

TOEZICHT HOUDEN OP EEN DYNAMISCHE ORGANISATIE

Jaarverslag 2025 RvT

St. Pieters en Bloklands Gasthuis



RVT JAARVERSLAG 2025

St. Pieters en Bloklands Gasthuis, Amersfoort



St. Pieters en Bloklands
GASTHUIS

Inhoudsopgave

1	VOORWOORD	3
2	De Raad van Toezicht van PBG.....	5
2.1.	Toezicht, werkgeverschap en verbinding	5
2.2.	Samenstelling Raad van Toezicht in 2025	5
2.3.	Rooster van aftreden	5
2.4.	Nevenfuncties leden RvT in 2025	6
3	VERGADERINGEN EN BIJEENKOMSTEN IN 2025	8
3.1.	Reguliere vergaderingen	8
3.2.	Commissies van de Raad van Toezicht	9
3.3.	Contacten met belanghebbenden	9
3.4.	Zelfevaluatie Raad van Toezicht.....	10
3.5.	De samenwerking	10
4	BESLUITENLIJST RAAD VAN TOEZICHT	12
4.1.	Algemeen	12
5	DE REFLECTIE VAN DE RAAD VAN TOEZICHT.....	14
5.1.	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol	14
5.2.	Reflectie vanuit de rol als strategische partner	15
5.3.	Reflectie vanuit de rol als werkgever.....	15
5.4.	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur	16
5.5.	Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht	16

1 | VOORWOORD

Beste lezer,

Waar de afgelopen jaren de financiële situatie van St. Pieters en Bloklands Gasthuis (PBG) onze volledige aandacht had, heeft de Raad van Toezicht met instemming geconstateerd dat in het afgelopen jaar de basis steeds meer op orde is gebracht en is er een solide uitgangspunt gecreëerd. Er is hard gewerkt aan het beheersen van de kritische processen en de organisatie krijgt meer en meer grip op de financiële bedrijfsvoering. Waar we een paar jaar geleden nog geconfronteerd werden met een zorgwekkende financiële situatie, hebben de ingrijpende maatregelen van het afgelopen jaar hun vruchten afgeworpen. Met een positief resultaat over 2025 sluiten we het jaar dan ook met vertrouwen af. Dit bevestigt het beeld van de Raad van Toezicht dat PBG zich in de juiste richting ontwikkelt.

Deze financiële stabiliteit is voor ons echter geen doel op zich, maar een middel. Het stelt de organisatie in staat om te doen waar het ons werkelijk om te doen is: het leveren van hoogwaardige zorg en het waarborgen van het welzijn van onze cliënten. We zien om ons heen dat zowel personeel als financiële middelen steeds schaarser worden. Dit vraagt om een fundamentele beweging; het noodzaakt ons om de zorg anders te organiseren. We zijn ervan overtuigd dat we alleen door slimme en duurzame keuzes te maken, de kwaliteit van zorg voor de toekomst kunnen behouden. Bij elke stap die we zetten, blijft het welzijn van onze cliënten dan ook het kompas waaraan we onze koers afmeten.

Tegelijkertijd realiseren we ons dat stilstand achteruitgang zou betekenen. De aanhoudende financiële druk in de zorgsector vraagt om een scherpe en wendbare organisatie. Het handhaven van een gezonde bedrijfsvoering met aanvaardbare ratio's blijft een voortdurend aandachtspunt. De Raad van Toezicht zal daarom ook in 2026 waakzaam zijn en vasthouden aan een financieel verantwoorde koers, waarmee we bestaande en nieuwe uitdagingen het hoofd kunnen bieden.

We staan op een fundament van vertrouwen. De beweging die we in gang hebben gezet, leidt naar een toekomst waarin we ons erfgood koesteren, maar tegelijkertijd niet schromen om innovatief vooruit te kijken. PBG bouwt aan een stabiele organisatie met oog voor morgen.

Amersfoort, mei 2026

Namens de Raad van Toezicht,

Hans Hoepel, voorzitter

2 | De Raad van Toezicht van PBG

2.1. Toezicht, werkgeverschap en verbinding

In 2025 heeft de Raad van Toezicht integraal toezicht gehouden op het gevoerde beleid van PBG. Daarbij zijn zowel de strategische keuzes in het jaarplan als de financiële kaders van begroting en jaarrekening kritisch gevolgd en getoetst.

Naast zijn formele rol als werkgever van de bestuurder, fungeert de Raad ook als klankbord, ambassadeur en sparringpartner. Deze dubbele rol – controlerend én ondersteunend – kenmerkt de wijze waarop de Raad invulling geeft aan goed bestuur.

De betrokkenheid van de Raad van Toezicht reikt verder dan de eigen organisatie. Ook in 2025 is nadrukkelijk de verbinding gezocht en onderhouden met de aanpalende stichtingen (de Stichting PBG Cultureel Erfgoed en de Stichting PBG Beleggingen) en andere stakeholders. Deze contacten dragen bij aan een samenhangende koers en versterken de onderlinge samenwerking.

2.2. Samenstelling Raad van Toezicht in 2025

De Raad van Toezicht van PBG bestond in het verslagjaar uit vijf leden, conform de statuten.

De Raad van Toezicht 1 januari 2025	
Dhr. H. Hoepel	Voorzitter, lid remuneratiecommissie en auditcommissie financiën
Mevr. G. Bosch	Secretaris en voorzitter remuneratiecommissie
Mw. I. Duckers	Vice-voorzitter en voorzitter audit commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie
Dhr. P. Collignon	Voorzitter auditcommissie financiën
Dhr. M. Verweij	Lid commissie audit commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie

2.3. Rooster van aftreden

Naam lid RvT	Benoemd per:	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Dhr. H. Hoepel	01-06-2021	31-05				31-05				
Mevr. G. Bosch	31-01-2023			30-01				30-01		
Mw. I. Duckers	11-12-2018		10-12							
Dhr. P. Collignon	01-03-2025	01-03				28-02				28-02
Dhr. M. Verweij	07-12-2021	06-12				06-12				

Donkergroen is benoeming

Lichtgroen is herbenoembaar

Rood is aftredend

2.4. Nevenfuncties leden RvT in 2025

Naam lid RvT	Relevante nevenfuncties in 2025 het kader van het toezicht bij de St. Pieters en Bloklands
Dhr. H. Hoepel	- Directeur Vastgoedontwikkeling bij GGz Centraal, Amersfoort. - Hans Hoepel Advies en Management, eigenaar, Amersfoort. - Voorzitter Raad van Commissarissen (huurderscommissaris) bij Plavei, Didam. - Bestuurlijk adviseur nieuwbouw Spoorzone bij Cibap, Zwolle.
Mevr. G. Bosch	- Advocaat en associate partner arbeidsrecht bij Clairfort Advocaten, Mediators & Projectjuristen, Zeist/Amsterdam
Mw. I. Duckers	- Directeur Coöperatie Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB), BovenIJ ziekenhuis in Amsterdam.
Dhr. P. Collignon	- NLD Asset Management, partner en DSI geregistreerd vermogensbeheerder, Den Haag. - CPJ Beheer B.V. / Collignon & Partners B.V. / Collignon Vermogens Advies Groep B.V. , eigenaar. - Voorzitter Raad van Toezicht De Weerark, Huisartsenpraktijk, De Meern. - Voorzitter Vrienden van Hooglanderveen - Docent Financiën en Fiscaliteiten, Academie voor Vastgoed, Nieuwegein. - Docent Salta Groep. (Ncoi, Nibesvv, ISBW), Hilversum. - Fractievoorzitter Gemeenteraad De Lokale Partij en bestuurslid De Lokale Partij, Nijkerk.
Dhr. M. Verweij	- Voorzitter RvT van Stichting Nefrovisie te Utrecht. - Voorzitter van de Raad van Toezicht - Woon Zorg Centra Haaglanden, Den Haag. - Bestuurslid Stichting Vhufuli Art, Leersum. - Voorzitter International Christian Medical and Dental Association (ICMDA) CIO, Engeland. - Penningmeester Stichting Durlstone Zimbabwe, Zimbabwe. - Voorzitter RvT Enablement Foundation, Utrecht.

3 | VERGADERINGEN EN BIJEENKOMSTEN IN 2025

3.1. Reguliere vergaderingen

De RvT heeft in het verslagjaar 5 x regulier vergaderd. Voorafgaand aan iedere vergadering heeft de voorzitter agendaoverleg gehad met de bestuurder. De Raad van Toezicht werkt vanuit een jaarplanner waarop de jaarlijks terugkerende onderwerpen zijn opgenomen.

De onderstaande onderwerpen zijn tijdens de reguliere vergaderingen besproken:

- Samenstelling en benoemingen Raad van Toezicht;
- Commissies en rollen;
- Bezoldiging (WNT);
- Benoeming nieuw lid Raad van Toezicht;
- Herbenoeming twee leden Raad van Toezicht;
- Procedure Belet en Ontstentenis;
- Ontwikkelingen m.b.t. huisvesting;
- Jaarrekening 2024;
- Begroting 2025;
- Resultaat en liquiditeit;
- Managementrapportages;
- Strategisch Kompas 2026-2031;
- Jaarplan 2026;
- Kwaliteit & Toezicht;
- Rapportage Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ);
- Kwaliteits- en risicomanagementsysteem;
- Risico's binnen St. Pieters en Bloklands;
- Ontwikkelingen op gebied van personeelsbeleid;
- Ziekteverzuim en verzuimreducerende maatregelen;
- Medezeggenschap (Cliëntenraad, Ondernemingsraad);
- Externe betrekkingen & nevenfuncties;
- Bestuurlijke functie ZorgthuisNL;
- Nevenactiviteiten Raad van Toezicht;
- Rooster van aftreden Raad van Toezicht;
- Stakeholders;

3.2. Commissies van de Raad van Toezicht

Voor een verdiepende bespreking van specifieke onderwerpen werkt de Raad van Toezicht met drie vaste commissies: de commissie Kwaliteit en Veiligheid, de auditcommissie en de remuneratiecommissie.

De auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie

De auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie kwam in 2025 twee keer bijeen. In de eerste vergadering, met de Manager Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie, stonden de voortgang van het kwaliteitsprogramma (waaronder 'Samen Leven, Samen Doen'), het Kwaliteitsbeeld 2024, het Plan van Aanpak Methodisch en Cyclisch werken en een externe auditrapportage centraal. In de najaarsvergadering spraken commissieleden met de Manager Zorg en een psycholoog over de omslag van zorg naar welzijn en de gevolgen voor PBG. Met de Manager HR werden HR-thema's als verzuim en vitaliteit besproken. De bevindingen van de commissie worden steeds teruggekoppeld aan de voltallige RvT.

De auditcommissie financiën

De auditcommissie financiën heeft met de bestuurder gesproken over kernstukken zoals de begroting en de jaarrekening. Voor het bespreken van de jaarrekening waren tevens de accountant en de Manager Financiën aanwezig. Net als bij de andere commissies, worden de bevindingen van de commissie steeds teruggekoppeld aan de voltallige Raad van Toezicht.

De remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie is een gespecialiseerde commissie binnen de RvT. Zij overlegt halfjaarlijks met de bestuurder over diens functioneren. De commissie waarborgt transparantie en naleving van wet- en regelgeving (zoals de Corporate Governance Code) en doet – binnen de kaders van de WNT-normering – aanbevelingen over de beloning van de bestuurder.

3.3. Contacten met belanghebbenden

In lijn met de principes van goed governance onderhoudt de Raad van Toezicht structureel contact met de medezeggenschapsorganen. Zo vindt minimaal één keer per jaar een ontmoeting plaats met een afvaardiging van de Cliëntenraad en één keer per jaar met een afvaardiging van de Ondernemingsraad, in beide gevallen in aanwezigheid van de bestuurder. In het verslagjaar heeft de Raad hier invulling aan gegeven: op 12 mei schoven de heren Hoepel en Collignon aan bij het overleg van de Cliëntenraad, en op 27 mei woonden mevrouw Duckers en de heer Verweij de overlegvergadering van de Ondernemingsraad bij, eveneens samen met de bestuurder.

Daarnaast hecht de Raad van Toezicht waarde aan informele betrokkenheid bij de organisatie. Gedurende het jaar waren leden van de Raad dan ook aanwezig bij verschillende bijeenkomsten waar zij medewerkers en vrijwilligers konden ontmoeten, waaronder de nieuwjaarsbijeenkomst in januari en de kerstviering in december.

Verder heeft de Raad van Toezicht in het verslagjaar driemaal overleg gevoerd met de besturen van de aanpalende stichtingen PBG Beleggingen en PBG Cultureel Erfgoed, waarmee de onderlinge afstemming en samenwerking ook op bestuurlijk niveau werd geborgd.

3.4. Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Op vrijdag 14 november 2025 heeft de Raad van Toezicht zijn jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. De bijeenkomst stond in het teken van een open en reflectieve dialoog over ons functioneren als collectief. De bestuurder sloot aan bij het tweede deel van de bijeenkomst, waar de wisselwerking en samenwerking tussen Raad en bestuurder centraal stonden.

De zelfevaluatie bood waardevolle inzichten in de wijze waarop wij invulling geven aan onze toezichthoudende rol. Het bevestigde dat de onderlinge verhoudingen goed zijn en dat er een cultuur van vertrouwen en transparantie heerst, zowel binnen de Raad als in de samenwerking met de bestuurder. De dialoog wordt als constructief en inhoudelijk sterk ervaren.

Op basis van de evaluatie heeft de Raad een aantal ontwikkelpunten geformuleerd die de effectiviteit en betrokkenheid verder moeten vergroten. Zo willen we onze zichtbaarheid binnen de organisatie vergroten. Concreet betekent dit dat er meer ontmoetingen zullen plaatsvinden tussen leden van de Raad van Toezicht en leden van het managementteam. Deze gesprekken krijgen een inhoudelijk karakter en bieden ruimte voor verdieping op specifieke thema's. Ook wordt er meer inhoudelijke interactie met medewerkers gefaciliteerd, waarbij de specifieke expertise van de verschillende RvT-leden actief wordt ingezet. Op deze manier ontstaat er niet alleen meer verbinding, maar kunnen medewerkers ook profiteren van de kennis en ervaring die binnen de Raad aanwezig is.

Daarnaast wordt er geïnvesteerd in de deskundigheidsbevordering van de Raad zelf. De remuneratiecommissie stelt een opleidingsplan op, waarmee de Raad zijn kennis en vaardigheden blijft ontwikkelen en actueel houdt. De verdere inhoudelijke reflectie op het functioneren van de Raad – waaronder de specifieke leerpunten en aandachtspunten voor de toekomst – is uitgewerkt in paragraaf 5.5 van dit verslag.

3.5. De samenwerking

De Raad van Toezicht ervaart de samenwerking met de bestuurder als (inhoudelijk) goed, constructief en prettig. De onderwerpen worden inhoudelijk behandeld waarbij de Raad van Toezicht zich als kritische sparringpartner en klankbord opstelt. De Raad van Toezicht stelt zich constructief op en is zich bewust van zijn rol als toezichthouder.

Er wordt gewerkt met een jaarkalender die jaarlijks door de bestuurssecretaris wordt bijgehouden en geactualiseerd. Deze jaarkalender vormt de basis voor het opstellen van de conceptagenda voor iedere reguliere raadsvergadering. Ongeveer twee weken voor een vergadering vindt er een agendaoverleg plaats tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de bestuurder. Tijdens dit overleg wordt de definitieve agenda vastgesteld.

De belangrijkste thema's die in 2025 in de vergaderingen aan de orde zijn geweest, waren:

- De inzet van PNIL (personeel niet in loondienst);
- Huisvestingsvraagstukken;
- De strategische koers van PBG;
- Terugdringen verzuim;
- De bedrijfsvoering;
- De wijze waarop risico's binnen de organisatie worden geïdentificeerd en hoe daarop wordt gereageerd.

Ook buiten de formele vergaderingen om hebben de bestuurder en leden van de RvT contact met elkaar om over inhoudelijke zaken van gedachten te wisselen.

Een week voor de vergadering ontvangen de leden van de Raad van Toezicht het vergaderdossier met daarin alle relevante stukken. Standaard onderdelen van dit informatiedossier zijn de directiebrief (met daarin de bestuursmededelingen) en de financiële rapportage. Daarnaast putten de leden uit hun eigen informatiebronnen en onderhouden zij contacten met de andere gremia, managers en medewerkers binnen de organisatie.

4 | BESLUITENLIJST RAAD VAN TOEZICHT

4.1. Algemeen

De Raad van Toezicht wordt door de bestuurder tijdens de reguliere vergaderingen (en indien gewenst daarbuiten) meegenomen in de ontwikkelingen binnen de organisatie. Conform de statuten heeft de bestuurder een aantal voorgenomen besluiten ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

De besluiten die de Raad van Toezicht in 2025 heeft genomen betreffen:

Nr.	Datum	De Raad van Toezicht heeft het besluit genomen
1.	11-02-2025	Dhr. Peter Collignon per 1 maart 2025 te benoemen tot lid van de Raad van Toezicht
2.	11-02-2025	Dhr. Hoepel te benoemen als voorzitter van de Raad van Toezicht.
3	18-03-2025	Dhr. Collignon te benoemen tot voorzitter van de financiële commissie.
4.	18-03-2025	Mw. Bosch te benoemen tot voorzitter van de remuneratiecommissie.
5.	18-03-2025	Dhr. Hoepel te benoemen tot lid van de remuneratiecommissie.
6.	18-03-2025	Zijn akkoord te geven op de Letter of Intent met Alliantie (Eemklooster).
7.	18-03-2025	De bindende voordracht om mw. Willems te benoemen tot bestuurder van Stichting PBG Cultureel Erfgoed goed te keuren.
8.	18-03-2025	Decharge te verlenen aan oud-voorzitter dhr. van der Pouw.
9.	20-05-2025	Het besluit van de bestuurder, om het bestuursverslag 2024 vast te stellen, goed te keuren.
10.	20-05-2025	Het jaarverslag RvT 2024 vast te stellen.
11.	20-05-2025	Dhr. Hoepel te herbenoemen voor een 2 ^e termijn van 4 jaar.
12.	09-09-2025	De Raad ziet geen belemmering om de bestuurder te laten toetreden tot het bestuur van ZorgthuisNL.
13.	09-12-2025	dhr. Verweij te herbenoemen voor een periode van 4 jaar.
14.	09-12-2025	Goedkeuring te geven aan het besluit van de bestuurder om de begroting 2026 vast te stellen.
15.	09-12-2025	Goedkeuring te geven aan het besluit van de bestuurder om het Strategisch Kompas vast te stellen
16.	09-12-2025	voor 2026 de bezoldigingsnorm te volgen van 60% van het NVTZ advies.
17.	09-12-2025	de bezoldiging te indexeren in lijn met de WNT-indexering en het percentage in de komende drie jaar jaarlijks met 10% te verhogen tot het adviespercentage van de NVTZ.

5 | DE REFLECTIE VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht onderscheidt in zijn toezichtvisie vier rollen: de toezichthoudende rol, de rol van strategisch partner (adviesrol), de werkgeversrol en de rol van ambassadeur. In dit hoofdstuk legt de Raad per rol verantwoording af over zijn functioneren en de belangrijkste thema's die in het verslagjaar 2025 aan de orde zijn geweest. Daarbij is steeds de verbinding gezocht met de uitgangspunten, de maatschappelijke rol, de gewenste houding en het gedrag, de relaties en zichtbaarheid en de toetsingskaders zoals verwoord in de toezichtvisie.

5.1. Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

In zijn toezichtvisie heeft de Raad vastgelegd dat hij toekomstbestendige keuzen wil maken die recht doen aan de rijke geschiedenis van PBG. In 2025 is dit met name zichtbaar geweest in de wijze waarop de Raad invulling heeft gegeven aan zijn toezichthoudende rol op het huisvestingsdossier. De besluitvorming rondom de Letter of Intent voor het Eemklooster en de gesprekken over Bovenduist zijn hier voorbeelden van. Bij deze keuzes is steeds oog geweest voor de identiteit van PBG en de continuïteit van zorg voor de bewoners.

De Raad heeft, mede via de auditcommissie, nauwlettend gevolgd hoe de strategische plannen hun vertaling vonden in de planning- en controlcyclus. De bestuurder legde in de vergaderingen steeds een duidelijke koppeling tussen het strategisch kompas en de kwartaalrapportages. De Raad concludeert dat deze cyclus in 2025 effectief heeft gefunctioneerd. De managementrapportages waren tijdig en gaven een helder beeld van de financiële en kwalitatieve prestaties. Een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst is niet alleen het lage eigen vermogen, maar ook de lage liquiditeitsratio (current ratio). De Raad heeft hier in de auditcommissie meermaals aandacht voor gevraagd en ziet dit als een punt van blijvende zorg.

Wat betreft wet- en regelgeving heeft de Raad vastgesteld dat voor het realiseren van de strategische doelen met name de Wet toetreding zorgaanbieders, de Wet zorg en dwang en de relevante kwaliteitskaders van belang zijn. De Raad heeft in 2025 geconstateerd dat de organisatie deze wet- en regelgeving naleeft. Een aandachtspunt was de borging van de Wet zorg en dwang op locatie Davidshof, zoals geconstateerd tijdens het onaangekondigde bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. De Raad heeft met de bestuurder gesproken over de aanpak om dit te verbeteren en heeft daarmee invulling gegeven aan zijn verantwoordelijkheid om toe te zien op de kwaliteit en veiligheid van de zorg.

Voorafgaand aan de goedkeuring van de jaarrekening 2024 heeft de auditcommissie intensief gesproken met de bestuurder, de manager financiën en de externe accountant. Specifieke aandachtspunten daarbij waren de wijze van verantwoording van de achtergestelde lening van de zusterstichtingen, de positieve exploitatie van de zorg (na herberekening) en het vrijvallen van een bedrag van € 350.000 als bijzondere bate. De Raad heeft op advies van de auditcommissie de jaarrekening goedgekeurd. De samenwerking met de externe accountant is daarbij als constructief en professioneel ervaren. Zijn aanwezigheid bij de vergaderingen van de auditcommissie en zijn heldere toelichtingen droegen bij aan een goede besluitvorming.

De Raad ziet dat de belangen van PBG onlosmakelijk verbonden zijn met de bredere maatschappelijke opgave in de regio. Dit komt met name tot uiting in de huisvestingsvraagstukken. De samenwerking met Portaal (Wervershof), de Alliantie (Eemklooster) en de gemeente (Bovenduist) zijn hiervan voorbeelden. De Raad heeft de bestuurder gestimuleerd om actief de samenwerking te zoeken met deze partijen en heeft waar nodig, met name bij de LOI voor het Eemklooster, haar goedkeuring verleend aan de gemaakte afspraken. Daarbij is steeds zorgvuldig afgewogen wat de risico's waren en of deze aanvaardbaar waren voor de continuïteit van de organisatie. Dit sluit aan bij de maatschappelijke rol die de Raad in zijn toezichtvisie heeft verwoord: de verantwoordelijkheid om in samenwerking met de bestuurder en stakeholders de zorg te kunnen blijven leveren en borg te staan voor de continuïteit van de organisatie.

5.2. Reflectie vanuit de rol als strategische partner

In zijn toezichtvisie heeft de Raad vastgelegd dat hij, gezien het feit dat de organisatie een eenhoofdig bestuur kent, een grote klankbordrol heeft naar de bestuurder, met respect voor haar autonomie. In 2025 heeft de Raad deze rol actief ingevuld. De dialoog met de bestuurder kenmerkte zich door openheid en wederzijds vertrouwen. De bestuurder heeft zich kwetsbaar opgesteld in de behandeling van complexe dossiers, zoals de gesprekken met Portaal en de Alliantie en de reactie op het IGJ-rapport. De Raad heeft dit gewaardeerd en constructief op gereflecteerd, waarmee invulling is gegeven aan het uitgangspunt in de toezichtvisie dat de bestuurder zich kwetsbaar moet kunnen opstellen met betrekking tot vraagstukken die de organisatie raken.

De Raad is in 2025 op verschillende momenten betrokken geweest bij de strategievorming. Tijdens de reguliere vergaderingen is structureel ruimte ingeruimd voor strategische dialoog. Daarnaast is voorafgaand aan de zelfevaluatie een aparte bijeenkomst belegd over de positionering van PBG in relatie tot externe ontwikkelingen, zoals het hoofdlijnenakkoord. De belangrijkste strategische speerpunten die in 2025 aan de orde kwamen, waren de huisvestingsstrategie (met als concrete dossiers Wervershof, Eemklooster en Bovenduist), de ontwikkeling van de behandel diensten in relatie tot de verschuiving van zorg naar welzijn, de kwaliteitsontwikkeling naar aanleiding van het IGJ-bezoek en het terugdringen van het ziekteverzuim.

De reflectie en vragen vanuit de Raad hebben de bestuurder geholpen om besluiten zorgvuldig af te wegen en keuzes te maken. De Raad fungeerde daarbij als een scherpe maar constructieve gesprekspartner, vanuit oprechte interesse en met het streven naar draagvlak. Dit is in lijn met de gewenste houding en gedrag zoals verwoord in de toezichtvisie: een scherpe dialoog voeren, positief, kritisch en professioneel zijn, en openstaan voor elkaars meningen.

Verduurzaming is een thema dat met name in de vastgoed dossiers een rol speelt. De Raad heeft met de bestuurder gesproken over de duurzaamheidsaspecten van nieuwbouw- en renovatieprojecten. Voor de locatie Bovenduist is aandacht gevraagd voor een duurzaam ontwerp. Daarnaast is de Raad zich bewust van de impact van duurzaamheidsmaatregelen op de exploitatie. De belangrijkste kansen en risico's liggen op het gebied van energiezuinigheid van panden en de bijdrage die PBG daarmee kan leveren aan een beter milieu.

5.3. Reflectie vanuit de rol als werkgever

In zijn toezichtvisie heeft de Raad vastgelegd dat hij zich bewust is van zijn voorbeeldfunctie en deze invult vanuit de waarden van PBG: warmte, goede zorg, verbinding en leren. In de werkgeversrol naar de bestuurder heeft de Raad deze waarden in 2025 concreet vormgegeven. De strategische opgave van PBG – met complexe huisvestingsvraagstukken, een kwetsbare financiële positie en een transitie in de zorgvraag – vraagt om een bestuurder die beschikt over grote daadkracht, bestuurlijke sensitiviteit en het vermogen om verbindingen te leggen met externe partijen. De Raad herkent deze competenties in de huidige bestuurder. Haar leiderschapstijl is toegankelijk en verbindend, maar zij toont ook de noodzakelijke stevigheid in lastige onderhandelingen.

Het functioneren van de bestuurder is in 2025 geëvalueerd door de remuneratiecommissie. De evaluatie vond plaats aan de hand van een zelfevaluatie van de bestuurder en een gesprek met de commissie. De uitkomsten zijn vervolgens besproken in de voltallige Raad. Geconcludeerd werd dat de bestuurder haar taken naar behoren vervult en zich ontwikkelt in de gewenste richting. De bezoldiging van de bestuurder is vastgesteld binnen de kaders van de WNT (klasse III). Bij de vaststelling zijn de functiewaarde, de persoonlijke kwaliteiten en het functioneren van de bestuurder in overweging genomen. De Raad is van oordeel dat de bezoldiging in verhouding staat tot de omvang en complexiteit van de organisatie en de geleverde prestaties.

De Raad heeft zicht op de invulling van sleutelposities binnen de organisatie, onder meer via de management-rapportages en de contacten met de managers tijdens locatiebezoeken en themabijeenkomsten. De Raad is geïnformeerd over de wisselingen in het managementteam (waaronder teamleiders) en de ontstane vacatures, en heeft waar nodig meegedacht over de invulling daarvan.

5.4. Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

In zijn toezichtvisie heeft de Raad vastgelegd dat hij, met respect voor de rol en verantwoordelijkheid van de bestuurder, betrokkenheid wil tonen, zichtbaar wil zijn en de ontmoeting wil opzoeken, zowel in formeel overleg als op informele momenten. In 2025 heeft de Raad hier op verschillende manieren invulling aan gegeven.

De belangrijkste stakeholders van PBG zijn de cliënten en hun naasten, de medewerkers, de zusterstichtingen, de gemeente, woningcorporaties (Portaal, Alliantie) en zorgpartners in de regio. De Raad ziet dat de organisatie zich bewust is van het belang van goede relaties met deze partijen, met name nu de huisvestingsopgave vraagt om intensieve samenwerking. De bestuurder heeft in 2025 regelmatig overleg gevoerd met de gemeente, Portaal en de Alliantie. De Raad constateert dat hierbij ook dilemma's aan de orde kwamen, zoals de afweging tussen het bieden van continuïteit aan bewoners en de noodzaak tot verhuizen vanwege de bouwkundige staat van panden.

De Raad heeft zelf in 2025 actief contact gezocht met stakeholders. Een afvaardiging van de Raad heeft een vergadering van de Cliëntenraad bijgewoond. Het beeld dat hieruit naar voren kwam was positief: de Cliëntenraad is bevlogen en zichtbaar, en de leden voelen zich gehoord door de bestuurder. Ook is een afvaardiging van de Raad aangesloten bij een overlegvergadering van de Ondernemingsraad. Het gesprek richtte zich met name op dagelijkse zorgonderwerpen. De Raad constateert dat het voor de Ondernemingsraad lastig is om strategisch mee te denken en ziet dit als een ontwikkelpunt. De voorzitter van de Raad heeft daarnaast contact onderhouden met het bestuur van de zusterstichtingen, onder meer over de financieringsafspraken. De Raad zoekt de samenwerking met de zusterstichtingen op om vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid de erfenis van de eeuwenoude organisatie te behouden en in te zetten voor de toekomst van het Gasthuis.

5.5. Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht

De Raad hecht groot belang aan een kritische blik op het eigen functioneren en heeft daarmee invulling gegeven aan het uitgangspunt in de toezichtvisie dat de Raad evalueert, leert en ontwikkelt. In 2025 is een zelfevaluatie uitgevoerd.

De belangrijkste uitkomsten van de zelfevaluatie waren dat de onderlinge verhoudingen goed zijn en de sfeer open en constructief is. De dialoog met de bestuurder is van hoog niveau en wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen. De Raad wil in de toekomst aandacht blijven besteden aan strategische thema's en de eigen informatiepositie verder versterken.

De Raad heeft in 2025 geïnvesteerd in de onderlinge verhoudingen. Naast de formele vergaderingen was er ruimte voor informeel contact, onder meer tijdens een gezamenlijk diner voorafgaand aan een vergadering. De komst van een nieuw lid (dhr. Collignon) is zorgvuldig begeleid en hij is inmiddels volledig ingewerkt. De leden van de Raad hebben in 2025 geïnvesteerd in hun eigen ontwikkeling door het bijwonen van relevante bijeenkomsten, het volgen van opleidingen en het lezen van vakliteratuur. De bestuurssecretaris zorgde voor een actuele informatiestroom over ontwikkelingen in de zorg en het toezicht. Specifiek is aandacht besteed aan de ontwikkelingen rondom de Wet zorg en dwang en de gevolgen van het IGJ-bezoek.

Wat betreft de bezoldiging hanteert de Raad van Toezicht de adviesregeling van de NVTZ. In 2025 heeft de Raad besloten om de eigen bezoldiging te stellen op 60% van het NVTZ-adviespercentage. Dit besluit is genomen met het oog op een verantwoorde groei naar de sectornorm (80%) in de komende jaren. De verantwoording over de bezoldiging van de Raad van Toezicht is opgenomen in de jaarrekening en voldoet aan de eisen van de WNT. De individuele bezoldigingsgegevens zijn daarin inzichtelijk gemaakt.