



ZORGGROEP  
Ter Weel



# Jaarverslag 2025 Raad van Toezicht

VASTGESTELD – 26-05-2026

# Inhoudsopgave

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding .....</b>                                         | <b>3</b>  |
| <b>1. De Raad van Toezicht .....</b>                           | <b>4</b>  |
| 1.1 Algemeen .....                                             | 4         |
| 1.2 Samenstelling.....                                         | 4         |
| 1.3 Rooster van aftreden.....                                  | 5         |
| 1.4 Wijzigingen in samenstelling in 2026 .....                 | 6         |
| <b>2. Vergaderingen, onderwerpen en besluiten .....</b>        | <b>6</b>  |
| 2.1 Vergaderingen.....                                         | 6         |
| 2.2 Besluiten en goedkeuring .....                             | 7         |
| 2.3 Commissies.....                                            | 7         |
| 2.4 Samenwerking met accountant.....                           | 8         |
| <b>3. Toezichthoudende rol en werkgeversrol .....</b>          | <b>9</b>  |
| 3.1 Informatievoorziening en contact met belanghebbenden ..... | 9         |
| 3.2 Samenwerking met de Raad van Bestuur .....                 | 9         |
| 3.3 Functioneringsgesprek met de bestuurder .....              | 9         |
| <b>4. Evaluatie en reflectie.....</b>                          | <b>9</b>  |
| 4.1 Bestuursverslag en jaarrekening .....                      | 9         |
| 4.2 Scholing en ontwikkeling.....                              | 10        |
| 4.3 Bezoldiging.....                                           | 10        |
| <b>Vaststelling .....</b>                                      | <b>11</b> |

# Inleiding

In dit verslag blikt de Raad van Toezicht van Zorggroep Ter Weel terug op het jaar 2025. In het kort komen de onderwerpen aan bod die in 2025 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 onafhankelijke leden die zowel individueel als gezamenlijk brede deskundigheid en ervaring hebben om de toezichthoudende rollen te vervullen. De raad heeft hiertoe een algemeen profiel opgesteld en specifieke profielen per zetel. De Raad van Toezicht werkt met drie commissies. De HR- en remuneratie-commissie neemt namens de raad de werkgeverstaak op zich. De auditcommissie behandelt alle onderwerpen met een financiële en bedrijfskundige impact. De commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag houdt zich bezig met alle onderwerpen die te maken hebben met welbevinden van cliënten en medewerkers en professionele dienstverlening. De commissies verdiepen zich in deze onderwerpen zodat de voltallige raad zich een goed beeld kan vormen.

## 1.2 Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Toezicht in boekjaar 2025:

| Naam                                                                                                                              | Hoofd- en nevenfuncties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr. drs. M.W. (Michael) Bakker<br>Lid RvT en lid auditcommissie<br>Profiel: financieel<br>Periode: t/m 31-03-2025                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Woonstichting Hulst</li><li>• Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis (t/m 31-03-2025)</li><li>• Lid Raad van Toezicht St. SOVOR Jan Tinbergen College (t/m 31-01-2025)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Dhr. E.W. (Egmond) Borgdorff<br>Lid RvT en lid HR & remuneratiecommissie<br>Profiel: strategisch HRM<br>Periode: vanaf 01-05-2025 | <ul style="list-style-type: none"><li>• HR-directeur Pluryn</li><li>• Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis</li><li>• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Dichtbij Kinderopvang</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Dhr. B.A.F.M. (Bas) ten Dam<br>Lid RvT en lid auditcommissie<br>Profiel: financieel<br>Periode: vanaf 01-07-2025                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Raad van Bestuur Huisartsenposten Oost-Brabant</li><li>• Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Dhr. dr. J.M.D. (John) Koster<br>Vice-voorzitter RvT en lid auditcommissie<br>Profiel: ondernemerschap en bedrijfskunde           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Partner HCG Netwerk</li><li>• Vice-voorzitter Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis</li><li>• Kerndocent Erasmus Governance Institute</li><li>• Gastdocent Nyenrode Business Universiteit</li><li>• Lid Raad van Toezicht Loods M</li><li>• Lid Visitatiepanels Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie voor bedrijfskundige opleidingen</li><li>• Penningmeester St. Hollandsche IJsselrit</li><li>• Lid Raad van Advies Zepp.solutions</li><li>• Lid Raad van Toezicht Codarts Rotterdam (vanaf 01-10-2025)</li><li>• Lid Raad van Commissarissen De Goede Woning (vanaf 01-01-2026)</li></ul> |

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mw. A.A. (Annette) van de Meene</b><br>Lid RvT en voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag<br>Profiel: ondernemerschap, dienstverlening, gastvrijheid | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenaar/directeur Press Any Key, consultancy hospitality</li> <li>Lid commissie Ethics &amp; Compliance, PUM</li> <li>Regiocoördinator SER Topvrouwen (onbezoldigd)</li> <li>Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis (t/m 31-01-2026)</li> </ul> |
| <b>Mw. W.G. (Wilma) Steehouwer</b><br>Lid RvT en lid remuneratie-commissie<br>Profiel: strategisch HRM<br>Periode: t/m 30-04-2025                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur HR, Dovidia Nederland</li> <li>Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis (t/m 30-04-2025)</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <b>Mw. J.A. (Hannie) Treffers-Lepoeter</b><br>Voorzitter RvT; lid commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag; lid remuneratiecommissie<br>Profiel: zorginhoudelijk    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Raad van Commissarissen Saamborgh</li> <li>Vice-voorzitter Cliëntenraad Santé Partners (sinds 01-10-2025)</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis (t/m 31-01-2026)</li> </ul>                                          |

### 1.3 Rooster van aftreden

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij kunnen eenmaal herbenoemd worden. In 2025 trad Michael Bakker af vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Daarnaast ontstond een vacature vanwege het aftreden van Wilma Steehouwer. Zij trad af omdat ze haar toezichtfunctie qua tijd niet langer kon combineren met haar hoofdfunctie. Voor het invullen van de vacatures heeft de Raad van Toezicht een openbare wervingsprocedure doorlopen. De Raad van Bestuur, Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad hebben een adviserende rol gehad bij zowel het opstellen van de profielen als de benoeming van de kandidaten. Vervolgens zijn Bas ten Dam en Egmond Borgdorff benoemd als nieuwe leden, voor respectievelijk een termijn van vier jaar en de resterende periode van de tussentijds ontstane vacature.

| Naam                     | Benoeming  | Herbenoeming            | Aftreden             |
|--------------------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Michael Bakker           | 01-04-2017 | 01-04-2021              | 01-04-2025           |
| Wilma Steehouwer         | 01-06-2023 | n.v.t.                  | 01-05-2025           |
| Hannie Treffers-Lepoeter | 01-02-2018 | 01-02-2022              | 01-02-2026           |
| Annette van de Meene     | 01-02-2018 | 01-02-2022              | 01-02-2026           |
| John Koster              | 01-02-2019 | 01-02-2023              | 01-02-2027           |
| Egmond Borgdorff         | 01-05-2025 | Mogelijk per 01-06-2027 | Uiterlijk 31-05-2031 |
| Bas ten Dam              | 01-07-2025 | Mogelijk per 01-07-2029 | Uiterlijk 30-06-2033 |

## 1.4 Wijzigingen in samenstelling in 2026

Op 1 februari 2026 zouden vacatures ontstaan vanwege het aftreden, conform rooster, van Annette van de Meene en Hannie Treffers. Daarom is in het laatste kwartaal van 2025 een procedure gestart voor werving en selectie van nieuwe leden. Per 1 maart 2026 zijn de vacatures ingevuld door de komst van Mattijs Bordui en Mieke Reynen.

| Naam                                                                                                                                                         | Hoofd- en nevenfuncties                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr. M. (Mattijs) Bordui<br>Lid RvT en lid commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag<br>Profiel: zorginnovatie en -transformatie<br>Periode: vanaf 01-03-2026 | <ul style="list-style-type: none"><li>Eigenaar/huisarts Gezondheidscentrum Govert Flinck</li><li>Justitieel arts Penitentiaire Inrichting Middelburg</li><li>Lid Raad van Toezicht De Provinciale Kraamzorg Lunavi</li><li>Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis (vanaf 01-03-2026)</li></ul> |
| Mw. J.M.L.J. (Mieke) Reynen<br>Lid RvT en lid commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag<br>Profiel: zorg, welzijn en kwaliteit<br>Periode: vanaf 01-03-2026   | <ul style="list-style-type: none"><li>Lid Raad van Toezicht Scalda</li><li>Docent Avicenna - academie voor Toezichthouders en Commissarissen</li><li>Senior adviseur iPH</li><li>B&amp;B-eigenaar</li><li>Lid Raad van Toezicht St. Ouderenhuisvesting Gasthuis (vanaf 01-03-2026)</li></ul>                  |

## 2. Vergaderingen, onderwerpen en besluiten

### 2.1 Vergaderingen

In 2025 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, eenmaal met de Ondernemingsraad en eenmaal met de Professionele Adviesraad. Bij al die vergaderingen was de bestuurder aanwezig. De agenda's voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht 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 voor de werving en selectie van nieuwe leden. Belangrijke onderwerpen die tijdens de reguliere vergaderingen in 2025 aan de orde kwamen:

- Start van de nieuwe bestuurder;
- Organisatieontwikkeling;
- Calamiteiten en kwaliteit van zorg;
- Zorgproducten, zoals Volledig Pakket Thuis;
- Productie, financiën en formatie;
- Ontwikkeling HRM en meten medewerkerstevredenheid;
- Inzet personeel, zzp'ers en de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties;
- Kaderbrief, organisatiejaarplan en begroting;
- Controle jaarverantwoording en interim controle door de externe accountant;

- Samenwerking van Zorggroep Ter Weel met andere VVT-instellingen in Zeeland;
- Deelname aan regionale projecten op basis van landelijke subsidies;
- Trends en ontwikkelingen in de zorgsector, landelijk en regionaal;
- Nieuwbouw- en renovatieprojecten;
- Duurzaamheid;
- Werving en selectie van nieuwe RvT-leden.

## 2.2 Besluiten en goedkeuring

Besluiten van de Raad van Toezicht:

- Vaststelling van het algemene profiel Raad van Toezicht, het profiel 'strategisch HRM' en het profiel 'financieel';
- Vaststelling van het algemene profiel Raad van Toezicht, het profiel 'zorg, welzijn & kwaliteit' en het profiel 'zorginnovatie en -transformatie';
- Benoeming van twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht;
- Benoeming van een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht (per 1 februari 2026);
- Vaststelling van het jaarverslag 2024 van de Raad van Toezicht;
- Vaststelling dat Zorggroep Ter Weel in 2026 ingedeeld wordt in WNT-klasse IV;
- Vaststelling van de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2026;
- Vaststelling van het reglement Raad van Toezicht en de reglementen van de auditcommissie, commissie kwaliteit veiligheid & gedrag; en de remuneratiecommissie.

Besluiten van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht gezamenlijk:

- Vaststelling van het informatieprotocol Raad van Bestuur - Raad van Toezicht;
- Vaststelling van de conflictregeling Raad van Bestuur - Raad van Toezicht.

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

- Vaststelling van de kwartaalrapportages met rolling forecast (kwartaal 4 2024; kwartaal 1, 2 en 3 2025);
- Vaststelling van het bestuursverslag 2024, de jaarrekening 2024 en de bestemming van het resultaat van boekjaar 2024;
- Vaststelling van het organisatiejaarplan 2026 en de begroting 2026;
- Vaststelling van het treasurystatuut;
- Vaststelling van het reglement Raad van Bestuur en de waarnemregeling Raad van Bestuur;
- Vaststelling van de klokkenluidersregeling;
- Vaststelling en ondertekening van de governance-afspraken behorend bij de IZA-gefinancierde projecten vanuit Zeeuwse Zorg Coalitie.

## 2.3 Commissies

De commissie kwaliteit, veiligheid & gedrag heeft in 2025 driemaal vergaderd. Hierbij was steeds de voltallige commissie aanwezig. Eén vergadering werd geannuleerd vanwege een samenloop van – deels persoonlijke – omstandigheden. Onderwerpen die in vergaderingen aan de orde kwamen:

- Ontwikkelingen VVT: zorgaanbod en doelgroepenbeleid, ontwikkelingen intramurale zorg;
- Organisatieontwikkeling: beleidsvoorbereiding, verbinding tussen management en directie;
- Medische staf, behandeldiensten en samenwerking in de regio;
- Samen zorgen: STIP-methode en naastenparticipatie;
- Kwaliteitsverbetering: calamiteitenonderzoeken, cliënttevredenheid;
- Werkbezoek aan de leerafdeling van Ter Weel Goes, met gesprek over doelgroepenbeleid;

- Resultaten HKZ-controle-audit;
- Wet zorg en dwang;
- Kwaliteitsbeeld 2024-2025;
- Kwartaalrapportages met rolling forecast;
- Organisatiejaarplan 2026;
- Overdracht en aanbevelingen vanuit de commissie kwaliteit, veiligheid en gedrag.

De auditcommissie heeft in 2025 zevenmaal vergaderd. Redenen voor extra vergaderingen waren: het verplaatsen van het bespreken van de management letter van eind 2024 naar januari 2025; en het opnieuw invoeren van een begroting voor 2026 naast de bestaande methode van de rolling forecast. Bij de vergaderingen was steeds de voltallige commissie aanwezig, lege zetels als gevolg van vacatures niet meegerekend. Onderwerpen die aan de orde kwamen:

- Management letter 2024 en 2025;
- Jaarrekening 2024, controle en accountantsverslag;
- Kwartaalrapportages met rolling forecast;
- Maandcijfers;
- Begroting 2026;
- Risk management en risicobeheersing;
- Treasury statuut;
- Bankconvenanten;
- Fiscale aspecten, waaronder Wet Deregulering beoordeling arbeidsrelaties;
- Vastgoedproject Residence 't Gasthuis, algemeen vastgoedbeleid en duurzaamheid;
- Informatiebeveiliging en privacy.

De HR- en remuneratiecommissie heeft in 2025 driemaal vergaderd over HR- en werkgevers-gerelateerde onderwerpen in het algemeen. Hierbij was steeds de voltallige commissie aanwezig. Daarnaast voerde de commissie een jaargesprek met de bestuurder. Onderwerpen die in vergaderingen aan de orde kwamen:

- Verzuimcijfers, in- en uitstroom personeel en wervingscampagnes;
- Bezettingseisen, personele formatie en dienstroosters;
- Zzp'ers en de Wet Deregulering beoordeling arbeidsrelaties;
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Opleiding & ontwikkeling;
- Zelforganisatie en organisatie-inrichting;
- Ontwikkelingen binnen de afdeling HR en kennismaking nieuwe clustermanager;
- Eigenrisicodragerschap en Wet Werkhervattingsregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten;
- Kwartaalrapportages met rolling forecast;
- Organisatiejaarplan 2026.

## 2.4 Samenwerking met accountant

De auditcommissie en de Raad van Toezicht hebben in 2025 tweemaal overleg gevoerd met de accountant in aanwezigheid van de bestuurder. Onderwerpen van gesprek waren de management letter 2024 en de controle van de jaarrekening 2024. Aansluitend heeft de Raad van Toezicht eenmaal overleg gevoerd met de accountant zonder de bestuurder. Daarnaast heeft de auditcommissie eenmaal overleg gevoerd met de accountant over de management letter naar aanleiding van de interim controle in 2025. Hierbij was de bestuurder aanwezig.

## 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. Zo hebben de Raad van Toezicht en de commissies in 2025 onder meer overleg gevoerd met de Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Professionele Adviesraad. Daarnaast spraken ze met leden van het directieteam, controllers, beleidsadviseurs, een gedragscoach, specialist ouderengeneeskunde, teamcoördinator, recruiter en communicatieadviseur. Daarnaast liepen leden van de Raad van Toezicht mee met medewerkers van de leerafdeling van Ter Weel Goes en de medische staf.

### 3.2 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.

### 3.3 Functioneringsgesprek met de bestuurder

De remuneratiecommissie doet aanbevelingen aan de Raad van Toezicht over het benoemen, functioneren en honoreren van de Raad van Bestuur. Eind 2024 vond een bestuurswissel plaats: Coby Traas droeg haar taken over aan Adinda van de Kerkhove. Vanwege deze bestuurswissel 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. In november 2025 vond het reguliere functioneringsgesprek plaats. De bevindingen zijn teruggekoppeld aan de voltallige Raad van Toezicht. Daarnaast was er regelmatig informeel overleg tussen de bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht.

## 4. Evaluatie en reflectie

### 4.1 Bestuursverslag en jaarrekening

De Raad van Toezicht constateert dat Zorggroep Ter Weel goed op de hoogte is van actuele en benodigde ontwikkelingen in de organisatie, alsook de ontwikkelingen en trends in regionale samenwerkingsverbanden en het zorglandschap. In 2025 zijn grote verbeterlagen gemaakt op gebied van stuurinformatie en -processen, waardoor de bestuurder steeds meer in control komt en in staat is richting te geven aan de organisatie en risico's te beheersen. Concrete voorbeelden hiervan zijn de herintrede van het organisatiejaarplan en de jaarlijkse begroting. Mede door deze

ontwikkelingen ontstaat in vergaderingen tussen bestuurder en Raad van Toezicht meer ruimte voor verdieping van strategische onderwerpen.

Na een fors verlies in boekjaar 2023, was er in 2024 weer sprake van een positief resultaat waarna deze lijn zich in 2025 heeft doorgezet, mede dankzij meer analyse van en sturing op de balans tussen inkomsten en uitgaven. Ook op gebied van welbevinden van cliënten en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn mooie stappen gezet. De Raad van Toezicht spreekt grote waardering en complimenten uit voor bestuurder, directieteam, medezeggenschapsraden, andere medewerkers en vrijwilligers voor het vele werk dat is verzet. Tegelijkertijd realiseert de raad zich voor welke grote opgaven de ouderenzorg staat, gezien ontwikkelingen in overheidsbeleid, arbeidsmarkt en maatschappij en welke impact dit kan hebben op medewerkers individueel en de organisatie als geheel. Werkplezier voor medewerkers en kwaliteit van leven en zorg voor cliënten staan voor de Raad van Toezicht voorop.

De samenwerking tussen de Zeeuwse zorginstellingen, gericht op het beschikbaar en toegankelijk houden van de (ouderen)zorg in Zeeland, juicht de Raad van Toezicht toe. Tevens is de raad zich ervan bewust dat dit nieuwe vraagstukken met zich meebrengt omtrent verdeling van verantwoordelijkheden en afweging van belangen. 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 2025 vonden onderstaande ontwikkelactiviteiten plaats:

- Actuele ontwikkelingen fiscaliteit, Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (1 lid)
- Artificial intelligence in the boardroom, TIAS (1 lid)
- Artificial Intelligence Toepassingen, Hogeschool van Utrecht (1 lid)
- Basisopleiding mediation, ICM (1 lid)
- Bijeenkomst Aedes benchmark, Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, (1 lid)
- College adviesregeling honorering toezichthouders, VTOI-NVTK (1 lid)
- Congres Duurzaamheid in de zorg: van verplichting naar strategische meerwaarde, NVTZ, NVZ, e.a. (1 lid)
- Leergang voor de voorzitter, NVTZ/Avicenna academie voor leiderschap (1 lid)
- Netwerkbijeenkomst Zorg in Balans (1 lid)
- Organisatiecultuur, A. v.d. Dekken en L. Kemps (1 lid)
- Teamontwikkeling en leiderschap, drs A.M. van Boxtel (1 lid)
- Themabijeenkomst kwaliteit, NVTZ (1 lid)
- Toezichthouden op Strategie, Erasmus Governance Institute (1 lid)
- Zelfevaluatie Raad van Toezicht (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 2025 en 2026 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 2025 € 24.860 en die van de leden € 15.820.

## Vaststelling

Dit jaarverslag 2025 van de Raad van Toezicht is vastgesteld te Goes op 26 mei 2026.

Egmond Borgdorff  
*Voorzitter Raad van Toezicht*