



2024

Verslag Interne Toezichthouder

Zorg Ondersteunend Nederland

Voorwoord

Voor u ligt het verslag 2024 van de interne toezichthouder: de raad van toezicht van coöperatie Zorg Ondersteunend Nederland (ZON).

In dit verslag blikt de raad van toezicht terug op (de toezichthoudende activiteiten uit) het verslagjaar 2024 en leggen wij als raad van toezicht verantwoording af aan belanghebbenden en geïnteresseerden over ons handelen en de resultaten die dat handelen heeft opgeleverd.

Waar onze toezichtvisie voornamelijk prospectief is, is dit verslag voornamelijk retrospectief.

In dit verslag komen de volgende thema's in ieder geval aan de orde:

- Scope verantwoordelijkheden;
- Algemene reflectiepunten;
- Reflectiepunten vanuit verschillende rollen;
- Reflectie op het eigen functioneren.

Scope verantwoordelijkheden

- De leden van de raad van toezicht worden in samenspraak met de directeur-bestuurder en overige leden van de raad van toezicht benoemd door de ALV. De bezoldiging wordt verzorgd door ZON.
- Toezicht wordt gehouden op de wijze van besturen van de coöperatie. De raad van toezicht vormt een ondersteunende en kritische partner van de directeur-bestuurder en houdt de dialoog gaande over wat er nodig is om de kwaliteit, veiligheid, betaalbaarheid en continuïteit van de zorg, geleverd door de leden van ZON, mogelijk te houden.
Daarnaast treedt de RvT op als werkgever van het bestuur.
- ZON heeft geen gelieerde entiteiten, maar wel onderaannemers/leden. Eind 2024 waren er 27 zorgaanbieders lid van ZON.

Algemene reflectiepunten

Samenstelling en werkwijze interne toezichthouder

De volgende personen zijn met vermelding van benoemingstermijnen in 2024 lid geweest van de raad van toezicht:

Alle leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

Mw. J.M. (Jorieke) Aaftink (22-05-1966)	Voorzitter RvT sinds februari 2020, afgetreden per 1-06-2024 Aandachtsgebied: Zorg.
Dhr. C.A. (Corné) Mulders (25-06-1972)	Lid RvT sinds 1 januari 2023, voorzitter RvT sinds 1-06-2024. Aandachtgebieden: Bedrijfsvoering en Financiën
Mw. I. (Isabell) Boesveld (27-08-1969)	Lid RvT sinds november 2021 Aandachtsgebieden: Zorg en Kwaliteit
Vacature	Per 1 juni 2024 Aandachtgebied: Juridisch

Naam	Benoeming	Herbenoeming	Aftreden
Mevrouw J.M. Aaftink	06-02-2020	06-02-2024	Afgetreden in 2024
Mevrouw I. Boesveld	01-11-2021	01-11-2025	30-10-2029
De heer C.A. Mulders	01-01-2023	01-01-2027	31-12-2030

Algemene reflectiepunten

De hoofd- en nevenfuncties van de leden van de leden van de raad van toezicht:

Mevrouw J.M. (Jorieke) Aaftink, voorzitter

Hoofdfunctie: Manager Incluzio

Mevrouw I. (Isabell) Boesveld

Hoofdfunctie: Manager Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht

De heer C.A. (Corné) Mulders

Hoofdfunctie: Directeur Monuta Uitvaartbedrijf

Nevenfuncties: Voorzitter RvT Sen Zorg

Naar het oordeel van de raad van toezicht is voldaan aan de vereisten voor onafhankelijkheid van de leden van de raad van toezicht.

In het verslagjaar 2024 is mevrouw J.M. Aaftink, afgetreden als voorzitter en uitgetreden uit de RvT van Zon.

Het voorzitterschap is overgenomen door de heer C.A. Mulders.

Voor het derde lid van de RvT is een vacature gesteld welke voor mei 2025 vervuld zal worden.

Profielschets: De voorkeur gaat uit naar iemand met een juridische zorginhoudelijke achtergrond aangezien de bedrijfseconomische en zorginhoudelijke portefeuilles zijn ingevuld.

Algemene reflectiepunten

De raad van toezicht kent drie hoofdonderwerpen: *Zorg, Kwaliteit en financiën.*

Elke toezichthouder heeft een eigen speerpunt:

Isabell Boesveld: Kwaliteit, zorg

Corné Mulders: Financiën

De toezichthouders dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het geheel er zijn geen aparte commissies. Wel worden de financiën voorafgaande aan een vergadering besproken met de controller, directeur-bestuurder en C. Mulders namens de Rvt

Een zelfde overleg is inmiddels opgestart op de zorginhoudelijke zaken en kwaliteit met I. Boesveld namens de RvT.

De toezichthouders hebben voor de vergadering een onderlinge afstemming over de te bespreken onderwerpen.

Algemene reflectiepunten

Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening

• De speerpunten voor het jaarplan 2024 van ZON zijn besproken in de aanwezigheid van het MT, de directeur-bestuurder en de raad van toezicht op 31-10-2023 en 6-12-2023.

Specifieke doelen voor 2024 waren:

- Voldoende omzet realiseren voor stabiliteit
 - Verder Professionaliseren van de kwaliteit van zorg en ondersteunende processen.
 - Grip krijgen op de liquiditeitspositie van ZON
 - Groei strategie opstellen
-
- De leden van de raad van toezicht hebben daarnaast ook informele bezoeken gebracht aan de locaties van een aantal leden van ZON.
 - De RvT is in dialoog gegaan met de externe accountant en met het administratiekantoor.
 - Verder vormen de externe audit van de ISO certificering en het rapport van het kwaliteitstoezicht WMO van de GGD en het rapport van de IGJ n.a.v. een bezoek aan Aljazorg en wonen B.V. en ZON een belangrijke informatiebron.
 - Periodiek is er een overleg geweest met de controller.
 - Daarnaast zijn de ALV bezocht door de RvT.

Het grootste dilemma van het jaar 2024 is wederom de liquiditeitspositie van ZON en de minimale omvang van de coöperatie voor een duurzaam voortbestaan. Dit moest worden gerealiseerd door groei van de zorgomzet van de leden en het aantal leden.

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

De rol van strategisch partner (adviesrol)

De raad van toezicht is uitvoerig betrokken geweest bij het opstellen van de strategische lijnen. In 2024 is de raad van toezicht steeds geïnformeerd en betrokken bij de invulling en uitvoering hiervan. Zoals in dit verslag eerder is opgemerkt, worden de strategische lijnen elke reguliere vergadering geagendeerd.

De strategische lijnen zijn:

- De maatschappelijke positie van ZON;
- Samenwerkingsverbanden met andere coöperaties om elkaar te kunnen versterken;
- Acquisitieplan voor de werving van nieuwe leden;
- De financiële bedrijfsvoering;
- Positionering van Raad van toezicht, bestuurder, Mt-leden, medewerkers;
- Gecontroleerd groeien. Met name in Q4 was de groei snel. Hiervoor is een strategie ontwikkeld
- Kennis delen en ontwikkelen;
- Onderzoek en innovatie om kwaliteit van de zorg bij de leden te garanderen.

Tussen de RvT en het bestuur is een periodieke dialoog geweest over de acquisitie van nieuwe leden. Welke leden passen goed bij het DNA van ZON en hoe ziet het acquisitieplan eruit?

Het functioneren van de MT leden is een ander onderwerp dat veelvuldig is besproken. Dit is namelijk randvoorwaardelijk voor het succes.

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

De toezichthoudende rol

De strategische lijnen krijgen elke reguliere vergadering een plek op de agenda.

- De Governancecode Zorg 2022 vormt een belangrijk uitgangspunt voor de raad van toezicht bij het realiseren van strategische doelen in het algemeen. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de raad van toezicht over de realisatie van de doelstellingen zoals verwoord in de statuten.

In samenwerking met de directeur-bestuurder is er, conform de bedoeling van de Governancecode Zorg 2022, een actieve houding, gericht op het continu verbeteren van de eigen prestaties en die van de organisatie. Uiteraard is meer specifieke wetgeving hierbij ook relevant.

Elk lid van de raad van toezicht houdt vanuit zijn en/of haar eigen profiel, achtergrond en expertise deze specifieke wetgeving in het oog.

Onder meer de volgende bestuursbesluiten waren aan de goedkeuring van de raad van toezicht onderhevig:

- Jaarrekening 2023
- Missie, visie en uitgangspunten ZON
- Begroting 2025;
- Jaarplan 2024.
- Taak-functieomschrijvingen directeur-bestuurder en medewerkers ZON.
- De medewerkers ZON zijn overgestapt naar de cao-Sociaal werk per 1-1-2025.
- De kosten voor het lidmaatschap BVKZ worden gedragen door ZON en niet door de afzonderlijke leden.

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

Onder meer de volgende stukken zijn vastgesteld door de raad van toezicht:

- Fee voorstel 2025
- Bezoldiging leden raad van toezicht 2024;
- Bezoldiging directeur-bestuurder 2024;
- Liquiditeitsbegroting 2024;
- Planning en control cyclus

De samenwerking met de externe accountant is constructief verlopen.

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

De smalle en brede werkgeversrol

- De raad van toezicht heeft een goed beeld van wat de strategische opgave van de organisatie aan competenties en leiderschapsstijl van de directeur-bestuurder vergt. Hiertoe vindt op frequente wijze afstemming en uitwisseling plaats tussen de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.
- In November 2024 heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht het functioneren van de directeur-bestuurder met de directeur- bestuurder besproken. Van het gene wat besproken is, is verslaglegging gedaan. Dit is het formele moment in het jaar dat hiervoor is bestemd. Gedurende het hele jaar is er geregeld op informele wijze contact geweest. Bijvoorbeeld tijdens agenda-overleggen of na afloop van een raad van toezichtvergadering of tussentijds telefonisch.
- Voor de directeur-bestuurder worden in het arbeidscontract opgenomen afspraken januari 2023 gevolgd. Door de financiële stand van zaken bij ZON is er geen sprake van de toepassing van de WNT maar is de bestuurder ingeschaald in de hoogste managementschaal van de CAO gehandicaptenzorg. Eind 2024 zijn voor 2025 zijn afspraken gemaakt om de inschaling op basis van de cao SW te doen waarbij er door de financiële stand van zaken is gekozen om een aangepast salaris vast te stellen.
- De raad van toezicht heeft ook zicht op de sleutelposities binnen de organisatie. Met de controller hebben in 2024 contactmomenten plaatsgevonden. De controller is ook altijd aanwezig geweest bij de overleggen van de Raad van Toezicht.

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

De rol van ambassadeur

- De raad van toezicht is zowel met de interne als externe stakeholders regelmatig in gesprek en laat zich over belangrijke externe stakeholders ook door de directeur-bestuurder informeren.
- De middelen die de raad van toezicht gebruikt zijn de formele informatievoorziening vanuit de organisatie en het voeren van de dialoog: verdiepende vragen en begrijpen vanuit de concrete ervaring van de geleverde zorg. Dit vraagt kwetsbaarheid van de directeur-bestuurder en toezichthouders en deze kan alleen ontstaan in de ontmoeting met elkaar en de leden die betrokken zijn bij de zorg.
- 2024 heeft vooral in het teken gestaan van goed management en het verkrijgen van een stabiele financiële situatie. Derhalve is de RvT hoofdzakelijk intern gericht geweest.
- Naast de bedrijfsbezoeken aan de leden is de RvT ook aanwezig geweest op de ALV.

Reflectie op het eigen functioneren

De raad van toezicht heeft in de maand november een zelfevaluatie uitgevoerd tijdens de eigen vergadering. Van het gene wat besproken is is verslaglegging gedaan.

Door middel van vooraf verzonden onderwerpen ter overdenking zoals de vergaderfrequentie, agendering punten vergadering, sfeer en betrokkenheid, onderlinge verhoudingen RvT en directeur-bestuurder, heeft een verdiepend gesprek plaatsgevonden. De onderwerpen die vanuit de evaluatie relevant worden geacht voor nadere bespreking zijn geagendeerd voor de komende vergaderingen van de raad van toezicht in 2025.

Het vertrek van de voorzitter J. Aaftink is op eigen verzoek gebeurd. Echter is dit ook het functioneren van de RvT en de samenhang tussen directeur-bestuur en controller enerzijds en de voorzitter van de RvT anderzijds ten goede gekomen.

- De leden van de raad van toezicht onderhouden via een appgroep tussen de vergaderingen door contact. Ook wordt aan heuglijke en andere belangrijke feiten gezamenlijk aandacht besteed.
- Voor iedere formele RvT vergadering vindt vooroverleg plaats en na afloop wordt de vergadering geëvalueerd.
- Verder investeert de RvT in teambuilding door informeel samen zijn.
- De bezoldiging van de raad van toezicht is in 2024 gebaseerd op de WNT-2, klasse II. Daarbij is, gezien de financiële positie van ZON gekozen voor een beloning in lijn met de landelijk vastgestelde vrijwilligersbijdrage.
- C. Mulders heeft een leergang voor ervaren commissarissen en toezichthouders aan de Erasmus Universiteit gevolgd (2024) en met goed gevolg afgerond.