




Noorderboog
Zorggroep

Jaarverslag Raad van Toezicht 2025

Zorggroep Noorderboog

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

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.....	5
6	De samenwerking met de Raad van Bestuur	6
7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol.....	6
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner	7
9	Reflectie vanuit de rol als werkgever	8
10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur	8
11	Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht	9

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026
.....

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 organisatie documenten 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 Raad van Toezicht legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen. Uitgangspunt in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording is de Governancecode Zorg 2022 (zie [hier](#) voor de uitwerking van de Governancecode Zorg) en zijn intern vastgestelde toezichtvisie en werkwijze die te downloaden is via deze [link](#).

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	<ul style="list-style-type: none">Voorzitter RvTLid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none">Eigenaar Multipel.nl	<ul style="list-style-type: none">Vicevoorzitter Raad van Toezicht De Passerel, Apeldoorn. Lid remuneratiecommissie. Voorzitter commissie Kwaliteit, Veiligheid en EthiekLid Innovatie- en adviescommissie, NVTZ, UtrechtKerndocent Academie NVTZ/AvicennaInterim toezichthouder Jeugdbescherming Noord
Bernadette Ottenschot	<ul style="list-style-type: none">Lid RvTLid Commissie Kwaliteit & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none">Eigenaar BO-InterimHoofdaannemer programma implementatie nieuwe organisatiestructuur en -cultuur LunetInterim Directeur GGNet Warnsveld	<ul style="list-style-type: none">Lid RvT Sine Limite (v.a. 1-1-2025)Lid RvB Stichting steun en toeverlaat Het Hoogeland (onbezoldigd)
Ineke Lokker	<ul style="list-style-type: none">Lid RvTVoorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none">Sectormanager Vanboeijen	<ul style="list-style-type: none">Lid en secretaris bestuur Vitaal Vechtdal
Bas Toorenburg	<ul style="list-style-type: none">Lid RvTVoorzitter remuneratiecommissieVoorzitter Auditcommissie Financiën	<ul style="list-style-type: none">Eigenaar TIM Bedrijfskundig Advies BV	<ul style="list-style-type: none">Lid RvT Jeugdbescherming Overijssel
Kristiaan Strijker	<ul style="list-style-type: none">Lid RvTLid Auditcommissie Financiën	<ul style="list-style-type: none">Gemeentesecretaris/algemeen directeur Gemeente Súdwest-Fryslân (einddatum 31-1-2025)Bestuurder Roelof van Echten College (v.a. 1-2-2025)	<ul style="list-style-type: none">Lid RvC Domesta. Voorzitter remuneratiecommissie. Lid commissie Wonen.
Joost de Boer	<ul style="list-style-type: none">Trainee RvT	<ul style="list-style-type: none">Manager Finance en Control, Reinier van Arkel	<ul style="list-style-type: none">Lid RvT ZGR

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026

Pagina | 3

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		Vanuit de remuneratiecommissie heeft de voorzitter RvT de procedure voor de herbenoeming van twee leden RvT voorbereid.
Auditcommissie Financiën	5	Onderwerpen waren onder andere: financiële rapportages, managementletter, NIS-2 en NEN 7510, liquiditeitsontwikkeling, jaarstukken, accountantsverslag, kaderbrief, rolling forecast / begroting, huisvesting en strategisch vastgoedplan.
Commissie Kwaliteit en Veiligheid	4	Onderwerpen waren onder andere: leren van incidenten /Safety II, zorgtechnologie, interne audits, kwaliteitsbeeld, klachtenrapportages, HKZ audit, goed werkgeverschap, WZD

Aanwezigheid van de RvT bij bijeenkomsten en activiteiten in de organisatie

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

- Er waren ontmoetingen met cliënten en medewerkers bij o.a. stamtafelgesprekken, interne audits en RvT-, en commissievergaderingen.
- 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 de RvT over de ontwikkelingen in toezicht en de presentaties van de managers over de arbeidsmarktcommunicatie en het leren van Incidenten op basis van Safety II 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 presentatie van de strategische koers 2025-2030.

5 | Besluiten Raad van Toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Jaarrekening 2024	Goedkeuring	22-05-2025
Jaarstukken. RvT verleent decharge aan de bestuurder	Goedkeuring	22-05-2025
De RvT gaat akkoord met het bieden van een ervaringsplaats/ traineeship RvT	Besluit	17-07-2025
De RvT gaat akkoord met het vaststellen van de strategische koers 2025-2030	Goedkeuring	17-07-2025
Afsluiting verkenning en reflectie topstructuur	Besluit	17-07-2025
Toezichtplan RvT 2026	Besluit	05-11-2025
Begroting 2026	Goedkeuring	18-12-2025
Vaststelling WNT klasse 2025 en bezoldiging RvT en RvB 2026	Besluit	18-12-2025
Herbenoeming twee leden RvT vanaf 01-01-2026	Besluit	18-12-2025

VORJAAR MERKINGS-
DOELINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

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 2025 was de strategische koers 2025-2030.

Bestuurlijke afwegingen

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. Op deze wijze wordt inzicht verkregen in de bestuurlijke afwegingen. De thema's die zijn besproken waren o.a. de inhoud van de HLO en AZWA en nieuwe toetreders.

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 toezichhoudende rol

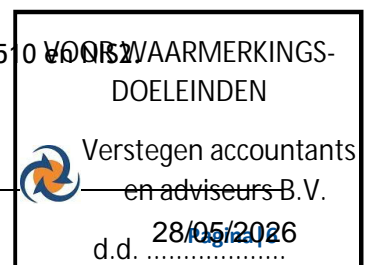
De ambities van de strategische koers 2025-2030 van Noorderboog zijn de leidraad van het Toezichtplan (herzien en vastgesteld 2025):

Ambitie Goed werkgeverschap
Ambitie Samenwerken aan kwaliteit van bestaan
Ambitie verbinding in de regio

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 2026 in de kaderbrief;
- Goedkeuring begroting 2026;
- Interimletter externe accountant;
- Strategische koers 2025-2030;
- Ontwikkeling strategisch vastgoedplan;
- Specifieke aandacht voor informatieveiligheid en de voortgang van de NEN7500 & NEN7510



Effectiviteit P&C-cyclus

De planning- en controlcyclus is in 2025 op een goede wijze verlopen en gevolgd. Er zijn geen noemenswaardige afwijkingen geweest. Alle reguliere rapportages zijn conform de planning besproken.

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.

Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

Noorderboog heeft een bijzonder mooi resultaat in 2025 gerealiseerd. Ook de begroting 2026 is bijzonder positief. Dit is vanuit bedrijfsvoering gezien positief. Aandachtspunten zijn geweest in hoeverre Noorderboog voldoende zorg inzet. Op basis van de gehanteerde ZP-tool is in voldoende mate geobjectiveerd dat er voldoende zorg is ingezet in relatie tot de geïndiceerde ZP'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 regulier over informeren door de RvB.

Overige gewichtige besluiten

In 2025 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 2025 heeft de RvT op verschillende momenten met de RvB van gedachten gewisseld over de nieuwe strategie voor Noorderboog. De RvT heeft daarin een actieve inbreng gehad en heeft kunnen reflecteren op de strategie in wording. De themadag in september stond in het teken van de presentatie van de nieuwe strategie van Noorderboog. De RvT heeft daaraan actief deelgenomen.

Focuspunten strategisch beleid

Vanuit de strategische speerpunten zijn de volgende thema's aan de orde gekomen in de vergaderingen in 2025:

- 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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Rendement interne dialoog

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

- Bijeenkomst met MT-leden op 10 april 2025;
- Themadagen 25 en 26 september 2025;

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 leiderschapsstijl

In 2025 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 2025 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 2025, de voortgang daarop en de behaalde zichtbare resultaten. De zelfevaluatie van de RvT vond deels plaats in aanwezigheid van de bestuurder. Hierbij zijn de belangrijkste punten met elkaar gedeeld.

Remuneratie

In het najaar 2025 heeft de remuneratiecommissie een 360-feedbackronde uitgevoerd op het functioneren van de RvB met een afvaardiging van de ondernemingsraad, cliëntenraad, VVAR en het managementteam. Met elk gremium is een afzonderlijk gesprek gevoerd. Het overleg met de OR was in bijzijn van de RvB. Op basis hiervan is het functioneren van de RvB met de RvB besproken. De bezoldiging van de RvB is aansluitend vastgesteld binnen de kaders van 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 gevoerd 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 leidinggevendenden regelmatig uitgenodigd in de RvT om een presentatie te geven. De RvT bezoekt daarnaast regelmatig de stamtafelgesprekken op de locaties. Eén keer per jaar is er overleg met de cliëntenraad, ondernemingsraad en de VVAR. Op 22 mei heeft een uitwisseling plaatsgevonden met de RvT en RvB van Tangenborgh.

Dialoog met stakeholders en dilemma's

RvT heeft een positief beeld van de contacten van de organisatie met belanghebbenden. In 2025 is met name de strategie het belangrijkste onderwerp geweest. In 2025 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 gedeeltelijk aan.

De RvT heeft tijdens de zelfevaluatie gesproken over de doorontwikkeling van de rol van de RvT en de individuele leden. Deze doorontwikkeling zit o.a. in het zich laten voeden met andere informatie dan alleen de informatie die via de lijn wordt aangereikt. Dit kan door bijvoorbeeld deelname aan interne bijeenkomsten. De RvT ervaart een goede en gezonde organisatie en reflecteert positief op zowel onderlinge samenwerking als de samenwerking met bestuurder. De RvT neemt zich voor om zich het thema externe samenwerkingen te agenderen. Daarnaast is afgesproken het handboek governance te actualiseren in 2026.

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.