



Jaarverslag Raad van Toezicht 2024

Zorggroep Noorderboog

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2025

0 | Inhoud

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **22-05-2025**

1 | Voorwoord

De [Raad van toezicht](#) houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Noorderboog. De RvT houdt dit toezicht, zoals dat heet, ‘namens de samenleving’. Dit betekent dat de raad erop toeziet dat (en hoe) Noorderboog bijdraagt aan zijn maatschappelijke doelstelling: het bieden van goede en betaalbare zorg, behandeling en diensten aan de bewoners en cliënten. Om een gedegen beeld te krijgen van de besturing en het functioneren van de organisatie maakt de RvT gebruik van verschillende werkwijzen. Naast het lezen en toetsen van de organisatiedocumenten is de raad betrokken bij de organisatie en in dialoog met het bestuur en de belanghebbenden van Noorderboog. Deze gedachtewisseling is de kern.

De RvT fungeert ook als werkgever van de Raad van Bestuur.

De RvT beschikt over een toezichtplan en handelt vanuit de Governancecode Zorg en het programma Goed Toezicht van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Het toezichtplan is te lezen via deze [link](#). Voor de uitwerking van de Governancecode Zorg [klik hier](#).

2 | De Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit vijf leden. De leden werken niet binnen de organisatie, maar bekleden elders een maatschappelijke functie. Gedurende het boekjaar waren er geen maatregelen nodig om belangenverstrengelingen van leden van de RvT te voorkomen of weg te nemen. Door de leden wordt jaarlijks een formulier ondertekend waarmee zij verklaren dat er geen sprake is van belangenverstrengeling.

Naam	Functie in de RvT/RvC	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Karin Runia	- Voorzitter RvT - Lid remuneratiecommissie	Eigenaar Multipel.nl	- Vicevoorzitter Raad van Toezicht De Passerel, Apeldoorn. Lid remuneratiecommissie. Voorzitter commissie Kwaliteit, Veiligheid en Ethiek - Lid Innovatie- en adviescommissie, NVTZ, Utrecht - Kerndocent Academie NVTZ/Avicenna - Lid werkgroep Kwaliteitskompas GHZ, NVTZ
Bernadette Ottenschot	- Lid RvT - Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid	- Eigenaar BO-Interim - Hoofdaannemer programma implementatie nieuwe organisatiestructuur en -cultuur Lunet	- Voorzitter RvC Professionals Niet Aangeboren Hersenletsel (einddatum 31-08-2024) - Lid RvT Sine Limite (v.a. 1-1-2025)
Ineke Lokker	- Lid RvT - Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid	Sectormanager Vanboeijen	Lid en secretaris bestuur Vitaal Vechtdal
Bas Toorenburg	- Lid RvT - Voorzitter remuneratiecommissie - Voorzitter Auditcommissie Financiën	Manager Planning en Controle a.i. St. Maartenskliniek	Lid RvT Jeugdbescherming Overijssel
Kristiaan Strijker	- Lid RvT - Lid Auditcommissie Financiën	 Gemeentesecretaris/algemeen directeur Gemeente Súdwest-Fryslân (einddatum 31-1-2025)  Bestuurder Roelof van Echten College (v.a. 1-2-2025)	Lid RvC Domesta. Voorzitter remuneratiecommissie. Lid commissie Wonen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2025

Rooster van aan- en aftreden

Naam/Functie	Datum toetreding	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Karin Runia voorzitter	01-09-2018			01-09-2026 uittreding						
Ineke Lokker lid	01-01-2022			01-01-2026 uittreding (hernoembaar)				01-01-2030 uittreding		
Bas Toorenborg lid	01-01-2022			01-01-2026 uittreding (hernoembaar)				01-01-2030 uittreding		
Kristiaan Strijker lid	01-01-2024					01-01-2028 uittreding (hernoembaar)				01-01-2032 uittreding
Bernadette Ottenschot lid	01-04-2024					01-04-2028 uittreding (hernoembaar)				01-04-2032 uittreding

Per 1 januari 2024 en per 1 april 2024 zijn er twee nieuwe leden Raad van Toezicht aangesteld. Hiervoor is de procedure volgens het reglement werving en selectie leden Raad van Toezicht gevolgd. De nieuwe leden zijn geworven middels een openbare vacature. Bij de werving en selectie is gebruik gemaakt van een extern bureau. Tijdens het traject van opstellen wervingsprofiel, de werving, selectie, selectiegesprekken en benoeming zijn de OR, CMR, VVAR en de RvB en MT conform het reglement betrokken.

3 | Scope van het intern toezicht

De entiteit waar de RvT toezicht op houdt is Stichting Zorggroep Noorderboog, Werkhorst 36, 7944 AV te Meppel. Zie voor verdere informatie over het profiel van de organisatie hoofdstuk 1 van het bestuursverslag 2024.

4 | Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht	7	Zes reguliere vergaderingen, twee themabijeenkomsten. Onderwerpen o.a.: Regioplannen, scholingen RvT, jaarstukken, toezichtplan RvT 2024, Kaderbrief, WNT, strategische koers 2025-2030, themadag, begroting.
RvT commissies De commissie Kwaliteit en Veiligheid en de auditcommissie Financiën ondersteunen en adviseren de RvT door processen te volgen en ervaringen op te halen in de organisatie. Zij spreken met allerlei betrokkenen over hun ervaringen met de zorg- en dienstverlening van Noorderboog en over de financiële resultaten, investeringsvoorstellen en rapportages van de accountant. De Remuneratiecommissie is de plek waar werkgeverszaken aan de orde komen.		
Remuneratiecommissie	3	Er waren 3 vergaderingen verdeeld over het jaar gericht op de wijze waarop de RvB Noorderboog bestuurt. Hierbij is gesproken over de (voortgang op de) doelen voor 2024, waarover verslag is gelegd. De RC bereidde daarnaast de procedure voor van de benoeming nieuw lid RvT en de jaarlijkse zelfevaluatie RvT.

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Auditcommissie	5	• Financiële rapportages • Managementletter • Cybersecurity • Liquiditeitsontwikkeling • Jaarstukken • Accountantsverslag • Kaderbrief • Rolling forecast / begroting • Huisvesting
Commissie kwaliteit en veiligheid	5	• Medewerkersonderzoek en WAI • Incidentmeldingen en het leren van incidenten, waarbij aandacht was voor een Prisma-analyse en het Safety II denken • Klachtenrapportages • Implementatie Kwaliteitsplan • Interne audits • HKZ audit • Verzuim

Aanwezigheid van de RvT bij bijeenkomsten en activiteiten in de organisatie

De RvT was aanwezig in de organisatie bij locatiebezoeken, rondleidingen en organisatieactiviteiten.

- De procedure voor werving en selectie van een nieuwe toezichthouder is samen met de medezeggenschapsraden doorlopen. Zowel de input voor het profiel als de deelname aan de adviescommissie droegen bij aan een positief resultaat.
- Als onderdeel van het inwerkprogramma van nieuwe leden is ook dit jaar door de bestuurder een rondleiding langs locaties verzorgd. Deze bezoeken zijn waardevol voor de RvT omdat een belangrijke eerste indruk wordt verkregen van de mensen, de sfeer, het werk, de gebouwen, etc.
- Er waren ontmoetingen met cliënten en medewerkers bij o.a. stamtafelgesprekken, interne audits en RvT-, en commissievergaderingen.
- De RvT nam deel aan de organisatie brede themadag in maart over 'Toekomstbestendige zorg', geïnitieerd door Ondernemingsraad, Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad en Clientmedezeggenschapsraad.
- De jaarlijkse ontmoeting in het voorjaar van de leden RvT met de leden van het Managementteam en RvB stond in het teken van de ambities en jaarplannen. De inhoudelijke presentaties van managers over de ICT ontwikkelingen en de doorontwikkeling GRZ vormden de input voor een verdiepend gesprek.
- Ook dit voorjaar overlegde de voltallige RvT met de leden van de medezeggenschapsraden, respectievelijk OR, VVAR en CMR over wederzijds ingebrachte gesprekspunten.
- De eerste dag van de jaarlijkse RvT- tweedaagse in september was traditiegetrouw een samenkomst met een brede vertegenwoordiging van medewerkers van Noorderboog. Ditmaal in het teken van de strategische koers (i.o. van de organisatie).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 22-05-2025

5 | Besluiten Raad van Toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Benoeming nieuw lid RvT (Commissie K&V) Bernadette Ottenschot per 1 april 2024 tot 1 april 2028	Besluit	29-02-2024
Jaarrekening 2023	Goedkeuring	16-05-2024
Jaarstukken. RvT verleent decharge aan de bestuurder	Goedkeuring	16-05-2024
Toezichtplan RvT 2024	Goedkeuring	16-05-2024
WNT-klasse 2024	Besluit	11-07-2024
Rolling forecast	Besluit	31-10-2024

6 | De samenwerking met de Raad van Bestuur

De RvT heeft dit jaar geconstateerd dat de huidige inrichting van de governance bijdraagt aan voldoende perspectief op de organisatie. De onderwerpen bereiken de raad vanuit meerdere informatiebronnen. De RvT heeft daarbij een goede indruk kunnen krijgen van de wijze waarop er bestuurlijk wordt afgewogen en hoe het proces verloopt tussen vooruitkijken en iedereen proberen mee te nemen. Bestuurlijke dilemma's worden sinds dit jaar geagendeerd in de RvT-vergadering om in een open gesprek de bestuurlijke afwegingen en keuzes te kunnen ervaren en volgen.

Belangrijke thema's

Het belangrijkste thema in 2024 was de start en eerste uitwerking van de strategische koers voor 2025-2030.

Bestuurlijke dilemma's

In 2024 was er geen sprake van bestuurlijke dilemma's. Er zijn in de RvT-vergadering regelmatig onderwerpen besproken die vanuit verschillende perspectieven benaderd kunnen worden; vanuit het perspectief van de (toekomstige) client, de organisatie en vanuit maatschappelijk perspectief. De thema's die zijn besproken hebben te maken met de organisatie en bekostiging van gespecialiseerde verpleeghuiszorg.

Informatieverstrekking

Voor de bespreking van onderwerpen tijdens de RvT-vergaderingen en RvT-commissievergaderingen is gebruik gemaakt van informatie uit de organisatie, mondelinge informatie van betrokken professionals uit de organisatie, interne rapporten, verslagen en analyses. En er is gebruik gemaakt van externe documenten en eigen ervaringen.

Overige informatiebronnen

Overige informatiebronnen zijn de jaarlijkse ontmoeting met het MT, de jaarlijkse gesprekken met de OR, CMR en VVAR en de aanwezigheid bij interne bijeenkomsten, zoals de stamtafelgesprekken, de jaarlijkse themadag en deelname aan externe bijeenkomsten (regionaal en landelijk).

Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid

De agenda voor de RvT en de commissies worden in overleg tussen de voorzitters en RvB opgesteld.

7 | Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

De speerpunten van het strategisch beleidsplan 2020-2025 van Noorderboog zijn de leidraad van het Toezichtplan (herzien en vastgesteld 2024):

Speerpunt 1. Omdat onze client ertoe doet

Speerpunt 2. Omdat onze collega ertoe doet

Speerpunt 3. Omdat onze deskundigheid ertoe doet

Speerpunt 4. Omdat verbinden ertoe doet

Interne P&C-cyclus

De volgende onderwerpen zijn conform de planning- en controlcyclus behandeld:

- Reguliere tertiaalrapportages;
- Goedkeuring Jaarrekening;
- Vertaling van de strategische plannen naar de financiële kaders voor 2025 in de kaderbrief;
- Goedkeuring begroting 2025;
- Interimletter externe accountant;
- Strategische beleidsplan in gezamenlijke discussiesessie;
- Ontwikkeling strategisch vastgoedbeleidsplan geïnitieerd;
- Specifieke aandacht voor informatieveiligheid en de voortgang van de NEN7510 en NIS2.

Effectiviteit P&C-cyclus

De planning- en controlcyclus is in 2024 op een goede wijze verlopen en gevolgd. Er zijn geen noemenswaardige afwijkingen geweest. Alle reguliere rapportages zijn conform de planning besproken. Specifieke aandacht is er geweest voor de opleggers vanuit RvB. Hierin zijn stappen gezet om de behandeling van onderwerpen binnen de RvT te verbeteren.

Effectiviteit externe wet- en regelgeving

De Wlz vormt de meeste voornaamste bron van inkomsten voor Noorderboog. Daarnaast is de ZVW van belang voor de GRZ-zorg. Met name de ZVW is daarin het meeste belemmerend gezien de krappe tarieven in relatie tot het bieden van kwalitatief goede GRZ-zorg. Verder is de wet Zorg en Dwang van belang. Deze wordt meer ondersteunend gezien om de zorg in toenemende mate drempelvrij te organiseren. De RvT besteedt aandacht aan resultaten van certificeringsactiviteiten en bezoeken van de inspectie. Daarnaast vormt de interimcontrole door de externe accountant een middel om toe te zien op externe wet- en regelgeving. In 2024 is er geen specifieke aandacht geweest voor statuten en reglementen.

Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

Noorderboog heeft een bijzonder mooi resultaat in 2024 gerealiseerd. Ook de begroting 2025 is bijzonder positief. Dit is vanuit bedrijfsvoering gezien positief. Aandachtspunten zijn geweest in hoeverre Noorderboog voldoende zorg inzet. Op basis van de gehanteerde ZZP-tool is in voldoende mate geobjectiveerd dat er voldoende zorg is ingezet in relatie tot de geïndiceerde ZZP's van cliënten. Daarnaast is besproken in hoeverre de vernieuwing van vastgoed in voldoende mate plaatsvindt. Dit gaat inderdaad langzamer dan verwacht en heeft een positief effect op de exploitatie van de kapitaallasten. De verwachting is dat op basis van het strategisch vastgoedplan de komende jaren alsnog additioneel geïnvesteerd zal worden in duurzaam vastgoed in lijn met de strategische koers van Noorderboog.

Solo versus samen in de regio

Noorderboog acteert actief binnen de provincie Drenthe. Ze is bijvoorbeeld actief in de AWIZ (Anders werken in de Zorg). Daarnaast participeert Noorderboog in meerdere regionale projecten, zoals het transformatieplan MGZ vanuit de IZA-gelden. De RvT laat zich hier regelmatig over informeren door de RvB.

Overige gewichtige besluiten

In 2024 is geen sprake geweest van grote zwaarwichtige besluiten zoals op het gebied van vastgoed of ICT.

Samenwerking externe accountant

De samenwerking met de externe accountant Verstegen verloopt voor Noorderboog goed. De RvT is positief over de proactieve en betrokken houding van de accountant. De rapportages geven voldoende handreikingen voor bespreking van onderwerpen met de RvB.

Reflectie op het verantwoordingsdocument

De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van het bestuursverslag en jaarrekening en herkent de daarin geschetste feiten en ontwikkelingen. Inhoudelijke reflectie op het resultaat is hierboven beschreven.

8 | Reflectie vanuit de rol als strategische partner

Betrokkenheid en inbreng strategievorming

In 2024 heeft de RvT op verschillende momenten met de RvB van gedachten gewisseld over de nieuwe strategie voor Noorderboog. Met name in de vergadering van 20 november is uitgebreid van gedachten gewisseld over de strategie. De RvT heeft daarin een actieve inbreng gehad en heeft kunnen reflecteren op de strategie in wording. De themadag in september stond ook in het teken van de nieuwe strategie van Noorderboog. De RvT heeft daaraan actief deelgenomen. De strategie 2025 - 2030 wordt in 2025 afgerond.

Focuspunten strategisch beleid

Vanuit de strategische speerpunten zijn de volgende thema's aan de orde gekomen in de vergaderingen in 2024:

- Doelgroepen in relatie tot de toenemende vergrijzing;
- Strategie binnen de centra voor geclusterde woon- en zorgvormen;
- Ontwikkeling hoog gespecialiseerde ouderzorg waaronder de D-zep, JMD en Parkinson;
- Gevolgen van de arbeidsmarktontwikkeling en toenemen schaarste aan medewerkers;
- Gevolgen van de terugloop in het aantal mantelzorg die bovendien zelf ook meer zorg nodig hebben.

Rendement interne dialoog

De RvT heeft regelmatig inbreng gehad in de ontwikkelingen binnen Noorderboog. Naast de reguliere vergaderingen zijn er specifieke activiteiten geweest:

- Introductieronde langs locaties met de nieuwe toezichthouders;
- Bijeenkomst met MT-leden op 18 april 2024;
- Themadagen 25 en 26 september 2024;
- Strategiesessie met RvB 20 november 2024.

Verduurzaming

De RvT heeft binnen een aantal vergaderingen het onderwerp duurzaamheid met de RvB besproken, conform het toezichtplan. Er wordt ondertussen gewerkt aan een concreter duurzaamheidsplan. Er zijn vooralsnog geen zeer concrete onderwerpen benoemd behoudens dat duurzaamheid expliciet wordt meegenomen in het in ontwikkeling zijnde strategisch vastgoedplan voor de komende jaren.

9 | Reflectie vanuit de rol als werkgever

Noodzakelijke competenties en leiderschapstijl

In 2024 is de Strategische koers 2025-2030 een thema geweest dat tijdens verschillende RvT-vergaderingen, RvT-commissievergaderingen en tijdens de interne bijeenkomsten aan de orde is geweest.

Er bestaat tussen de RvT en het bestuur een open dialoog over de strategische opgave van de organisatie en welke kwaliteiten dit vraagt op bestuurlijk niveau. De Remuneratiecommissie vervult hierin een voorbereidende rol.

Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder

In 2024 heeft de RvT op verschillende momenten geëvalueerd over de algemene besturing. De Remuneratiecommissie sprak in voor- en najaar met de RvB over zijn doelstellingen voor het jaar 2024, de voortgang daarop en de behaalde zichtbare resultaten. De zelfevaluatie van de RvT, onder externe begeleiding, vond deels plaats in aanwezigheid van de bestuurder. Hierbij zijn de belangrijkste punten met elkaar gedeeld.

Remuneratie

De bezoldiging van de RvB is vastgesteld op basis van de evaluatie van het functioneren en de WNT normen.

Invulling van sleutelposities

De RvT heeft zicht op de sleutelposities binnen de organisatie door deelname aan bijeenkomsten (o.a. themadagen) en de jaarlijkse ontmoeting met het MT en de medezeggenschap. Daarnaast vinden de RvT-vergaderingen plaats op de locaties van Noorderboog, voorafgaand aan de vergadering is er een rondleiding op de locatie, in aanwezigheid van de leidinggevende en regiomanager.

10 | Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

Interne en externe stakeholders

De RvT heeft een goed beeld gekregen van de verschillende in- en externe belanghebbenden bij de organisatie. Dit beeld wordt gevoed door de vergaderingen op locatie waarbij het eerste uur een rondleiding en uitleg wordt gegeven door de betreffende leidinggevende. Daar is soms ook contact met cliënten bij. Daarnaast worden leidinggevendens regelmatig uitgenodigd in de RvT om een presentatie te geven. De RvT bezoekt daarnaast regelmatig de stamtafelgesprekken op de locaties. Een keer per jaar is er overleg met de cliëntenraad, ondernemingsraad en de VVAR.

Dialoog met stakeholders en dilemma's

RvT heeft een positief beeld van de contacten van de organisatie met belanghebbenden. In 2024 is met name de strategie het belangrijkste onderwerp geweest. In 2024 is met de volgende stakeholders contact geweest:

- Cliëntenraad;
- Ondernemingsraad;
- VVAR;
- Managementteam;
- Cliënten (in een aantal gevallen bij bezoeken locaties en in de stamtafelgesprekken).

11 | Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht

Interne reflectie en teaming

De RvT staat regelmatig stil bij het eigen functioneren om scherp te blijven, zowel individueel en als collectief. Elke vergadering wordt afgerond met een terugblik. De jaarlijkse zelfevaluatie (om het jaar met een externe begeleider) is onderdeel van het handboek Governance van Zorggroep Noorderboog en draagt bij aan nuttige reflectie. De RvB sluit hierbij aan.

De RvT heeft onder externe begeleiding gesproken over de kernkwaliteiten van het deels nieuwe team; de positie die de raad inneemt en de wijze waarop dit vorm krijgt in het samenspel met de RvB. De RvT ervaart een plezierige samenwerking. Het team neemt zich voor om vanuit een onderzoekende houding

nog meer het gesprek te voeren over de maatschappelijke opgave en de strategieontwikkeling van de organisatie.

Educatie en ontwikkeling

De RvT en RvT/RvB namen deel aan verschillende bijeenkomsten in het land over de ontwikkelingen in de samenleving, waarbij het gaat over samenwerken aan kwaliteit van bestaan en verbinding in de regio. Kernvraag: welke rol kunnen bestuurders en toezichthouders hierin vervullen?

Zie voor een overzicht van de gevolgde scholingen en bijeenkomsten de informatie op de website van de NVTZ: [Zorggroep Noorderboog | NVTZ](#).

Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen

De RvT leden ontvangt de bezoldiging van zorggroep Noorderboog. Voor informatie over de bezoldiging van de Raad van Toezicht in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening (hoofdstuk 6, onder toelichting 25).

Verantwoording bezoldiging

De interne toezichthouder hanteert de adviesregeling van de NVTZ met betrekking tot het maximum van de bezoldiging.

