

# Jaarverslag RvT 2025



## Samenstelling Raad van Toezicht

De raad van toezicht (RvT) van S&L Zorg kende in 2025 onderstaande samenstelling. Er vonden in de raad van toezicht vijf wijzigingen plaats in 2025 als gevolg van het fasegewijs, conform de governancecode, vervangen van de RvT, welk proces in 2024 is gestart. Bij de start van de vernieuwing van de raad zijn de portefeuilles herzien, afgestemd op wat de organisatie nu nodig heeft. De raad is per 1 januari 2025 uitgebreid met Arlette Sprokkereef-Pons (portefeuille Vastgoed & Duurzaamheid/ lid auditcommissie), Henk Wijgers (portefeuille Digitalisering & Innovatie/ lid commissie Kwaliteit Veiligheid Innovatie, opvolging Lucas Middelhoff vertrek per 01-08-2025) en Christianne Lennards (voorzitter, opvolging Jack van Ham per 01-11-2025).

Naam	Lid sinds	Titel	Functie	Nevenfuncties (relevant)
Dhr. J.H. van Ham	Dec 2017		Voorzitter RvT tot 01-11-2025, lid remuneratiecommissie	
Dhr. L.A.J.M. Middelhoff	Dec 2017	Drs. MPM	Lid tot 01-08-2025, lid auditcommissie, voorzitter commissie (KVI) Kwaliteit Veiligheid Innovatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Adviesraad Sociaal Domein gemeente Waalwijk</li><li>• Lid RvT stichting Severinus</li><li>• Lid bestuur Nederlandse Stichting voor Sociaal Pedagogische Zorg</li><li>• Lid RvT stichting Cadans Primair</li><li>• Lid RvT Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Arnhem e.o.</li></ul>
Mw. N.W.C. Michon-van Tuel	Mrt 2018	Mr.	Vicevoorzitter RvT, voorzitter auditcommissie, lid commissie HR & Vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid RvT RIBW-KAM</li><li>• Lid RvT Stichting Koraal</li><li>• Lid RvT Nederlandse Brandwondenstichting (vrijwilligersfunctie)</li></ul>
Dhr. F.W. Claessens	Mei 2018		Lid, voorzitter commissie HR & Vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestuurslid stichting Vrienden van S&amp;L Zorg (vrijwilligersfunctie)</li></ul>
Mw. W.G. Bijsterbosch	Jul 2020	MA	Lid, voorzitter remuneratiecommissie, lid commissie KVI (waarnemend voorzitter per augustus 2025)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programmamanager transmurale zorg UMC Utrecht</li><li>• voorzitter Sentire centrum voor leven met kanker tot 10-2024</li><li>• Kerndocent zorgethiek Avans+ Bachelor of Nursing tot 7-2022</li></ul>
Mw. A.S. Sprokkereef-Pons	Jan 2025	RA	Lid, lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur/eigenaar Travire MTC</li><li>• Lid RvT en voorzitter auditcommissie PCBO Rotterdam Zuid tot 1 oktober 2025.</li></ul>

Dhr. H. Wijgers	Jan 2025		Lid, lid commissie KVI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Zorg &amp; Behandeling Siza (tot 1 april 2025)</li> <li>• Directeur Zorg InteraktContour (vanaf 1 april 2025)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht SZR</li> <li>• Vertrouwenspersoon vv Tricht</li> <li>• Lid stuurgroep academische werkplaats ZoTeG (tot 1 april 2025)</li> </ul>
Mw. C.A.L.M. (Christianne) Lennards	Nov 2025	Drs. MPM	Voorzitter RvT, lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicevoorzitter Raad van Bestuur Amphia Ziekenhuis</li> <li>• Lid raad van toezicht BrabantZorg</li> <li>• Bestuurder Stichting BOLS (voorzitter per sept 2024)</li> <li>• voorzitter bestuursadviescommissie (BAC) arbeidsmarkt Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen</li> <li>• Voorzitter Strategic Committee Health-RI</li> <li>• Voorzitter Palliatief Netwerk West-Brabant Oost</li> </ul>

Voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht conform het toepasselijk WNT<sup>1</sup> maximum wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

### Taak van de Raad van Toezicht

De RvT rekent de volgende taken en bevoegdheden tot zijn verantwoordelijkheid:

- Als werkgever zorg dragen voor een goed functionerende RvB door onder meer benoeming, beoordeling en ontslag van de RvB.
- Het zorg dragen voor een goed functionerend intern toezicht.
- Functioneren als adviseur, klankbord en sparringpartner voor de RvB.
- Het houden van integraal toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken in de organisatie.
- Het goedkeuren van (strategische) beslissingen van de RvB, zoals is bedoeld in de statuten van de stichting S&L Zorg.
- Het volgen en bespreken van maatschappelijke trends en ontwikkelingen die relevant kunnen zijn voor organisatie en kwaliteit van de te leveren zorg.

De RvT is als adviseur en kritische sparringpartner gericht op samenwerking met de RvB en doet besluitvorming op inhoud. Hierbij worden alle meningen binnen de RvT en RvB gehoord, ieders deskundigheid gerespecteerd en voldoende in acht genomen. De RvT is zowel onderling en als collectief open en transparant. De RvT heeft zijn visie op toezicht vastgesteld en handelt dienovereenkomstig.

## Verslag Raad van Toezicht 2025

### Algemeen

De voltallige raad van toezicht kwam in 2025 vijfmaal bijeen voor een reguliere vergadering. Daarnaast is er in januari en later ook in november een gezamenlijke start gemaakt met de nieuwe leden van de Raad van Toezicht. Een inhoudelijke sessie zal in het nieuwe jaar, wanneer het laatste lid is geworven, worden gepland.

<sup>1</sup> Wet Normering Topinkomens

Verder zijn er twee inhoudelijke sessies geweest met delegaties van de RvT, de RvB, het MT, de OR, de cliëntenraad en de bewonersraad. De eerste op basis van het thema Ethiek en later in het jaar het thema AI.

Eind oktober had de raad van toezicht een reflectiebijeenkomst en tot slot kwamen de RvT en bestuurder in november extra bij elkaar vanwege de wisseling van de voorzitters RvT (afstemming werkwijze raad en commissies).

### **Toezichtvisie en ontwikkelingen**

In 2025 zette de raad van toezicht zich opnieuw in voor goed toezicht en advisering van de organisatie. Dit jaar stond in het teken van enkele belangrijke, interne ontwikkelingen. In 2025 leverde de raad van toezicht vanuit haar [toezichtvisie](#) een bijdrage aan de strategische koers van S&L Zorg.

### **Samenstelling en werving van nieuwe leden**

Vanwege het naderen van het einde van de tweede termijn van 4 van de 5 rvt-leden is in 2024 besloten tot het gefaseerd werven van nieuwe leden afgestemd wat de organisatie nodig heeft om de interne en externe ontwikkelingen het hoofd te bieden. In 2025 zijn er twee nieuwe leden en een nieuwe voorzitter geworven. Het wervingsproces is zorgvuldig vormgegeven, met aandacht voor benodigde kennis en ervaring, maar ook voor vaardigheden op het gebied van samenwerking. De nieuwe leden brengen waardevolle expertise mee op het gebied van zorg, financiën, vastgoed, digitalisering, innovatie, organisatieontwikkeling, HR en governance en versterken daarmee het toezicht op een breed scala aan thema's. Christianne Lennards heeft vanwege een maximale zittingstermijn van de voorzitter het voorzitterschap per 1 november 2025 overgenomen.

De wisselingen in de samenstelling van de leden van de raad van toezicht zijn in 2025 goed opgevangen en de nieuwe leden zijn ingewerkt. De inzichten van nieuwe toezichthouders verrijken de adviezen aan het bestuur.

### **Samenwerking met het bestuur**

De samenwerking tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur verdiepte zich verder. Dit kwam onder meer tot uiting in intensieve strategische gesprekken over de uitdagingen waar S&L Zorg voor staat, zoals de personeelsschaarste, specialisatie complexe zorg, innovaties, vastgoedontwikkelingen (nieuwbouw Beemdkroon en vernieuwbouw Lambertijnenhof). Daarnaast is de raad van toezicht, samen met andere interne stakeholders, nauw betrokken door de raad van bestuur bij de totstandkoming van het nieuw strategisch beleidsplan 2026 t/m 2029, onder meer door het organiseren van gezamenlijke sessies.

De raad van toezicht waardeert de open en constructieve dialoog met de raad van bestuur en ziet dit als een belangrijke pijler voor het gezamenlijke succes van de organisatie. De raad van toezicht blijft zich inzetten voor een gezonde governance en boardroomdynamiek, met ruimte voor constructieve dialoog en innovatieve oplossingen. Deze aanpak draagt bij aan een stabiele basis voor de organisatie en een optimale kwaliteit van zorg en leven voor bewoners en deelnemers.

### **Besluiten Raad van Toezicht**

De volgende besluiten heeft de raad van toezicht in 2025 genomen inzake:

- scholingsprogramma RvT 2025;
- klassenindeling WNT op klasse III; ophoging bezoldiging zal stapsgewijs worden doorgevoerd;
- procesbeschrijving leerwerkplek RvT S&L Zorg;
- toezicht op NEN7510/NIS 2 valt onder verantwoording van de auditcommissie;
- de benoeming van mw. Lennards per 01-11-2025 (voorzitter RvT);
- de benoeming van mw. Sprokkereef-Pons tot voorzitter auditcommissie na vertrek mw. Michon-Van Tuel (mrt 2026);
- de samenvoeging van de commissie Kwaliteit Veiligheid Innovatie en commissie HR & Vrijwilligers tot één nieuwe commissie Kwaliteit Mens & Organisatie;
- de benoeming van dhr. Wijgers tot voorzitter van de nieuwe commissie Kwaliteit Mens & Organisatie;
- werving van nog 1 lid voor de rvt (portefeuille Financiën, digitale innovatie en veiligheid);
- besluitvorming aanstelling trainee RvT wordt uitgesteld tot 2026;
- managementletter 2025.

De volgende besluiten van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Toezicht goedgekeurd in 2025:

- jaarverslag (jaarrekening en bestuursverslag 2024);
- voortgangsbericht (kwaliteit) 2024;
- aankoop Onyxdijk 167a te Roosendaal;
- strategisch beleidsplan 2026 t/m 2029;
- prognose (tevens begroting) 2026.
- evaluatie notitie Stoelen dichterbij elkaar; was is geweest en wat gaat zijn.

### **Raad van Toezicht en commissies**

In 2023 heeft de raad geconstateerd dat de opdracht voor raden van toezicht steeds meer opschuift naar toetsing van ons werk in relatie tot de maatschappelijke opdracht die de organisatie heeft. Van controle naar strategische dialoog, regionale samenwerkingsprocessen en optreden als ambassadeur van de organisatie. Van die opdracht is de raad zich zeer bewust en heeft de raad zich met de notitie "Stoelen dichterbij elkaar" ook die opdracht gegeven. Zoals met alle ambities is een dergelijke transitie niet in een paar maanden geregeld. In samenspraak met de bestuurder is er ruimte voor een goede strategische dialoog en betere participatie in regionale processen. Jaarlijks evalueert de raad zijn functioneren met als onderlegger de notitie "Stoelen dichterbij elkaar".

De raad van toezicht werkte in 2025 met de volgende commissie-verdeling: de commissie Kwaliteit Veiligheid Innovatie, de auditcommissie ten behoeve van financiën, ICT en vastgoed, de commissie HR & Vrijwilligers en de remuneratiecommissie. Zij voerden in 2025 regelmatig overleg met de bestuurder en deskundigen uit de organisatie.

### **Commissie Kwaliteit Veiligheid Innovatie (KVI)**

De commissie bestond uit drie leden van de raad van toezicht : Lucas Middelhoff (voorzitter), Wilma Bijsterbosch (waarnemend voorzitter per augustus 2025) en Henk Wijgers. Gesprekspartners van de commissie zijn manager KICK (Klant Innovatie Communicatie Kwaliteit), manager Zorg en manager Behandeling.

De commissie vergaderde in 2025 tweemaal en stimuleerde een open dialoog over de kwaliteit van zorg en leven. De commissie had aandacht voor zowel de harde aspecten (klachten, incidenten, cliënt ervaringsonderzoek, audits en inspectiebezoek) als de zachte aspecten (kwaliteitsbeeld en reflecties). Daarnaast was er ook aandacht voor de veiligheid van gebouwen, systemen en medewerkers naar aanleiding van de bespreking van het risicomanagement van S&L Zorg. Het Kwaliteitskompas van S&L Zorg is een bekrachtiging van de ingezette koers van S&L Zorg, welke aansluit bij het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028.

Specifieke onderwerpen in de commissie KVI in 2025 waren :

- analyse incidenten en klachten;
- uitkomsten ervaringsonderzoeken bewoners/ verwanten;
- jaarverslag Wzd 2024 en
- inspectiebezoek locatie Sterrebos, stand van zaken "open-deuren-beleid";
- rapportage AVG & Privacy september t/m december 2024;
- innovaties S&L Zorg;
- kwaliteitsmanagementsysteem S&L Zorg;
- ontwikkeling adviesgroep zorg (adviesgroep in wording);
- evaluatie functioneren commissie met bestuurder en managers.

In 2026 wordt deze commissie samengevoegd met de commissie HR & Vrijwilligers en zal de nieuwe commissie de ontwikkelingen ten aanzien van kwaliteit van zorg, leven en arbeid verder opvolgen. Daarnaast zal de nieuwe commissie zich verder verdiepen in de ontwikkelingen binnen S&L Zorg op het vlak van mens en organisatie.

## Commissie HR & Vrijwilligers

De commissie bestond uit twee leden van de raad van toezicht : Frank Claessens (voorzitter) en Nicole Michon. Gesprekspartners van de commissie zijn manager HR en de coördinator Vrijwilligerswerk. De commissie vergaderde in 2025 tweemaal en stimuleerde een open dialoog over de kwaliteit van arbeid en organisatie. De commissie had aandacht voor zowel de harde aspecten (verzuim, incidenten, medewerkeronderzoek en audits) als de zachte aspecten (kwaliteitsbeeld en reflecties).

Specifieke onderwerpen in de commissie HR & Vrijwilligers in 2025 waren :

- analyse verzuim/inzetbaarheid, incidenten en klachten;
- uitkomsten ervaringsonderzoeken medewerkers/ vrijwilligers;
- voortgang programma Samen aan zet!
- focus HR 2025 : herontwerp van werk (jobcrafting), competentiegericht werken/werven, uitvoering RI&E, WijSer (nieuw leermanagementsysteem), van verzuim naar inzetbaarheid, onboarding, leiderschapsprogramma);
- focus Vrijwilligers 2025 : plan van aanpak werving vrijwilligers;
- dialoog over dilemma's binnen HR en Vrijwilligerswerk;
- evaluatie functioneren commissie met managers.

## Auditcommissie

De commissie bestaat uit drie leden van de raad van toezicht : Nicole Michon (voorzitter), Lucas Middelhoff (tot 01-08-2025) en Arlette Sprokkereef. Begin januari is één nieuw lid gestart en begin augustus trad één lid af. De auditcommissie vergaderde in 2025 drie maal voorafgaand aan de voltallige raad van toezicht. Dit gebeurde met de bestuurder, manager Finance & Control en senior adviseur Finance & Control. De leden van de auditcommissie spraken de externe accountant inzake de jaarrekening en accountantsverslag 2024 en de managementletter met bevindingen over het jaar 2025.

In 2025 boog de auditcommissie zich over de sturingsinformatie die in kwartaalrapportages aan het bestuur wordt aangereikt. De leden van de commissie adviseerden de bestuurder over verschillende thema's uit deze rapportage zoals verzuim, duurzaamheid en vastgoed.

De auditcommissie constateert dat de informatiepositie van het bestuur - en daarmee het toezicht - in het afgelopen jaar wederom prima op orde was.

Specifieke onderwerpen in de auditcommissie in 2025 waren :

- resultaatontwikkeling S&L Zorg; zowel vastgoed als zorgexploitatie.
- geconsolideerde jaarrekening 2024 welke op advies van de auditcommissie door de raad van toezicht is goedgekeurd.
- herziene vastgoedstrategie inclusief meerjarenhuisvestingsplan; S&L Zorg gaat deze strategie herzien en zal daar in 2026 de auditcommissie nauw bij betrekken.
- besprekingen met de accountant : managementletter en accountantsverslag.
- treasury statuut
- risicomatrix
- fraudebeheersingsproces
- prognose en kengetallen (tevens begroting incl. lange termijn)
- dialoog over beyond budgeting en sturen op KPI's
- evaluatie functioneren commissie

## Remuneratiecommissie

De commissie bestond in 2025 uit twee leden van de raad van toezicht : Wilma Bijsterbosch (voorzitter), Jack van Ham (tot 01-11-2025) opgevolgd door Christianne Lennards vanaf 01-11-2025.

De remuneratiecommissie voerde in 2025 individuele en gezamenlijke voortgangs- en functioneringsgesprekken met de raad van bestuur. Dit op basis van de bestuursopdracht van de raad van bestuur. Daarnaast besteedde de remuneratiecommissie eind 2024 en in 2025 tijd aan het vinden van de

goede opvolging voor het vertrek van 4 van de 5 leden van de raad van toezicht. Dat is volgens planning gelukt met nog één te werven lid in 2026.

### **Contact met de medezeggenschapsraden**

In 2025 had de raad van toezicht contact met de ondernemingsraad, cliëntenraad en bewonersraad door aan te sluiten bij vergaderingen en deel te nemen aan de jaarlijkse bijeenkomst Ethiek en de themabijeenkomst Bestuur & MR, waar namens alle raden een delegatie aansluit. Er is door twee leden van de raad van toezicht een jaargesprek geweest met de OR.

De raad van toezicht vindt een goede verbinding met de medezeggenschap van grote waarde.