

Verslag Raad van Toezicht 2025



Inhoudsopgave

1.	Inleidende beschouwing RvT op 2025	3
2.	Informatie over de Raad van Toezicht	4
2.1	Samenstelling en aandachtsgebieden Raad van Toezicht	4
2.2	Hoofd- en nevenfuncties	4
2.3	Rooster van aftreden	5
2.4	Bezoldiging	5
3.	Commissies RvT	6
3.1	Auditcommissie	6
3.2	Commissie Kwaliteit en Veiligheid	7
3.3	Remuneratiecommissie	8
4.	Werkwijze RvT	8
4.1	Reflectie op werkwijze	8
4.2	Inhoudelijk toezicht: hoe is hier in 2025 invulling aan gegeven	9
4.3	Besluiten Raad van Toezicht 2025	10
4.4	Overleg met medezeggenschapsorganen	12
4.5	Overleg met samenwerkingspartners	13
4.6	Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden	14
5.	Onafhankelijkheid RvT en maatregelen rondom belangenverstrengeling	15
6.	Altijd in ontwikkeling: Individueel en als team	15
6.1	Team ontwikkeling	15
6.2	Individuele ontwikkeling	16

Principe 6 Governancecode Zorg: verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht hanteert voor zijn werk dezelfde uitgangspunten als de Raad van Bestuur; de centrale positie van de cliënt en de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie. Naast toezien, adviseren en het al dan niet goedkeuren van bepaalde besluiten van het bestuur, vervult de Raad van Toezicht de werkgeversfunctie voor het bestuur.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen samenstelling. Dit moet zorgvuldig gebeuren. Dat wil zeggen dat er transparante werving- en benoemingsprocedures moeten zijn op basis van openbare profielen. Bovendien moeten de ondernemingsraad en de (centrale) cliëntenraad hierbij betrokken zijn.

In de voorliggende verslaglegging over 2025 reflecteert de Raad van Toezicht van Liberein op de wijze waarop hij invulling heeft gegeven aan dit principe van de Governancecode Zorg.

Inleidende beschouwing Raad van Toezicht

Graag wil ik deze inleiding beginnen om mede namens de collega's uit de Raad mijn bewondering uit te spreken naar de collega's in de organisatie. Zonder jullie inzet, vitaliteit en lef had de organisatie nooit een jaar vol betrokkenheid, voortgang en samenwerking kunnen realiseren zoals dat in 2025 het geval was. Samen bouwden jullie aan een organisatie waar cliënten zich gezien en gehoord voelen, medewerkers met plezier werken én ook een financieel gezonde organisatie die in een dynamisch zorglandschap stevig de ingezette koers aanhoudt.

Het afgelopen jaar heeft de Raad van Toezicht zich vooral gericht op het voortzetten en versterken van de strategische koers van Liberein. Als 'critical friend' hebben wij, samen met de Raad van Bestuur en het management, letterlijk en figuurlijk gebouwd aan de verdere ontwikkeling van Liberein. Met een vernieuwde en jongere Raad van Toezicht hebben wij het streven om de organisatie constructief te ondersteunen en kritisch te volgen, met als enige doel het leveren van hoogwaardige zorg binnen een duurzaam en toekomstbestendig kader. Daarbij verschuift onze blik als toezichthouder van een 'egocentrische' focus op alleen Liberein zelf naar een 'eco-centrische' blik met Liberein als partner binnen het netwerk en de gehele keten van zorg in regio Enschede/Twente.

Een grote stap voor de organisatie is de ingezette transitie van cliëntgerichte zorg: van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Met genoeg zag de Raad van Toezicht dat deze transitie zich breed in de organisatie ontwikkelt, ondersteund door alle gremia zoals Ondernemingsraad, Centrale cliëntenraad en de nog jonge Professionele Adviesraad. We zijn de leden van deze raden dankbaar voor hun constructieve opstelling, ofwel het rechte doen aan de kernwaarden van Liberein: samen, vitaal en lef.

Met veel vertrouwen, gebaseerd op de hoge kwaliteit van en in de organisatie van Liberein kijken wij uit naar 2026 waarin wij samen blijven bouwen aan een toegankelijke, kwalitatieve en toekomstbestendige zorgomgeving voor onze cliënten en medewerkers.

Anne van der Heyden
Voorzitter Raad van Toezicht Liberein

2. Informatie over de Raad van Toezicht

2.1 De samenstelling en aandachtsgebieden van de Raad van Toezicht

Conform de statuten bestaat de Raad van Toezicht uit minimaal drie en maximaal zeven natuurlijke personen. Het aantal leden wordt binnen deze grenzen door de Raad van Toezicht vastgesteld. In 2025 bestond de Raad het gehele jaar uit (dezelfde) vijf leden.

Raad van Toezicht per 1-1-2025	Aandachtsgebied(en)
dhr. A.A.P.A.M. van der Heyden (voorzitter)	Bedrijfsvoering (algemeen) Lid op voordracht CCR
Mw. M.A. Verbraak – Ekelschot (vicevoorzitter, voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid, voorzitter renumeratiecommissie)	Kwaliteit en veiligheid / zorg
Mw. S.H. Aarnink (lid)	Zorgtransformatie (zorgtechnologie / innovatie), Kwaliteit en veiligheid
Dhr. P. Winterman (lid, voorzitter Auditcommissie)	Vastgoed / Financiën
Mw. M.G.J. Kiewik (lid)	Organisatieontwikkeling & netwerksamenwerking

2.2 Hoofd- en nevenfuncties

Leden Raad van Toezicht	Hoofdfunctie in 2025	Nevenfuncties in 2025
dhr. A.A.P.A.M. van der Heyden (vicevoorzitter)	Coordinator IPSO centrum Salland	DGA iLlwapCT
Mw. M.A. Verbraak – Ekelschot (lid)	Directeur behandeling InteraktContour	Voorzitter Raad van Toezicht Aurelius
Mw. S.H. Aarnink	Algemeen Klinisch Fysicus MST	Medisch Manager Algemene klinische fysica Vakgroepvoorzitter Klinische fysica MST NVKF: Commissie Kwaliteit
Dhr. P. Winterman	BMC, interim bestuurder / manager en managing consultant	
Mw. M.G.J. Kiewik	Partner Healthcare Deloitte Consulting	

2.3 Rooster van affreden

Mw. Kiewik is per 1 januari 2025 toegetreden tot de Raad van Toezicht en er was een wisseling in de voorzitters functie, die dhr. Van der Heyden per 1-2-2025 overnam van vertrekkend voorzitter mw. Capello. Het rooster van affreden zag er in 2025 als volgt uit:

Raad van Toezicht per 1-1-2025	Datum einde 1 ^e benoemingsperiode van 4 jaar	Datum einde 2 ^e benoemingsperiode van 4 jaar
dhr. A.A.P.A.M. van der Heyden (voorzitter)	30-09-2022	30-09-2026
Mw. M.A. Verbraak – Ekelschot (vice voorzitter)	29-03-2024	29-03-2028
Mw. S.H. Aarnink (lid)	30-04-2028	30-04-2032
Dhr. P. Winterman (lid)	31-09-2028	31-09-2032
Mw. M.J.G.J. Kiewik (lid)	31-12-2029	31-12-2033

2.4 Bezoldiging Raad van Toezicht

De WNT bezoldigingsmaxima zijn landelijk vastgesteld. Voor stichting Liberein gold in 2025 een klasse indeling IV. In onderstaande tabel wordt weergegeven welk maximum bedrag een voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht mogen ontvangen op basis van deze klassenindeling; dit als afgeleide van het bezoldigingsmaximum dat bestuurders volgens de WNT mogen ontvangen.

Klasse	2025	Voorzitter RvT (15%)	Leden RvT (10%)
I	138.000	20.700	13.800
II	167.000	25.050	16.700
III	201.000	30.150	20.100
IV	226.000	33.900	22.600
V	246.000	36.900	24.600

De Raad van Toezicht is over het jaar 2025 een bezoldiging op jaarbasis aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en de leden van de Raad van Toezicht overeengekomen van respectievelijk:

€ 28.700,- en € 19.150,- (lees: 84,65% van het toepasselijke bezoldigingsmaximum zoals hierboven staat gepresenteerd).

3. Commissies van de Raad van Toezicht

De samenstelling van de commissies in 2025 was als volgt:

Commissie	Leden
Remuneratiecommissie	Mw. M. Verbraak-Ekelschot (voorzitter) Dhr. A. van der Heyden
Audit Commissie	Dhr. P. Winterman (voorzitter) Mw. M.G.J. Kiewik
Commissie Kwaliteit & Veiligheid	Mw. M. Verbraak-Ekelschot (voorzitter) Mw. S.H. Aarnink

3.1 Auditcommissie

De auditcommissie heeft een controlerende en adviserende taak op financieel economisch gebied van de organisatie. Dit niet als zelfstandig orgaan, maar als commissie die uiteindelijk terug rapporteert aan de voltallige RvT. De commissie is aanspreekpunt van de RvT voor de concerncontroller in geval van meldingen buiten het bestuur om.

De commissie heeft in 2025 vanuit haar controlerende functie de volgende stukken met de Raad van Bestuur en de concerncontroller besproken:

- Rapportages met de maandelijkse exploitatiecijfers;
- Jaarrekening 2025 van Stichting Liberein;
- Jaarrekening 2025 van Zorgschakel Enschede;
- Begrotingsuitgangspunten en kaderbrief 2026;
- Managementletter (interim-rapportage);
- Klasseindeling en bezoldiging 2026;
- Exploitatiebegroting 2026, incl. investerings- en opleidingsbegroting

Daarnaast vervulde de Auditcommissie een adviserende rol bij de volgende strategische onderwerpen c.q. besluiten:

- Garantstelling voor deelname aan Twente Beter;
- Aannemingsovereenkomst en vergunningsaanvraag voor de nieuwbouw Bruggerbosch;
- Planontwikkeling terrein Eschpoort / Korteland waarvoor de pre-initiatievenbrief en de concept bouwteamovereenkomst;
- Overname van Zorg-Link B.V. door de Zorgschakel Enschede partijen.

Met name de vastgoedontwikkelingen en specifiek de besluitvorming over de nieuwbouw op locatie Bruggerbosch waren in 2025 onderwerp van gesprek in de Auditcommissie. De AC-leden vervulden een adviserende rol in de aanloop naar goedkeuring van de Raad van Toezicht op de aannemingsovereenkomst, inclusief taakstellend budget en het proces rondom de omgevingsvergunningsaanvraag.

Ook in het traject van de (voorgenomen) overname van het uitzendbureau Zorg-Link B.V. door Zorgschakel Enschede is de Auditcommissie actief betrokken geweest en heeft zij een belangrijke adviserende rol vervuld. In de Auditcommissie zijn in dat kader diverse stukken in detail besproken en voorbereid voor behandeling in de voltallige Raad waarbij steeds een helder advies vanuit de Auditcommissie is meegegeven.

Tot slot was de Auditcommissie – vanzelfsprekend – nauw betrokken bij de selectie van een nieuwe externe accountant. De voorzitter van de Auditcommissie nam zitting in de selectiecommissie en adviseerde vanuit die rol de voltallige Raad van Toezicht. In 2025 besloot de Raad van Toezicht afscheid te nemen van De Jong & Laan accountants en een overeenkomst te sluiten met PricewaterhouseCoopers (Pwc).

De externe accountant ondersteunt Liberein door onafhankelijk toezicht te houden op de financiële huishouding en de betrouwbaarheid van de jaarrekening te waarborgen. Daarbij wordt gecontroleerd of de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving, worden interne processen beoordeeld en worden financiële risico's gesignaleerd. Een belangrijke reden om voor Pwc te kiezen is de aanwezige expertise om als sparringpartner voor het management te fungeren over verbeterkansen, transparantie en doelmatige inzet van middelen, zodat Liberein verantwoord, zorgvuldig en toekomstgericht kan blijven werken.

Aantal vergaderingen een aanwezigheid leden

De Auditcommissie heeft in 2025 vier keer vergaderd. Daarnaast is de commissie één keer extra bij elkaar gekomen in het kader van een kennismaking met de nieuwe accountants en het bespreken van hun eerste bevindingen ter voorbereiding op de interim-rapportage. Bij alle vergaderingen waren alle leden aanwezig.

3.2 Commissie Kwaliteit & Veiligheid

Ook de commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft een controlerende en adviserende taak, met name gericht op het terrein van de kwaliteit en veiligheid van de geleverde zorg in de organisatie. In 2025 zijn de volgende zaken besproken in de commissie Kwaliteit en Veiligheid:

- Klachtenrapportage 2024;
- Jaarplan 2025 en de bijbehorende projectenkalender;
- Uitkomsten en vervolg van de overstap audit Qualicor;
- Kwaliteitsbeeld 2024;
- Jaarverslag RvT 2024;
- Kaderbrief 2026;
- Addendum Meerjarenvisie; en
- Kwartaalrapportages Beleid en Kwaliteit*;

* Naar aanleiding van de kwartaalrapportages Kwaliteit en Beleid is in de commissie Kwaliteit & Veiligheid verdieping geweest op onderwerpen zoals vrijheid en veiligheid en incidentmeldingen, zowel kwantitatief als kwalitatief. De commissie stelde daarbij verdiepende vragen om scherp te krijgen welke verbeteringen in de organisatie zijn doorgevoerd of waar nog verbeterpotentieel zit. Het onderwerp vrijheid en veiligheid heeft specifiek de interesse van de commissie K&V, waarbij de voorzitter vanuit haar expertise een waardevolle 'klankbord rol' vervult.

Net als voorgaand jaar is de commissie K&V ook uitgebreid geïnformeerd over de uitkomsten van het Medewerkerstevredenheidonderzoek en de vervolgacties die daarop hebben plaatsgevonden. Met het MTO wordt de 'bevlogenheid van medewerkers' gemeten. De uitkomsten worden via teamleiders gedeeld en besproken met de teams, en de terugkoppeling daarvan komt terug op centraal niveau en is ook met de commissie K&V gedeeld. Naar aanleiding daarvan heeft de commissie K&V verdiepende vragen gesteld om te doorgronden wat er binnen de organisatie, zowel bij ondersteunende diensten als bij het

primaire proces, speelt en of de vervolgacties die door de organisatie in gang worden gezet navolgbaar zijn.

Tot slot is de commissie K&V door de Raad van Bestuur meermaals geïnformeerd over hoe binnen Liberein gewerkt wordt aan de 'continue verbeteren-cultuur' en de wijze waarop het MT in de praktijk uitvoering geeft aan de lessons learned uit het LEAN leiderschapsprogramma, onder andere met de inrichting van een verbeterbord met KPI's. Vanuit de overtuiging dat de verbetercultuur bijdraagt aan de kwaliteit en veiligheid van geleverde zorg is dit voor de commissie K&V tevens een waardevol gespreksonderwerp.

Aantal vergaderingen een aanwezigheid leden

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2025 vier keer vergaderd en was al deze keren voltallig aanwezig.

3.3 Remuneratiecommissie

In 2025 heeft conform afspraak één formeel remuneratie gesprek plaatsgevonden, waarin is teruggeblikt op het jaar 2025. Het gesprek richtte zich op de wederzijdse ervaringen binnen de organisatie, de samenwerking en de wensen en behoeften van de bestuurder met betrekking tot haar persoonlijke ontwikkeling. Het remuneratiegesprek bevestigt een positieve en constructieve samenwerking tussen de bestuurder en de Raad van Toezicht, met wederzijds vertrouwen en tevredenheid over de huidige invulling van taken en arbeidsvoorwaarden. De onderlinge samenwerking wordt door beide partijen als positief ervaren.

De Raad van Toezicht heeft geconcludeerd dat hij buitengewoon tevreden is over de wijze waarop de bestuurder haar taken vervult. Omdat de bestuurder reeds binnen de maximale salarisschaal conform Wet normering topinkomens (WNT) valt, heeft er geen salarisverhoging plaatsgevonden, anders dan de wettelijke aanpassing.

Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden

De remuneratiecommissie is in het najaar van 2025 in voltalligheid bij elkaar gekomen.

4. Werkwijze Raad van Toezicht in 2025

4.1 Reflectie op de taakopvatting Raad van Toezicht

De ouderenzorg verandert snel. Ontwikkelingen als vergrijzing, een krappe arbeidsmarkt, zo lang mogelijk thuis wonen en een toenemend belang van de inzet van technologie in combinatie met het werken in ketens en netwerken, maken dat de besturing van een VVT-organisatie een ander spel is geworden. Dat heeft zijn weerslag op zowel bestuur als toezicht.

Primair is de Raad van Bestuur de gesprekspartner, zij legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Randvoorwaardelijk is dat de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht proactief informeert over zaken die de kern van de organisatie raken. Hiertoe is er, naast de vergaderingen van de RvT en de commissievergaderingen, ook periodiek overleg tussen de bestuurder en de voorzitter van de RvT. Waar nodig is er tussentijds contact over urgente ontwikkelingen.

De Raad van Toezicht houdt voor ogen dat zijn manier van werken aansluit bij de werkwijze van de organisatie. De manier van toezicht houden moet bijdragen aan optimale zorg leveren aan kwetsbare ouderen, en het waarborgen van de toegankelijkheid van zorg aan kwetsbare ouderen.

Een open communicatie is noodzakelijk, niet alleen intern maar ook extern naar stakeholders en de maatschappij. Bij deze open communicatie hoort een proactieve houding van de Raad van Bestuur, waarbij ook informatie waar de Raad van Toezicht niet om gevraagd heeft wordt gedeeld. Het staat de Raad van Toezicht vrij ook anderen in de organisatie te raadplegen om de toezichthoudende rol waar te kunnen maken. Dit heeft in 2025 plaatsgevonden in overleggen met de medezeggenschap.

Naast de toezichthoudende rol, vervult de Raad van Toezicht de rol van klankbord c.q. sparringpartner voor het bestuur. Gezien de kennis en ervaring in de Raad van Toezicht worden belangrijke beleidskeuzes niet alleen ter goedkeuring aangeboden aan de Raad van Toezicht, maar wordt de Raad in een vroeg stadium als klankbord meegenomen. Dit is in 2025 op verschillende onderwerpen aan de orde geweest, met name op het vastgoeddossier.

Essentieel voor een kwalitatief sterke Raad van Toezicht is dat deze functioneert als een team, dat het gemeenschappelijke belang van Liberein, intrinsiek gemotiveerd, wil dienen. Het functioneren van de Raad van Toezicht van Liberein wordt bepaald door onderlinge openheid en de bereidheid om naar elkaar te luisteren en kritisch te zijn, ieder vanuit de eigen rol. En tenslotte vanuit de kernwaarden samen, vitaal en lef. Ieder jaar houdt de Raad van Toezicht een zelfevaluatie. Ook in 2025 heeft dit plaatsgevonden. Hierover meer in hoofdstuk 6 van dit verslag.

Governance

Voor de Raad van Toezicht zijn de wet- en regelgeving en de nieuwe Governancecode Zorg 2022 belangrijke uitgangspunten. Aanvullend gaat het om de intentie en de bedoeling van wet- en regelgeving. Daarmee bedoelt de Raad van Toezicht dat het leveren van, en het waarborgen van de toegankelijkheid van goede en menswaardige zorg altijd voorop moet staan. Dit staat ook verankerd in de statuten van Stichting Liberein en het Toezichtplan van de Raad van Toezicht. Daarnaast vormen de kernwaarden en de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht belangrijke uitgangspunten voor de samenwerking en het toezicht.

4.2 Inhoudelijk toezicht: hoe is hier in 2025 invulling aan gegeven?

Met name tijdens de formele vergaderingen wordt invulling gegeven aan de toezichthoudende rol. De agenda van de vergadering komt in afstemming met de voorzitter en via de commissies tot stand. Daarnaast is er – waar nodig – bilateraal contact bijvoorbeeld tussen de voorzitter Auditcommissie en concern controller, om tussentijds zaken af te stemmen. Met een open en transparante grondhouding vanuit de organisatie richting de toezichthouder worden veel zaken (in detail) gedeeld wat het voor de Raad mogelijk maakt om zijn toezichthoudende rol op inhoud goed te vervullen.

Bij strategische onderwerpen zoals de vastgoedplannen en de overname van het zorguitzendbureau Zorg-Link B.V. door Zorgschakel Enschede is de Raad van Toezicht het

afgelopen jaar nauw betrokken geweest. Naast de rol van formele goedkeuring, vervulden de leden van de Raad de rol van sparringpartner waarbij vanuit eigen expertise kennis en ervaringen werden gedeeld. Grote inhoudelijk documenten zoals de aannemingsovereenkomst en vergunningsaanvraag voor de nieuwbouw Bruggerbosch als ook de fiscale en financiële rapporten betreffende de overname van Zorg-Link B.V. zijn integraal met de Raad gedeeld en besproken. Waar nodig heeft de Raad hiervoor een extra vergadering ingepland om het tempo van de organisatie te volgen en daarmee geen obstakel te zijn in besluitvorming.

Kwaliteit & veiligheid staat standaard als eerste punt op de RvT agenda in lijn met de visie dat goede kwaliteit van zorg voor de client bij Liberein voorop staat. Het afgelopen jaar heeft de commissie K&V haar rol en positie verder verstevigd en fungeert zij als sparringpartner voor bestuur en organisatie waar het gaat om kwaliteit en veiligheid in de breedste zin van het woord.

De Raad volgt de strategische koers van Liberein onder meer doordat zij meegenomen wordt in het proces van de totstandkoming van de kaderbrief, die de lijn volgt van de Meerjarenvisie Liberein, en het jaarplan met de doelen voor het komende jaar. Ook de begrotingsuitgangspunten 2026, de managementletter evenals de begroting 2026 zijn door de RvT gezien en goedgekeurd. Op deze manier wordt de Raad goed meegenomen en geeft hij invulling aan zijn formele rol als toezichthouder.

Daarnaast wordt de Raad van Toezicht door de Raad van Bestuur in de formele vergaderingen en zo nodig daarbuiten op de hoogte gehouden van alle ontwikkelingen in de regio, zoals afgelopen jaar het programma Versneld verbinden van waaruit wordt gewerkt aan een regionale datahub en de IZA aanvraag "Ouder worden doen we samen" vanuit Twente Beter. Liberein speelt in deze regionale ontwikkelingen een actieve, en op onderdelen zelfs een voortrekkersrol. De Raad wordt hierover goed geïnformeerd. Door deze toenemende samenwerking in netwerken, ligt de focus van de toezichthoudende rol niet alleen meer op Liberein. Zoals aangegeven in de inleiding, verschuift het toezicht van een 'egocentrische' naar een 'eco-centrische' blik waarin Liberein als onderdeel van een netwerk of keten acteert en het bredere maatschappelijke belang het perspectief is.

4.3 Besluiten van de Raad van Toezicht in 2025

1.	24-02-2025	De exploitatiecijfers t/m december 2024 worden door de Raad van Toezicht vastgesteld.
2.	24-02-2025	De Managementletter 2024 wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld.
3.	24-02-2025	De Raad van Toezicht gaat akkoord met het aanwijzen van een nieuw accountantskantoor.
4.	24-02-2025	De Raad van Toezicht gaat akkoord met het Definitief Ontwerp op basis van het taakstellend budget van € 17.250.000.
5.	24-02-2025	De Raad van Toezicht stemt in met de versnelde afschrijving Florapark.
6.	24-02-2025	De Raad van Toezicht gaat akkoord met de garantstelling Twente Beter.

7.	24-02-2025	De Raad van Toezicht stelt het Toezichtplan Raad van Toezicht vast met genoemde wijzigingen/aanvullingen. Ook wordt hierbij het reglement en het profiel vastgesteld.
8.	24-02-2025	De Raad van Toezicht stelt het Jaarverslag 2024 Raad van Toezicht vast.
9.	24-02-2025	De notulen van de Raad van Toezichtvergadering van 16 december 2024 worden vastgesteld
10.	12-05-2025	Raad van Toezicht ondersteunt het besluit vervolg D-ZEP Alliantie Twente.
11.	12-05-2025	De Jaarrekening Liberein 2024 wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld.
12.	12-05-2025	De Raad van Toezicht keurt het Jaarverslag Raad van Bestuur 2024 goed en neemt kennis van het populair jaarverslag Liberein (publieksversie).
13.	12-05-2025	De Raad van Toezicht verleent decharge aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid.
14.	12-05-2025	De Raad van Toezicht verleent goedkeuring aan de Raad van Bestuur om de samenwerkingsovereenkomst Twente Beter en Versneld Verbinden te ondertekenen.
15.	12-05-2025	De exploitatiecijfers tot en met maart 2025 worden door de RvT vastgesteld.
16.	12-05-2025	De notulen van de RvT-vergadering van 24 februari 2025 worden vastgesteld.
17.	17-06-2025 (extra verg)	De Raad van Toezicht gaat akkoord met de voorliggende aannemingsovereenkomsten welke op 18 juni 2025 zullen worden ondertekend.
18.	01-07-2025	De Raad van Toezicht ondersteunt het risicodragerschap bij Twente Beter voor een bedrag van € 327.310.
19.	01-07-2025	De exploitatiecijfers tot en met mei 2025 worden door de Raad van Toezicht vastgesteld.
20.	01-07-2025	Door de Raad van Toezicht wordt de kaderbrief 2026 met de besproken aanpassingen vastgesteld.
21.	01-07-2025	Het verslag van de extra Raad van Toezichtvergadering van 17 juni 2025 wordt door de Raad van Toezicht akkoord bevonden.
22.	01-07-2025	De notulen van de Raad van Toezichtvergadering van 12 mei 2025 worden vastgesteld.
23.	29-09-2025	De exploitatiecijfers tot en met juli en tot en met augustus 2025 worden door de Raad van Toezicht vastgesteld.
24.	29-09-2025	De notulen van de Raad van Toezichtvergadering van 1 juli 2025 worden vastgesteld.

25.	03-11-2025	De exploitatiecijfers tot en met augustus en tot en met september 2025 worden door de Raad van Toezicht vastgesteld.
26.	03-11-2025	De notulen van de Raad van Toezichtvergadering van 29 september 2025 worden vastgesteld.
27.	15-12-2025	De Managementletter 2025 wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld.
28.	15-12-2025	Het addendum Meerjarenvisie 2023-2027 wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld.
29.	15-12-2025	De begroting 2026 wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld.
30.	15-12-2025	De exploitatiecijfers t/m oktober 2025 worden door de Raad van Toezicht vastgesteld.
31.	15-12-2025	De bezoldiging RvT Liberein 2026 wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld.
32.	15-12-2025	De notulen van de RvT-vergadering van 3 november 2025 worden vastgesteld.
33.	15-12-2025	De heer H. Last wordt als trainee Raad van Toezicht voor de duur van 1 jaar aangesteld per 1 januari 2026.
34.	30-12-2025 (extra verg)	De Raad van Toezicht is akkoord met het voornemen om tot overname van uitzendbureau Zorg-Link B.V. te komen op basis van de positieve businesscase, de gedeelde documenten en de laatste processtappen welke ingepland zijn.

4.4 Overleg met medezeggenschapsgrémia

Ondernemingsraad (artikel 24 vergaderingen)

Conform de Wet op de Ondernemingsraad (WOR) sluit de Raad van Toezicht tweemaal per jaar aan bij de Ondernemingsraad. In 2025 vonden deze zogenoemde artikel 24 vergaderingen op 24 juni en 25 november plaats. Hierbij waren dhr. Van der Heyden en mw. Kiewik (24 juni) en dhr. Van der Heyden en dhr. Winterman (25 november) namens de Raad van Toezicht aanwezig.

Een standaard agendapunt in de artikel 24 vergaderingen is een presentatie met een terug- en vooruitblik. Aan de hand hiervan hebben de leden van de Raad van Toezicht en OR in algemene zin gesproken over hoe het gaat met de organisatie. Daarnaast zijn ook een aantal specifieke onderwerpen aan de orde geweest. In de vergadering op 24 juni is bijvoorbeeld stilgestaan bij de wervingscampagne 'Zelf zorgen, samen doen', die op dat moment net live was gegaan en als doel heeft bewustwording in de maatschappij over de veranderingen in de ouderenzorg. De OR en RvT hebben met elkaar van gedachten gewisseld over de vraag hoe de boodschap over te brengen, en ook de groei naar meer familie participatie en wat dit voor medewerkers in hun dagelijks werk betekent. RvT en OR stelden gezamenlijk vast dat urgentie belangrijk is maar dat dit nog (lang) niet door iedereen in de samenleving gevoeld wordt. Een ander bespreekpunt waren de uitkomsten van het Medewerkerstevredenheidonderzoek en wat het effect is geweest van de campagne ongewenste omgangsvormen die op initiatief van de OR heeft plaatsgevonden.

In de vergadering op 25 november is stil gestaan bij de transitieopgave en wat dit betekent voor de medewerkers in praktijk. RvT en OR deelden met elkaar het belang van goede, eenduidige communicatie, het voeren van het goede gesprek en de rol van leidinggevenden om een omgeving te creëren waarin medewerkers zich vertrouwd en veilig voelen om mee te kunnen gaan in de noodzakelijke verandering.

De RvT ervaart de gesprekken met de OR als zeer positief; de gesprekken verliepen in een open, constructieve en vrolijke sfeer.

Centrale Cliëntenraad (Wmcz 2018)

De Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen bepaalt dat de Cliëntenraad en de Raad van Toezicht tenminste één keer per jaar met elkaar overleggen. De agenda van dit overleg kunnen cliëntenraad en RvT zelf bepalen. In 2025 heeft de RvT twee vergaderingen met de Centrale Cliëntenraad (CCR) gehad, op 19 juni en 4 december. Hierbij waren dhr. Van der Heyden en dhr. Winterman (19 juni) en mw. Aarnink (4 december) namens de Raad van Toezicht aanwezig.

In de vergaderingen is onderling kennisgemaakt en is terug geblikt op wat er zoal speelde binnen de organisatie en waar de CCR bij betrokken was. Daarnaast is in de vergadering op 19 juni specifiek stil gestaan bij het thema informele zorg. Daarbij zijn over en weer ervaringen uitgewisseld en is verkend wat de rol van de CCR bijvoorbeeld bij familie avonden zou kunnen zijn. Het onderwerp was aanleiding voor een vervolgesprek tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en het dagelijks bestuur van de CCR om hierover door te praten.

Bij de vergadering in december sloot mw. Aarnink aan, voor wie het een eerste kennismaking met de Cliëntenraad was. Daarom was er ruimte voor kennismaking en is met elkaar van gedachten gewisseld over de veranderingen die plaatsvinden in de ouderenzorg en hoe de CCR haar belangenbehartigerrol invult. De CCR sprak met tevredenheid over de wijze waarop de cliëntenraad betrokken wordt bij de verschillende onderwerpen. Ook bij lastige zaken voelt zij zich betrokken en gehoord.

De RvT ervaart de gesprekken met de als erg positief; de open en positief kritische sfeer van de gesprekken was stimulerend.

4.5 Overleg met samenwerkingspartners

Liberein maakt deel uit van het samenwerkingsverband Zorgschakel Enschede (ZSE). Eén maal per jaar wordt een ZSE bijeenkomst georganiseerd waar raden van bestuur en leden Raad van Toezicht van de vier ZSE partijen elkaar ontmoeten.

In 2025 vond deze ZSE bijeenkomst plaats op 12 juni. Namens de Raad van Toezicht heeft dhr. Van der Heyden hieraan deelgenomen. Het onderwerp van de bijeenkomst was "Governance in netwerken in de praktijk bij de Sociale Alliantie Hengelo". In deze Alliantie werken diverse organisaties samen aan een sterke sociale basis in de stad. Bestuurder Cevdet Ornek en toezichthouder Fulya Çakir van Stichting Wijkkracht hebben tijdens de bijeenkomst hun inzichten over governance in deze netwerkstructuur gedeeld. De deelnemers zijn daarna met elkaar in gesprek gegaan over de manier waarop bestuur en toezicht vormkrijgen binnen een samenwerking die niet hiërarchisch is georganiseerd, maar gestoeld is op gedeelde verantwoordelijkheid, vertrouwen en gezamenlijke maatschappelijke doelen.

Het was een interessante bijeenkomst waarbij één van de conclusies was dat de kracht van de samenwerking vooral in het lokale karakter zit, en in wat partners gezamenlijk tot stand brengen. De Raad van Toezicht beschouwt het als een positief initiatief, spreekt zijn waardering uit voor de gedurfde aanpak van de betrokken partijen en volgt met belangstelling hoe dit initiatief zich verder zal ontwikkelen.

4.6 Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden

De RvT heeft in 2025 zes keer een reguliere vergadering gehad, één thema sessie en is daarnaast twee keer extra bij elkaar gekomen in verband met besluitvorming over de aannemingsovereenkomst nieuwbouw Bruggerbosch en de (voorgenomen) overname van het bedrijf Zorg-Link B.V. door de vier Zorgschakel Enschede partijen.

In november 2025 heeft de RvT zijn jaarlijkse team dag gehad. Deze dag bestond uit twee delen, in de ochtend was de team evaluatie en in de middag een inhoudelijke sessie over toezicht op vastgoed. Bij het middagdeel sloten de Raad van Bestuur, concern controller, manager Facilitair, Vastgoed & Huisvesting en de bestuurssecretaris ook aan.

Raad van Toezicht vergaderingen	Afwezig met kennisgeving
24-2-2025	Geen
12-5-2025	Geen
17-6-2025 (extra vergadering)	Geen
7-7-2025	Geen
29-9-2025	Geen
3-11-2025	Geen
15-12-2025	Geen
30-12-2025 (extra vergadering)	Mw. Kiewik
Themasessies	
14-10-2025 (transitie opgave)	Geen
Team dag	
14-11-2025 (team evaluatie en toezicht op vastgoed)	Geen

5. Onafhankelijkheid RvT en maatregelen rondom belangenverstrengeling

In de jaarlijkse evaluatie van de RvT worden de nevenfuncties vastgesteld, ook ter voorbereiding op de jaarverslagen. De afspraak is dat elke nieuwe functie die een RvT-lid accepteert in de RvT wordt voorgelegd, ongeacht de betekenis. Zo nodig in overleg met de RvB. Enerzijds om belangenverstrengeling te toetsen, anderzijds om de tijdsbesteding te bewaken. In 2025 hebben zich op dit punt geen knelpunten voorgedaan.

In de statuten en het Toezichtplan RvT zijn de definities en werkwijzen rondom belangenverstrengeling beschreven.

6. Altijd in ontwikkeling: Individueel en als team

Principe 7 Governancecode Zorg: altijd in ontwikkeling

Aan bestuurders en toezichthouders worden hoge eisen gesteld en dus is het belangrijk dat de leden individueel – maar ook als team – aan hun vakbekwaamheid werken en hun eigen functioneren evalueren. De Raad van Toezicht voert elk jaar evaluatiegesprekken met de leden van het bestuur. De remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft in 2025 één keer met de Raad van Bestuur gesproken over haar functioneren. Zie hiervoor paragraaf 3.3 van dit verslag.

De Raad van Toezicht stelt daarnaast ook eisen aan zichzelf, zowel als team als individueel. De RvT evalueert ieder jaar zijn eigen (team)functioneren en stuurt actief op deelname aan scholing en/of kennisontwikkeling. De leden van de Raad van Toezicht bij Liberein worden mede geselecteerd op basis van hun professionele achtergrond en nemen van daaruit hun specifieke expertise mee.

In dit hoofdstuk volgt een korte toelichting op de evaluatie en scholing die in 2025 heeft plaatsgevonden.

6.1 Team ontwikkeling

In januari 2025 heeft de Raad van Toezicht een vervolg gegeven aan de zelfevaluatie die in november 2024 plaatsvond, nu in de volledige nieuwe samenstelling, inclusief mw. Kiewik. Tijdens deze sessie zijn de sterke punten en verbeterpunten samen gedefinieerd. Als belangrijkste aandachtspunten zijn geformuleerd:

- Voortdurende scholing, met name op het gebied van vastgoed;
- Het behoud en versterken van het kritisch vermogen ondanks het uitstekende werkklimaat en de goede onderlinge relaties;
- De rolverdeling binnen de Raad van Toezicht in het licht van het aanstaande vertrek van de voorzitter in 2026.

Ter opvolging van deze verbeterpunten zijn vervolgens in 2025 de volgende concrete stappen gezet:

- Een nascholing gericht op vastgoedfinanciering gevolgd door de gehele Raad;
- Uitgebreid gesprek binnen de Raad over het kritisch vermogen. Hierbij is vastgesteld dat dit momenteel op een goed niveau is. Door elkaar hier voortdurend op te blijven aanspreken, streeft de Raad ernaar de rol van 'critical friend' volwaardig en effectief te blijven vervullen;
- Bespreking van de teamsamenstelling tijdens de jaarlijkse evaluatiedag waarin vooruit is gekeken naar de opvolging van dhr. Van der Heyden die per 1 oktober 2026 vertrekt als voorzitter, met als uitkomst het formele besluit dat mw. Kiewik de heer Van der Heyden in oktober 2026 zal opvolgen als voorzitter. De eerst helft van 2026 zal worden benut voor de werving van een nieuw lid en voor een goede overdracht.

Bovenstaande acties onderstrepen het commitment van de Raad van Toezicht aan continue verbetering, deskundigheidsbevordering en een heldere rolverdeling binnen het team.

6.2 Individuele ontwikkeling

Naast team ontwikkeling is individuele ontwikkeling van RvT-leden essentieel om de toezichthoudende rol scherp, toekomstgericht en onafhankelijk te kunnen vervullen. Het vraagt om voortdurende reflectie op eigen kennis, gedrag en positie, aangevuld met gerichte scholing en/of kennisontwikkeling. Door te investeren in thema's zoals governance en leiderschap maar ook verdieping op sectorontwikkelingen zoals informele zorg, blijven leden niet alleen deskundig, maar versterken zij ook de gezamenlijke kwaliteit van het toezicht. Deze persoonlijke ontwikkeling draagt bij aan een open, lerende cultuur binnen de raad, waarin diversiteit van perspectieven wordt benut en het gesprek hierover vanzelfsprekend is.

Hieronder een overzicht van de scholing c.q. kennisontwikkeling van de afzonderlijke Raad van Toezichtleden in 2025.

Lid	Opleiding / kennisontwikkeling	Datum
Dhr. Van der Heyden	Congres; samenwerken in de regio	6 februari 2025
	Congres; governance in de zorg	18 maart 2025
	Congres; Informele zorg	15 april 2025
	Congres; Kanker en leven	20 juni 2025
	Symposium; Ik en mijn kanker	30 juni 2025
	Congres; Georganiseerde informele – formele zorg	2 oktober 2025
	Symposium; Tot het laatste moment	9 oktober 2025
	Congres; Weconomics in zorg	10 oktober 2025
Mw. Verbraak-Ekelschof	Strategie Mastercourse bij Avicenna	2 modules, 2x 3 dagen
Mw. Aarnink	NVTZ - Leergang De Nieuwe toezichthouder in zorg en welzijn 2024 - Editie 11	7 en 26 november, 17 december 2024
	Academie voor Toezichthouders & Avicenna, online college - Toezicht op privacy en gegevensbescherming	21 december 2024

	NVTZ - Toezicht op financiën voor niet-financiële toezichthouders 2025 - Editie 3	26 september 2025
Dhr. Winterman	Actualiteit Financiering Seminar Op Maat	6 mei 2025
	Dynamiek RvC en gemeente Companen	16 mei 2025
	Seminar Wonen en Zorg Finance Ideas	7 oktober 2025
	Actualiteit Huurbeleid Seminar Op Maat	11 oktober 2025
	Slim werken met AI Kjenning	17 november 2025
	Reflectie/Positionering fusie Atrive	27 november 2025
Mw. Kiewik	Training Transmissie aanpak – aanpak voor systeemtransities – editie gezondheidszorg - New Foresight	Juni 2025
	Lezing Kunstmatige intelligentie - Carlo van de Weijer TUE	Oktober 2025
	Lezing Naar een weerbaar overheids- en zorgstelsel – Rob Bauer	Oktober 2025
	Congres Samen Sterk Dag – Informele Zorg met als hoofdthema's: de toekomst van het (in)formele netwerk, vrijheid, eigen regie, en meedoen	Oktober 2025