in het bijzonder heeft geleid tot een gedragen keuze voor de strategische koers van Huis ter Leede. Bovendien is zo een situatie gecreëerd waarin de raad van bestuur en de raad van toezicht de gekozen richting eenduidig bespreekbaar kunnen maken in hun afstemming met de medezeggenschapsorganen en externe belanghebbenden.

## **9 | Reflectie vanuit de rol als werkgever**

Eén van de 4 rollen van de leden van de raad van toezicht betreft de rol van werkgever. De eigen toezichtvisie en onderstaande onderwerpen vormen de rode draad in de uitwerking van de reflectie op deze specifieke rol.

### **Noodzakelijke competenties en leiderschapsstijl**

Het beeld dat de raad van toezicht heeft van de strategische opgave van de organisatie en wat dat aan competenties en leiderschapsstijl van de dagelijkse of algemene leiding vergt is door de raad van toezicht vastgelegd in het geactualiseerde profiel voor de bestuurder. Dit profiel is door de raad van toezicht aangepast vanwege het aanstaande vertrek van de zittende bestuurder.

De raad van toezicht acht het noodzakelijk dat de nieuwe bestuurder over de volgende competenties beschikt: verbindend vermogen, gevoel voor verhoudingen, organisatie sensitiviteit, netwerken, reflectief, geduld, uithoudingsvermogen, samenwerken, flexibel en lef.

Kijkend naar de structuur, de strategie en de cultuur van Huis ter Leede acht de raad van toezicht het van belang dat de raad van bestuur een sturende leiderschapsstijl hanteert.

### **Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder**

De raad van toezicht heeft het functioneren van de raad van bestuur in het verslagjaar geëvalueerd door bij de eigen bevindingen die van de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Identiteitscommissie te betrekken. En de ruimte te bieden aan zelfreflectie door de bestuurder.

De uitkomsten van het geheel zijn door de raad van toezicht gebruikt voor een evaluatiegesprek tussen de raad van bestuur enerzijds en de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad van toezicht anderzijds. Met als gespreksonderwerpen: crisismanagement i.r.t. de corona pandemie, de uitvoering van de strategie, de brede werkgeversrol, kwaliteit en veiligheid van zorg, de financiële positie, het netwerk van de bestuurder en de organisatie, de nieuwbouw, de relatie met de raad van toezicht, de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder en het naderende einde van diens dienstverband.

### **Remuneratie**

De raad van toezicht bezoldigt de raad van bestuur van Huis ter Leede volgens de Wet normering topinkomens, de regeling Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp en het advies van de NVTZ t.a.v. een terughoudende toepassing van de bezoldigingsmaxima in deze regeling. Functiezwaarte, persoonlijke kwaliteiten en het functioneren van de raad van bestuur gaven in het verslagjaar geen aanleiding om hiervan af te wijken.

### **Invulling van sleutelposities**

De raad van toezicht heeft, in het kader van de brede werkgeversrol, voldoende zicht op de sleutelposities binnen de organisatie. Naar de mening van de raad vervullen vooral de MT-leden sleutelposities. In het verslagjaar heeft de raad van toezicht de bestuurder geadviseerd in een situatie waarin tussen de organisatie en een MT-lid een onwerkbaar situatie ontstond.

## **10 | Reflectie vanuit de rol als ambassadeur**

Eén van de 4 rollen van de leden van de raad van toezicht (raad van commissarissen) betreft de rol van ambassadeur. De eigen toezichtvisie en onderstaande onderwerpen vormen de rode draad in de uitwerking van de reflectie op deze specifieke rol.

### **Interne en externe stakeholders**

Het ontbrak de raad van toezicht in het verslag jaar nog aan een compleet beeld van de huidige en toekomstige interne en externe belanghebbenden van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke opgave(n) waaraan de organisatie wil bijdragen. Na de aanstelling van een nieuwe bestuurder in 2023 zal overgegaan worden tot een stakeholderanalyse.

### **Dialoog met stakeholders en dilemma's**

Het ontbrak de raad van toezicht in het verslagjaar nog aan een compleet beeld van de wijze waarop de organisatie in contact is geweest met de belanghebbenden. En welke (bestuurlijke) dilemma's daarbij aan de orde kwamen.

Zelf heeft de raad van toezicht in het verslagjaar contact gehad met de raden van toezicht van Wittenberg, 't Slot en Het Anker over de ontwikkeling van Zorgalliantie Rivierenland. Met als resultaat de ondertekening van een convenant voor een gedragen keuze voor de ontwikkelrichting.

## **11 | Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht**

De Governancecode Zorg 2022 benadrukt het belang van de jaarlijkse zelfevaluatie. De praktische uitwerking van dit principe luidt: *'De raad van toezicht evalueert zijn functioneren ten minste jaarlijks buiten de aanwezigheid van de raad van bestuur en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan.'* Onderstaande samenvatting geeft de belangrijkste inzichten vanuit de zelfevaluatie van de raad van toezicht weer.

### **Interne reflectie**

De raad van toezicht heeft in het verslagjaar op twee manieren op zichzelf gereflecteerd:

- Door in het bijzijn van de bestuurder gedurende een dagdeel kritisch het functioneren van de raad te beschouwen. Bij deze jaarlijks terugkerende sessie liet de raad van toezicht zich dit keer door een externe begeleiden.
- Door het tussentijds zelf organiseren van een reflectie via het individueel invullen van een vragenlijst en het collectief bespreken van de uitkomsten.
- Door na afloop van iedere vergadering – in afwezigheid van de bestuurder - kort stil te staan bij het verloop van de vergadering.

### **Teaming**

De raad van toezicht heeft in het verslagjaar in de relatie tussen zijn leden geïnvesteerd door zijn vergaderingen gezamenlijk voor te bespreken, het gezamenlijk afleggen van werkbezoeken, door medio het jaar een heisessie te organiseren, door voltallig de jaarlijkse ontmoetingsavond bij te wonen en door op informele wijze afscheid te nemen van zijn aftredend voorzitter.

### **Educatie en ontwikkeling**

In het verslagjaar hebben de leden van de raad van toezicht geïnvesteerd in educatie en ontwikkeling. In het bijzonder hebben twee leden een opleidingsprogramma voor ervaren commissarissen en toezichthouders bij het Erasmus Governance Institute gevolgd.

### **Bezoldiging**

Stichting Huis ter Leede heeft de leden van de raad van toezicht bezoldigd conform klasse III van de Regeling bezoldigingsmaxima zorg en jeugdhulp.

### **Verantwoording bezoldiging**

Met inachtneming van het advies van de NVTZ om gematigd om te gaan met de bezoldigingsmaxima uit de hiervoor genoemde regeling, is in het verslagjaar 87% van de geldende maxima uitgekeerd. Daarnaast ontvingen de leden van de raad van toezicht een onkostenvergoeding van € 0,19 per kilometer.