



ZORGGROEP
Ter Weel



Jaarverslag 2024 Raad van Toezicht

VASTGESTELD – 22 mei 2025

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. De Raad van Toezicht	4
1.1 Algemeen	4
1.2 Samenstelling.....	4
1.3 Rooster van aftreden.....	5
2. Vergaderingen, onderwerpen en besluiten	5
2.1 Vergaderingen.....	5
2.2 Besluiten en goedkeuring	6
2.3 Commissies.....	6
2.4 Samenwerking met accountant.....	7
3. Toezichthoudende rol en werkgeversrol	7
3.1 Informatievoorziening en contact met belanghebbenden	7
3.2 Bestuurswissel	7
3.3 Samenwerking met de Raad van Bestuur	8
3.4 Functioneringsgesprek met de bestuurder	8
4. Evaluatie en reflectie.....	8
4.1 Bestuursverslag en jaarrekening	8
4.2 Scholing en ontwikkeling.....	9
4.3 Bezoldiging.....	9
Vaststelling	10

Inleiding

In dit verslag blikt de Raad van Toezicht van Zorggroep Ter Weel terug op het jaar 2024. In het kort komen de onderwerpen aan bod die in 2024 actueel waren, de besluiten die zijn genomen, en 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.

1. De Raad van Toezicht

1.1 Algemeen

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden die, naar het oordeel van de raad, allen als onafhankelijk worden beschouwd. De Raad van Toezicht heeft drie commissies ingesteld. De HR- en 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.

1.2 Samenstelling

Samenstelling van de Raad van Toezicht van Zorggroep Ter Weel in 2024	
Naam	Hoofd- en nevenfuncties
Dhr. drs. M.W. Bakker lid RvT en lid auditcommissie; heel 2024; profiel: financieel	• Lid Raad van Toezicht St SOVOR (Jan Tinbergen College) • Lid Raad van Commissarissen Woonstichting Hulst • Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis
Dhr. dr. J.M.D. Koster, vice-voorzitter en lid auditcommissie, heel 2024; profiel: ondernemerschap en bedrijfskunde	• Senior Partner Holland Consulting Group (hoofdfunctie) • Lid Raad van Commissarissen Oasen N.V. • Gastdocent Nyenrode Business Universiteit • Kerndocent Erasmus Governance Institute • Lid Visitatiecommissie Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie • Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis • Lid Bestuur Hollandsche IJsselrit • Lid Raad van Advies Zepp.solutions (vanaf 1 maart 2024)
Mw. A.A. van de Meene, lid RvT en lid commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag; heel 2024; profiel: ondernemerschap, dienstverlening, gastvrijheid	• Eigenaar/directeur Press Any Key, consultancy hospitality • Lid commissie Ethics & Compliance, PUM • Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis • Regiocoördinator SER Topvrouwen (onbezoldigd)
Mw. W.G. Steehouwer lid RvT en lid remuneratie- commissie; heel 2024; profiel: strategisch HRM	• Directeur HR, Dovidia Nederland (hoofdfunctie vanaf 1 november 2024) • Manager HR & Legal; Business partner Nefkens BV (hoofdfunctie t/m 31 oktober 2024) • Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis • Tuchtrecter Instituut voor de sportrechtspraak, kamer seksuele intimidatie & zedenzaken
Mw. J.A. Treffers-Lepoeter, voorzitter; lid commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag; lid remuneratiecommissie; heel 2024; profiel: zorginhoudelijk	• Voorzitter Raad van Toezicht St. Maaswaarden Ouderenzorg • Voorzitter Bestuur St. SHIVA (tot 01-10-2024) • Lid Raad van Commissarissen Saamborgh • Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis

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. 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
Mw. W.G. Steehouwer	01-06-2023	01-06-2027	01-06-2031

In 2024 kende de Raad van Toezicht geen vacatures. Er zijn voorbereidingen getroffen voor de werving van een nieuw lid, vanwege het naderende einde van de zittingstermijn van dhr. Bakker per 1 april 2025. Voor het wervings- en selectietraject wordt te zijner tijd een openbare procedure gevolgd, waarbij advies wordt gevraagd aan de Raad van Bestuur en medezeggenschapsraden.

2. Vergaderingen, onderwerpen en besluiten

2.1 Vergaderingen

In 2024 heeft de Raad van Toezicht zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur. Op één uitzondering na was steeds de voltallige raad aanwezig. De Raad van Toezicht heeft eenmaal vergaderd met de Centrale Cliëntenraad in het bijzijn van de bestuurder en tweemaal met de Ondernemingsraad in afwezigheid van de bestuurder. De agenda voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt 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 eenmaal onderling samengekomen voor een zelfevaluatie en diverse malen voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder. Belangrijke onderwerpen die tijdens de reguliere vergaderingen in 2024 aan de orde kwamen:

- Organisatieontwikkeling;
- Kwaliteit van zorg en calamiteiten;
- Productie, financiën en formatie;
- Verzuim, HRM-ontwikkelingen en afdeling HRM;
- Ambities en strategische koers 2023 – 2030;
- Medezeggenschapsraden;
- Controle jaarverantwoording en interim controle door de externe accountant;
- Samenwerking van Zorggroep Ter Weel met andere VVT-instellingen in Zeeland;
- Onderzoek naar samenwerking met Stichting Allévo op het gebied van kwetsbare ondersteunende functies;
- Nieuwbouw- en renovatieprojecten;
- Duurzaamheid;

- Toezichtsvisie;
- Bestuurswissel (zie §3.3).

2.2 Besluiten en goedkeuring

Besluiten van de Raad van Toezicht:

- Vaststelling van de nieuwe toezichtvisie;
- Vaststelling van het jaarverslag 2023 van de Raad van Toezicht;
- Vaststelling van de km-vergoeding voor leden van de Raad van Toezicht;
- Vaststelling van de omvang, de samenstelling en het voorzitterschap van de Raad van Bestuur in de periode van de bestuurswissel.
- Benoeming van mw. A.D.D. van de Kerkhove-Kleinlugtebeld als bestuurder van Zorggroep Ter Weel, met ingang van 1 november 2024.
- Verlenen van eervol ontslag aan mw. J.A. Traas als bestuurder van Zorggroep Ter Weel, die aftreedt op eigen verzoek, met ingang van 25 januari 2025.
- Vaststelling dat Zorggroep Ter Weel in 2025 ingedeeld wordt in WNT-klasse IV;
- Vaststelling van de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2025 (zie §4.3);
- Vaststelling van het algemene profiel RvT en het profiel 'financieel', onder voorbehoud van positief advies van de Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad en Raad van Bestuur.

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

- Vaststelling van de kwartaalrapportages met rolling forecast (kwartaal 4 2023; kwartaal 1, 2 en 3 2024)
- Vaststelling van het bestuursverslag 2023 en de jaarrekening 2023, inclusief de besluiten om:
 - de bestemmingsreserve herontwikkeling Gasthuis te laten vrijvallen;
 - één zevende deel van de bestemmingsreserve Randhof te laten vrijvallen;
 - het resultaat over 2023 in mindering te brengen op het bestemmingsfonds;
 - en geen bijzondere waardevermindering op het vastgoed toe te passen.

2.3 Commissies

De commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag heeft in 2024 viermaal vergaderd. Hierbij was steeds de voltallige commissie aanwezig. Onderwerpen die aan de orde kwamen:

- Organisatieontwikkeling: verpleegkundige zorg, Volledig Pakket Thuis, wonen & zorg;
- Kwaliteitsverbetering: verbetering medicatieketen, controle bevoegd- en bekwaamheden personeel niet in loondienst
- Incidenten en calamiteiten: organisatie, werkwijze en resultaten calamiteitenonderzoek
- Onderzoek van trainees locatiemanager naar *Zelforganisatie in relatie tot de transitie van 'kwaliteit van zorg' naar 'kwaliteit van leven'*
- Waarneming vacante functie directeur zorg, welzijn en behandeling
- Resultaten HKZ-audit;
- Wet zorg en dwang;
- Kwaliteitsjaarverslag 2023;
- Kwartaalrapportages met rolling forecast;
- Werkbezoek aan locatie Dagbehandeling Parkinson en bezoek aan St. Maarten in de Groe voor cliënttevredenheidsinstrument Tante Co.

De auditcommissie heeft in 2024 driemaal vergaderd. Hierbij was steeds de voltallige commissie aanwezig. Onderwerpen die aan de orde kwamen:

- Jaarrekening 2023, controle en accountantsverslag;

- Oorzaken, gevolgen en verbetermaatregelen btw-vraagstuk en financiële situatie;
- Risk management en risicobeheersing, met bijzondere aandacht voor cyber security;
- Kwartaalrapportages met rolling forecast;
- Maandcijfers;
- Voortgang vastgoedprojecten Résidence 't Gasthuis en Randhof;
- Resultaten directiebeoordeling informatiebeveiliging.

De HR- en remuneratiecommissie heeft in 2024 viermaal vergaderd over HR- en werkgevers-gerelateerde onderwerpen in het algemeen. Hierbij was steeds de voltallige commissie aanwezig. Onderwerpen die aan de orde kwamen:

- Verzuimcijfers en verzuimbegeleiding;
- In- en uitstroom personeel;
- Opleidingen;
- Inzet personeel niet in loondienst;
- Werkgroep Werkplezier, werkgeluk en verzuim;
- Strategisch HR-plan;
- HR-jaarplan 2025-2026;
- Ontwikkelingen binnen de afdeling HR en teamcoaches;
- Kwartaalrapportages met rolling forecast.

2.4 Samenwerking met accountant

De auditcommissie en de Raad van Toezicht hebben in 2024 eenmaal overleg gevoerd met de accountant in aanwezigheid van de bestuurder. Onderwerp van gesprek was de controle van de jaarrekening 2023. Aansluitend heeft de Raad van Toezicht overleg gevoerd met de accountant zonder de bestuurder. De geplande vierde vergadering van auditcommissie, waarin de accountant toelichting zou geven op de management letter naar aanleiding van de interimcontrole, werd verplaatst naar januari 2025.

3. Toezichthoudende rol en werkgeversrol

3.1 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 2024 onder meer overleg gevoerd met de Centrale Cliëntenraad en Ondernemingsraad en gesproken met leden van het directieteam, (trainees) locatiemanagers, de manager medische dienst, de strategisch HR-adviseur, senior HR-adviseur, een teamcoördinator, wijkverpleegkundigen en een beleidsmedewerker.

3.2 Bestuurswissel

Mw. J.A. Traas, bestuurder, heeft de Raad van Toezicht in een vroeg stadium te kennen gegeven dat zij ultimo december 2024 wilde terugtreden om vervroegd met pensioen te gaan. Om die reden heeft

de Raad van Toezicht in 2024 een openbare wervings- en selectieprocedure doorlopen voor een opvolger. De Raad van Toezicht heeft zich hierin laten ondersteunen door een wervings- en selectiebureau. De Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad hebben positieve adviezen uitgebracht over het profiel voor de nieuwe bestuurder en de te benoemen kandidaat. Dit heeft erin geresulteerd dat mw. A.D.D. van de Kerkhove per 1 november 2024 is benoemd als bestuurder van Zorggroep Ter Weel. De periode van 1 november tot medio december stond in het teken van overdracht tussen de startende en vertrekkende bestuurder.

3.3 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 dat de remuneratiecommissie met de Raad van Bestuur voert.

3.4 Functioneringsgesprek met de bestuurder

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 leden van de Raad van Bestuur. Doorgaans vindt dat gesprek in november of december plaats. Vanwege de bestuurswissel eind 2024 heeft de remuneratiecommissie ervoor gekozen om in december 2024 een eindgesprek te houden met de vertrekkende bestuurder en in januari 2025 een startgesprek met de nieuwe bestuurder. De bevindingen zijn teruggekoppeld aan de voltallige Raad van Toezicht.

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 ontwikkelt zich steeds verder, hetgeen onder meer zichtbaar is in de kwartaalrapportages en vergaderstukken. Na het positieve resultaat in boekjaar 2022 heeft Zorggroep Ter Weel in 2023 een fors verlies geleden, met name als gevolg van toegenomen kosten voor personeel niet in loondienst en gestegen prijzen van leveranciers. Dit baarde de Raad van Toezicht zorgen. De raad heeft de ontwikkelingen en de verbetermaatregelen dan ook op de voet gevolgd. De Raad van Toezicht spreekt grote waardering en complimenten uit voor bestuur, directie en medewerkers omdat het hen gelukt is om de inkomsten en uitgaven in 2024 meer in balans te brengen, waardoor het jaar met een positief resultaat à € 2.962.119 afgesloten kan worden. Tegelijkertijd blijft de raad expliciet aandacht vragen voor het realiseren van een positieve reguliere exploitatie zónder bijzondere baten en voor het monitoren van moeilijk te beïnvloeden factoren die grote financiële impact kunnen hebben. Mede gezien de personele ontwikkelingen – toenemende vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt, ho og verzuim – heeft de Raad van Toezicht wederom het

belang benadrukt van de vertegenwoordiging van HR op het hoogste overlegniveau in de organisatie. Behoud en continue verbetering van kwaliteit van zorg en welbevinden van cliënten staan 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. Deze vraagstukken, zowel in het algemeen als specifiek toegespitst op Zorggroep Ter Weel, zijn regelmatig onderwerp van gesprek.

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 2024 vonden onderstaande ontwikkelactiviteiten plaats:

- Bijeenkomst Topvrouwen, Sociaal Economische Raad (1 lid)
- Bouwen en groeien, Mathijs Bouman, HZ University of Applied Sciences (1 lid)
- Communicatiestrategie, Andy Mosmans, IBBD (1 lid)
- Customer Centricity, prof. Dr. H. Robben, Nyenrode (1 lid)
- De nieuwe toezichthouder in zorg en welzijn, leergang NVTZ (1 lid)
- De privacy paradox, Sergej Katus, HZ University of Applied Sciences (1 lid)
- Een nieuwe generatie ouderen langer thuis, conferentie St. Educatie Zorg & Welzijn (1 lid)
- Environmental, Social & Governance, webinar VTW & Deloitte (1 lid)
- HR en leadership, prof. Dr. L. v.d. Sluijs, Nyenrode (1 lid)
- Komt een land bij de dokter, Michelle van Tongerloo, HZ University of Applied Sciences (1 lid)
- Leren transformeren, conferentie Zeeuwse Zorg Coalitie (1 lid)
- Matinee Duurzaamheid, NVTZ (1 lid)
- Ontwikkelingen in Governance, mr. L. van Laak, Erasmus Governance Institute (1 lid)
- Samen doen, betekenisvol intern toezicht, workshop VTW (1 lid)
- Toezicht op Innovatie, themabijeenkomst NVTZ (1 lid)
- Toezicht op netwerken en samenwerkingsverbanden deel 3, webinar NVTZ (1 lid)
- Wonen & Zorg, Ab Klink, HZ University of Applied Sciences (1 lid)
- Zelfevaluatie Raad van Toezicht Zorggroep Ter Weel (gehele RvT)

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 2024 en 2025 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 2024 € 23.540 en die van de leden € 14.980. Eén lid ontving een hogere bezoldiging als gevolg van een nabetaling uit 2023.

Vaststelling

Dit jaarverslag 2024 van de Raad van Toezicht is vastgesteld te Goes op 22 mei 2025.

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