

## Toezicht algemeen

SDW gaat ervan uit dat ieder mens uniek en anders is. Vanuit haar missie staat SDW voor een samenleving waarin iedereen kan meedoen en waarin mensen de ruimte krijgen om een betekenisvol leven te leiden, met zoveel mogelijk regie over het eigen leven. SDW werkt daarbij samen met cliënten en de mensen om hen heen: de SDW Partners in Zorg.

De Raad van Toezicht (RvT) is onafhankelijk en houdt toezicht op het realiseren van de maatschappelijke opdracht en de kernwaarden van SDW, samengevat in de vier G's: het goede leven van de cliënt, het goede werk van de medewerker, een gezonde organisatie en goede samenwerking. De RvT ziet toe op het functioneren van de Raad van Bestuur (RvB) en vervult daarnaast de rol van adviseur en klankbord. Het toezicht vindt plaats conform de zeven principes van de Governancecode Zorg en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza).

De wijze waarop de RvT invulling geeft aan haar taak is vastgelegd in de Toezichtsvisie en het reglement van de RvT en is gebaseerd op waardengericht toezicht. Dit vraagt een actieve en reflectieve houding, waarbij de RvT continu afweegt welke vorm van toezicht in een specifieke context passend is. Afhankelijk van de situatie wordt geschakeld tussen verschillende fasen van toezicht, met als uitgangspunt het borgen en verdiepen van waardengericht toezicht.

In 2025 heeft de RvT haar toezichthoudende rol nadrukkelijk ingevuld vanuit deze waardengerichte benadering. Centraal stond het bewaken van de maatschappelijke opdracht van SDW in een context van toenemende druk op zorg, arbeidsmarkt en financiën. De RvT hield daarbij expliciet oog voor de belangen van cliënten en medewerkers, evenals voor de continuïteit en wendbaarheid van de organisatie. In de samenwerking met de RvB trad de RvT op als kritisch gesprekspartner en klankbord, met aandacht voor zowel strategische keuzes als morele en maatschappelijke dilemma's.

## Toezicht in 2025

### Algemeen

In 2025 stond de RvT in het teken van verdere verdieping en bestendiging van de ingezette koers. Met de officiële start van het nieuwe lid per 1 januari 2025 was de samenstelling van de raad gewijzigd. Deze samenstelling bood een goede balans tussen continuïteit en vernieuwing, waarbij de verschillende expertises elkaar aanvulden en versterkten.

In dit verslagjaar is nadrukkelijk gewerkt vanuit een heldere rolverdeling binnen de RvT. Met de benoeming van een nieuwe vicevoorzitter en de gewijzigde voorzitterschappen van de auditcommissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid is verdere invulling gegeven aan een professionele en evenwichtige inrichting van het toezicht. Deze verdeling sloot aan bij de ervaring en deskundigheid van de leden en droeg bij aan de effectiviteit van de commissies en het functioneren van de raad als geheel.

De RvT functioneerde in 2025 als een hecht en samenhangend team. Er was sprake van open dialoog, wederzijds vertrouwen en ruimte voor reflectie. De raad maakte bewust gebruik van de diversiteit aan perspectieven binnen het collectief en wist deze te benutten in de gesprekken met de

RvB. Daarmee werd invulling gegeven aan de rol van kritisch gesprekspartner en klankbord, met aandacht voor zowel strategische keuzes als morele en maatschappelijke vraagstukken.

In de samenwerking met de RvB lag de focus op het bewaken van de maatschappelijke opdracht van SDW, de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van zorg en ondersteuning voor cliënten, in een context van toenemende externe druk. De RvT kijkt terug op een jaar waarin stabiliteit, professionalisering en waardengericht toezicht hand in hand zijn gegaan en waarin een stevige basis is gelegd voor het verdere toezicht in de komende jaren.

De RvT heeft als voltallige raad in 2025 zeven keer formeel overlegd met de RvB. De invulling van deze overleggen heeft plaatsgevonden conform de opgestelde jaarplanning. Deze jaarplanning zorgt ervoor dat alle zaken conform planning en control cyclus besproken, vastgesteld e/o goedgekeurd zijn (*de toezichthoudende rol*) Zie hiervoor bijlage 1.

Tijdens de overleggen tussen de RvT en de RvB was structureel ruimte ingeruimd voor de bespreking van strategische vraagstukken en dilemma's. Deze gesprekken vormden een belangrijk onderdeel van het waardengerichte toezicht en boden gelegenheid tot reflectie, dialoog en gezamenlijke duiding. Aan de orde kwamen onder meer de besluitvorming rondom nieuwbouw en de bredere vastgoedopgave, waarbij aandacht was voor lange-termijnkeuzes, financiële haalbaarheid en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van SDW.

Ook de samenwerking met Sovak, in het kader van Samen Onbeperkt, was onderwerp van gesprek. De nadere kennismaking en de gesprekken tussen beide Raden van Toezicht droegen bij aan wederzijds begrip en het verkennen van mogelijkheden tot samenwerking, met oog voor gezamenlijke strategische opgaven in de gehandicaptenzorg.

Daarnaast is uitgebreid stilgestaan bij de visie op de maatschappij en de toekomst van de zorg, in samenhang met externe ontwikkelingen zoals arbeidsmarktkrapte en toenemende druk op tarieven.

Tot slot zijn de zelfevaluatie van de RvT en de evaluatie van het besturingsmodel besproken als instrumenten voor reflectie en verdere professionalisering. Door deze strategische thema's gezamenlijk te bespreken, kon de RvT haar rol als kritisch gesprekspartner en klankbord voor de RvB invullen, door verdiepende vragen te stellen, perspectieven te verbinden en eigen expertise in te brengen (*de advies-strategisch partnerschap rol, en als hoeder van de dialoog*).

### **Commissie Kwaliteit en Veiligheid**

In 2025 heeft de Commissie Kwaliteit & Veiligheid zich gericht op de kwaliteit van zorg en veiligheid binnen SDW. Daarbij was aandacht voor zowel formele verantwoordingsinformatie als voor de betekenis daarvan voor de praktijk.

De commissie heeft het kwaliteitsverslag en de directiebeoordeling over 2024 besproken, met aandacht voor behaalde resultaten, risico's en kansen en de voortgang op kwaliteitsdoelstellingen. Daarnaast zijn de uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek en het medewerkersonderzoek besproken, waarbij is stilgestaan bij de opvolging van de resultaten en de inzet hiervan voor verdere kwaliteitsverbetering.

Ook inspectiebezoek en externe toetsing vormden een belangrijk gespreksonderwerp. De commissie is geïnformeerd over het onaangekondigde inspectiebezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in november 2025 en de opvolging van de bevindingen. Tevens is aandacht besteed aan externe audits, klachten en kwaliteitscertificering.

Op het gebied van innovatie heeft de commissie zich laten informeren over de Innovatheek en het gebruik van zorgtechnologie binnen SDW, met aandacht voor kennisdeling, ondersteuning van passende zorg en ervaringen uit de praktijk.

Verder heeft de commissie aandacht besteed aan veiligheid, incidenten en risicobeheersing. Tijdens de vergaderingen zijn ook specifieke locaties en casuïstiek besproken, waaronder ontwikkelingen rondom locaties.

Tot slot heeft de commissie stilgestaan bij haar eigen werkwijze en verdere professionalisering, onder meer door het combineren van vergaderingen met werkbezoeken en het structureel agenderen van terugkerende thema's op het gebied van kwaliteit en veiligheid.

### Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2025 zes keer formeel vergaderd. De commissie heeft zich hierbij gericht op financiële continuïteit, beheersing en verantwoording. Daarbij is aandacht besteed aan zowel de reguliere planning- en controlcyclus als aan specifieke financiële en bedrijfsmatige vraagstukken met een strategisch karakter.

De auditcommissie heeft de periodieke financiële rapportages besproken, met aandacht voor gerealiseerde resultaten, afwijkingen ten opzichte van de begroting en de financiële vooruitblik. Daarnaast heeft de auditcommissie de besluitvorming voorbereid ten aanzien van de klasse-indeling in het kader van de Wet normering topinkomens (WNT) en de bezoldiging. Ook de jaarrekening over 2024 en de begroting voor 2026 zijn inhoudelijk voorbereid en besproken binnen de auditcommissie, voorafgaand aan behandeling in de Raad van Toezicht.

Gedurende het jaar zijn er meerdere contactmomenten geweest met de externe accountant. In deze overleggen zijn onder meer het accountantsverslag en de jaarrekening 2024 besproken, evenals het controleplan en de managementletter. De auditcommissie fungeerde hierbij als eerste aanspreekpunt voor de accountant en bereidde de bespreking hiervan in de Raad van Toezicht voor.

Vastgoed en investeringen vormden een terugkerend aandachtspunt. De auditcommissie heeft zich gebogen over het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP), de stand van zaken van grote huisvestingsprojecten, de meerjarenbegroting en de bijbehorende financieringsvraagstukken. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar haalbaarheid, fasering en de financiële onderbouwing van investeringsbesluiten.

Daarnaast is aandacht besteed aan informatie- en communicatietechnologie, waaronder informatiebeveiliging. De auditcommissie heeft zich laten informeren over de stand van zaken rondom informatiebeveiliging en digitale risico's, in samenhang met de bredere interne beheersing en

continuïteit van de organisatie. Dit onderwerp is besproken in relatie tot de toenemende digitalisering van zorg en bedrijfsvoering en de bijbehorende eisen aan betrouwbaarheid en veiligheid.

Door deze onderwerpen in samenhang te bespreken heeft de auditcommissie de RvT ondersteund bij het uitoefenen van haar toezichthoudende rol op het gebied van financiën, risico's en bedrijfsvoering.

### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2025 twee keer overleg gevoerd met de RvB in haar rol als werkgever. Tijdens deze gesprekken is uitgebreid stilgestaan bij het functioneren van de RvB, waarbij zowel de behaalde resultaten als de wijze waarop is omgegaan met de toenemende complexiteit en druk binnen de zorgsector zijn besproken. De commissie heeft daarbij aandacht gehad voor sterke punten in het functioneren en voor ontwikkelpunten, mede in het licht van de maatschappelijke en organisatorische opgaven van SDW.

Daarnaast heeft de remuneratiecommissie de samenwerking tussen de raad en RvB geëvalueerd. Er is gereflecteerd op de kwaliteit van de onderlinge dialoog, de rolvastheid en de wijze waarop bestuur en toezicht elkaar aanvullen. Deze evaluatie heeft bijgedragen aan het verder versterken van de samenwerking en het onderlinge vertrouwen.

In 2025 is tevens vooruitgeblikt op de strategische opgaven voor de komende jaren en de rol van de RvB daarin. De commissie heeft met de RvB gesproken over prioriteiten, leiderschap en de benodigde inzet om de ingezette koers te bestendigen.

De remuneratiecommissie kijkt terug op een constructief jaar waarin zij haar *rol als werkgever* namens de raad zorgvuldig en in open dialoog heeft ingevuld, met oog voor continuïteit, kwaliteit van bestuur en de lange termijnbelangen van SDW.

### In contact met de organisatie

In 2025 hebben de leden verschillende werkbezoeken afgelegd om in contact te komen met cliënten, cliëntvertegenwoordigers, vrijwilligers en medewerkers. Zo is onder meer een bezoek gebracht aan dagcentrum In- en Ompak en aan woonlocatie D'n Akker. Deze bezoeken boden waardevolle inzichten in de dagelijkse praktijk en van de ervaringen en vraagstukken die leven binnen SDW.

### Medezeggenschap

De RvT beschouwt medezeggenschap als een onmisbaar onderdeel van goed bestuur en effectief toezicht. In 2025 heeft de RvT aandacht gehad voor de wijze waarop de perspectieven van cliënten en medewerkers worden betrokken bij besluitvorming en strategische afwegingen binnen SDW. Vanuit haar toezichthoudende rol ziet de RvT het als haar verantwoordelijkheid om erop toe te zien dat medezeggenschap niet alleen formeel is geborgd, maar ook daadwerkelijk betekenisvol wordt ingevuld in de praktijk.

In dit kader heeft de RvT tweemaal overleg gevoerd met de Ondernemingsraad (OR) en tweemaal met de Centrale Cliëntenraad (CCR). Deze gesprekken waren gericht op het versterken van de samenwerking tussen bestuur, medezeggenschap en toezicht en op het verkrijgen van inzicht in hoe medezeggenschap wordt ervaren en vormgegeven binnen de organisatie.

Daarnaast heeft in juni 2025 een gezamenlijke inspiratiesessie plaatsgevonden met de Raad van Toezicht, de OR, de CCR, de Professionele Adviesraad (PAR) en RvB. Tijdens deze bijeenkomst is gezamenlijk gereflecteerd op de toekomst van de zorg en de koers van SDW daarin. Deze sessie bood ruimte voor ontmoeting, uitwisseling van perspectieven en gezamenlijke duiding van maatschappelijke en sectorale ontwikkelingen, en droeg bij aan wederzijds begrip en versterking van de samenwerking tussen de verschillende gremia.

De RvT ziet het verder versterken van medezeggenschap en samenwerking als een doorlopend aandachtspunt. Vanuit waardengericht toezicht blijft de RvT alert op de kwaliteit van de dialoog en op de vraag of besluiten voldoende recht doen aan de belangen van cliënten, medewerkers en de maatschappelijke opdracht van SDW.

Naast de formele ontmoetingen was een afvaardiging ook aanwezig op het feest van SDW ter ere van haar 35-jarig bestaan. Informele momenten zijn waardevol omdat ze de mogelijkheid bieden om in een ontspannen setting contact te leggen met verschillende leden van de organisatie en een beter begrip te krijgen van de organisatiecultuur.

Al deze ontmoetingen en activiteiten helpen de RvT in hun rol als toezichthouder. Door direct in contact te staan met de verschillende lagen van de organisatie, kan de raad beter begrijpen hoe de besluitvorming op organisatieniveau wordt vertaald naar het primaire proces.

### **Reflectie op eigen functioneren en persoonlijke ontwikkeling**

Jaarlijks evalueert de RvT haar eigen functioneren. In 2025 is dit op 1 oktober gedaan zonder externe begeleiding. In deze evaluatie is zowel intern, binnen de RvT, als gezamenlijk met de RvB en de secretaris gereflecteerd op de samenwerking, de werkwijze en de invulling van de toezichthoudende rol. De RvT concludeerde dat de onderlinge samenwerking goed verloopt en dat de integratie van het nieuwe lid en de aangepaste samenstelling van de commissies positief bijdragen aan het functioneren van de raad.

Daarnaast is stilgestaan bij de samenwerking met de RvB en de kwaliteit van de onderlinge dialoog. Deze samenwerking wordt als open en constructief ervaren, met ruimte voor het voeren van het kritische gesprek. De RvT hecht daarbij aan een veilige vergadercultuur, waarin verschillen van inzicht bespreekbaar zijn en waarin ruimte is voor reflectie.

In de zelfevaluatie is ook aandacht besteed aan de informatievoorziening en de wijze van agenderen. De RvT heeft het belang benadrukt van heldere bestuurlijke duiding bij stukken, zodat de impact van besluiten en vraagstukken voor cliënten, medewerkers en organisatie expliciet kan worden gewogen. De zelfevaluatie heeft hiermee bijgedragen aan verdere verfijning van de werkwijze en vormt een belangrijk instrument voor het blijvend ontwikkelen van professioneel en waardengericht toezicht.

Naast gezamenlijk reflectie hebben de leden individueel geïnvesteerd in hun educatie en ontwikkeling. Zie hiervoor bijlage 3.

### Samenstelling RvT 2025

De portefeuilleverdeling in de Raad van Toezicht 2025:

- Dhr. J.M.L. (Hans) Ensing - Voorzitter – Aandachtsgebied: Renumeratie en Algemene zaken
- Dhr. J.W.H. (Jan-Willem) Kuppens – Vice voorzitter - Aandachtsgebied: Financiën/ Ondernemerschap
- Dhr. S.P. (Bas) Brekelmans – Voorzitter commissie K&V- Aandachtsgebied: Zorg/ Kwaliteit
- Mevr. A. (Annelinda) van Dijck – Voorzitter AC – Aandachtsgebied Vastgoed/ Innovatie
- Mevr. H.G.M. (Heidi) van den Brink – Lid – Aandachtsgebied: Mens en Organisatie en Innovatie



Het volledige overzicht met de gegevens van de leden van de Raad van Toezicht, inclusief zittingstermijnen en nevenfuncties, vindt u in de Bijlage 2.

## **Bijlage 1: Overzicht agenda-onderwerpen Raad van Toezicht 2025**

### **Toezicht en eigen functioneren**

Zelfevaluatie Raad van Toezicht  
Samenwerking RvT–RvB en vergaderorde  
Samenstelling en werkwijze van commissies  
Scholing en deskundigheidsbevordering RvT  
Procesafspraken vaststellen verslagen commissies  
Jaarverslag Raad van Toezicht

### **Strategie, koers en maatschappelijke positionering**

Themabesprekingen strategische onderwerpen (o.a. passende zorg)  
Visie op de toekomst van zorg en maatschappij  
Samenwerking met andere zorgorganisaties (o.a. Samen Onbeperkt / Sovak)  
Nationaal Programma Roosendaal  
SDW in de pers en externe positionering

### **Kwaliteit, veiligheid en zorginhoud**

Kwaliteitsverslag  
Directiebeoordeling  
Opvolging cliëntervaringsonderzoek  
Opvolging medewerkersonderzoek  
Inspectiebezoeken (IGJ) en opvolging  
Externe audits en kwaliteitscertificering  
Thematische bespreking zorgpraktijk en locaties

### **Financiën, bedrijfsvoering en risico's**

Periodieke financiële rapportages (maand/kwartaal/jaar)  
Voorlopig en definitief financieel resultaat  
Jaarrekening en bestuursverslag  
Begroting en meerjarenbegroting  
Monitor jaarplan  
Planning- en controlcyclus  
Controleplan, accountantsverslag en managementletter  
Risicoanalyse en interne beheersing

### **Vastgoed en investeringen**

Strategisch Vastgoedplan  
Lange Termijn Huisvestingsplan  
Grote (ver)bouwprojecten (o.a. Albertdonk)  
Businesscases en financieringsvoorstellen  
Go/no-go besluitvorming investeringen

### **Informatievoorziening en digitalisering**

Informatie- en communicatietechnologie

Informatiebeveiliging

Roadmap IT

### **Werkgeverschap en remuneratie**

Functioneren Raad van Bestuur

Samenwerking RvT–RvB

Bezoldiging en WNT-klasse

Contractuele aspecten en termijnbenoeming RvB

### **Medezeggenschap en interne gremia**

Overleg met Ondernemingsraad (OR)

Overleg met Centrale Cliëntenraad (CCR)

Advies- en instemmingstrajecten

Themabijeenkomst met gremia

## Bijlage 2 Raad van Toezicht 2025

<b>Naam</b>	<b>Functie/Aandachtsgebied</b>	<b>Hoofd- en Nevenfuncties</b>	<b>Datum benoeming/ benoemingstermijn</b>
<i>J.M.L. (Hans) Ensing</i>	Lid RvT vanaf 01-10-2020 Voorzitter RvT vanaf 01-07-2023 - heden Lid Auditcommissie RvT tot 01-07-2023 Aandachtsgebied: remuneratie en algemene zaken	- Voorzitter Raad van Toezicht ziekenhuis Rivierenland per 1.4.2021 - Voorzitter Raad van Bestuur Inloophuis de Honingraad, centrum voor leven met en na kanker per 1.1.2021	1e Benoeming: 01.10.2020 voor een periode van 4 jaar tot 01.10.2024  2e benoeming: 01.10.2024 voor een periode van 4 jaar tot 01.10.2028
<i>J.W.H. (Jan-Willem) Kuppens Msc RA</i>	Lid RvT (vanaf 01.07.2019) Lid Auditcommissie Voorzitter Auditcommissie (01.7.2020 – 31.12.2024) Vice voorzitter RvT vanaf 01.01.2025 - heden Aandachtsgebied: financieel/ ondernemerschap	- CFO Noord-Europa Coface - Extern Deskundige Opleiding Accountancy RA Avans Hogeschool te Breda	1e Benoeming: 01.07.2019 voor een periode van 4 jaar tot 01.07.2023  2e benoeming 01.07.2023 voor een periode van 4 jaar tot 01.07.2027.
<i>S.P. (Bas) Brekelmans</i>	Lid RvT Lid commissie K&V Voorzitter Commissie K&V 01.01.2025 - heden Aandachtsgebied: Zorg, kwaliteit. Zetel op voordracht van de Cliëntenraad	- Eigenaar/directeur Kameraet, zorginitiatief voor mensen met een beperking - Eigenaar Lunchcafe Koek en Ei, leer-/werkplek voor mensen met een beperking en/of afstand tot de arbeidsmarkt. - Lid Raad van Toezicht Zorg coöperatie Brabant U.A., voorzitter Kwaliteit commissie - CCE Consulent (Centrum voor Consultatie en Expertise)	1e benoeming 01.07.2023 voor een periode van 4 jaar tot 01.07.2027
<i>A.J.L. (Annelinda) van Dijk-van Eck</i>	Lid RvT Lid Auditcommissie Voorzitter Auditcommissie 01.01.2025 - heden Aandachtsgebied: Vastgoed, innovatie	- Directeur Bestuurder Betaalbare koopwoningen Zaandstad (per 01.07.2025) - Lid Raad van Commissarissen, voorzitter Auditcommissie bij Intermaris (tot 01.05.2025) - Lid Raad van Commissarissen, voorzitter AC bij Bo-Ex	1e benoeming 01.07.2023 voor een periode van 4 jaar tot 01.07.2027

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extern gecommiteerde examencommissie bij Fontys Hogeschool, opleiding Vastgoed en Makelaardij</li> <li>- Lid adviesraad Public NL (per 08.07.2025)</li> <li>- Bestuurslid Social Value Foundations (per 01.07.2025)</li> <li>- Eigenaar en zelfstandige Avandijck Consultancy en Interim-Management</li> </ul>	
<i>H.G.M. (Heidi) van den Brink</i>	<p>Lid RvT</p> <p>Lid Commissie K&amp;V</p> <p>Aandachtsgebied: Mens en Organisatie, Innovatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raad van Bestuur Marente</li> <li>- Lid Raad van Toezicht group</li> <li>- Voorzitter Transmuralis</li> </ul>	<p>1<sup>e</sup> benoeming 01.01.2025 voor een periode van 4 jaar tot 01.01.2029</p>

### Bijlage 3: Educatie & ontwikkeling 2025

Naam	Opleiding
J.M.L. (Hans) Ensing	- Toezicht op transitie en innovaties
J.W.H. (Jan-Willem) Kuppens	- Toezicht op crises
S.P. (Bas) Brekelmans	- Board certificate
A. (Annelinda) van Dijk-van Eck	- Toezicht op financiën voor niet-financiële toezichthouders - Toezicht op zorgvastgoed - Het Nederlandse zorgstelsel
H. (Heidi) van den Brink	

## Spiegeling Raad van Toezicht SDW 2025 aan de Governancecode Zorg

De Raad van Toezicht concludeert dat zij in 2025 invulling heeft gegeven aan de principes van de Governancecode Zorg, met nadruk op waardegericht toezicht, samenwerking en dialoog. Tegelijkertijd vraagt de dynamiek in de sector om blijvende alertheid en reflectie, waarbij de Governancecode een belangrijk richtsnoer blijft voor het handelen van de RvT.

<b>Principe Governancecode Zorg</b>	<b>Kern van het principe</b>	<b>Invulling door de RvT in 2025</b>
<b>1. Goede zorg</b>	De maatschappelijke doelstelling en kwaliteit van zorg staan centraal.	De RvT heeft structureel aandacht gehad voor de maatschappelijke context waarin SDW opereert, waaronder passende zorg, normalisering en samenwerking in netwerken. In gesprekken met de RvB is nadrukkelijk stilgestaan bij de impact van maatschappelijke ontwikkelingen op cliënten en de uitvoerbaarheid van zorg.
<b>2. Waardegericht toezicht</b>	Toezicht op waarden: cliënt, medewerker en organisatie in samenhang.	De RvT heeft waardegericht toezicht vormgegeven door zorginhoud, medewerkersbelang en financiële houdbaarheid in samenhang te bespreken. Thema's als arbeidsmarktkrapte, tariefdruk en vastgoed zijn vanuit deze integrale benadering beoordeeld.
<b>3. Medezeggenschap en betrokkenheid</b>	Betrokkenheid van cliënten en medewerkers bij beleid en besluiten.	De RvT heeft actief ingezet op dialoog met de OR en CCR, onder meer via formele overleggen en 'benen-op-tafel-sessies'. Medezeggenschap is nadrukkelijk betrokken bij strategische thema's zoals nieuwbouw en organisatieontwikkeling.
<b>4. Verantwoorde besluitvorming</b>	Zorgvuldige, transparante en goed onderbouwde besluitvorming.	Bij majeure besluiten, waaronder nieuwbouwprojecten en de samenwerking met Sovak (Samen Onbeperkt), heeft de RvT aandacht gehad voor risico's, scenario's en uitvoerbaarheid. Extra overleggen met commissies zijn ingezet om besluiten zorgvuldig te onderbouwen.
<b>5. Integriteit en openheid</b>	Transparantie, aanspreekbaarheid en verantwoording.	De RvT heeft benadrukt dat verantwoording naar de externe wereld (toezichthouders, financiers en samenleving) minstens zo belangrijk is als interne verantwoording. Openheid over dilemma's en risico's is hierbij een expliciet uitgangspunt.
<b>6. Professioneel toezicht en zelfreflectie</b>	Reflectie op eigen functioneren en voortdurende professionalisering.	In 2025 heeft de RvT haar eigen functioneren geëvalueerd en stilgestaan bij de werking van het besturingsmodel. Deze reflecties zijn benut om het toezicht en de samenwerking met de RvB verder te versterken.
<b>7. Samenstelling en deskundigheid</b>	Passende samenstelling en deskundigheid van de RvT.	In 2025 is één nieuw lid gestart. Er is aandacht geweest voor zorgvuldige introductie, complementaire deskundigheid en het benutten van locatiebezoeken en scholing ter verdieping van het toezicht.

