



2025

Verslag Interne Toezichthouder

Zorg Ondersteunend Nederland



Voorwoord

Voor u ligt het verslag 2025 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 2025 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 2025 waren er 30 zorgaanbieders lid van ZON.

Algemene reflectiepunten

Samenstelling en werkwijze interne toezichthouder

De volgende personen zijn met vermelding van benoemingstermijnen in 2025 lid geweest van de raad van toezicht:

De heer C.A. (Corné) Mulders (25-06-1972) voorzitter

Mevrouw I. (Isabell) Boesveld (27-08-1969)

Mevrouw M.A.A (Marjon) van der Ham (14-09-1969)

Alle leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

Naam	Benoeming	Herbenoeming	Aftreden
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
Mevrouw M.A.A. van der Ham	01-04-2025	01-04-2029	31-05-2033

Algemene reflectiepunten

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

De heer C.A. (Corné) Mulders - voorzitter

Hoofdfunctie: Lid RvB Monuta Uitvaartbedrijf

Mevrouw I. (Isabell) Boesveld

Hoofdfunctie: Manager Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht

Mevrouw M.A.A. (Marjon) van der Ham

Hoofdfunctie: Verenigingsjurist en bestuurssecretaris De Nederlandse GGZ

Nevenfunctie: lid klachtencommissie medewerkers Diakonessenhuis

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

In 2025 is de vacature in de RvT die is ontstaan in 2024 naar alle tevredenheid ingevuld door mevrouw M.A.A. van der Ham.

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, strategie

Marjon van der Ham: Juridische en bedrijfseconomische zaken

De toezichthouders dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het geheel. Wel worden de financiën voorafgaande aan een vergadering besproken met de financieel adviseur, directeur-bestuurder en C. Mulders namens de Rvt.

Eenzelfde 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 2025 van ZON zijn besproken in de aanwezigheid van de financieel adviseur, de directeur-bestuurder en de raad van toezicht op 19 februari 2025

Specifieke doelen voor 2025 waren:

- Verder professionaliseren van de kwaliteit van zorg en ondersteunende processes.
 - Risicomanagement
 - Nieuw financieel systeem en proces
 - 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.
 - Periodiek is er een overleg geweest met de financieel adviseur.
 - Ook zijn de ALV's bezocht door de RvT.

De grootste uitdaging was afgelopen jaar gecontroleerd groeien. Bij iedere stap eerst stabiliseren en daarna weer groeien; dit is goed gegaan. Het team is verder uitgebreid en stabiel, de risico's zijn goed in beeld en er zijn mitigerende maatregelen getroffen, er is een start gemaakt met het aanpassen van het declaratiesysteem om digitaal declareren voor alle leden mogelijk te maken en het aantal leden is gegroeid. Daarmee is het eigen vermogen gestegen naar een gedegen resultaat waarmee het eigen vermogen verder verstrekt is en zich aan het ontwikkelen is naar het gewenste niveau , waarmee een verder professionaliseringslag de komende jaren gemaakt kan worden.

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 2025 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 reguliere vergaderingen worden 4 keer per jaar gehouden. Daarnaast is de RvT aanwezig bij de ALV's (2x per jaar). Een keer per jaar wordt er een beleidsdag met bestuur en RvT gehouden over de koers en strategie van ZON.

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 zijn we snel gegroeid, 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?

Ook het functioneren van de MT-leden is regelmatig besproken; dit is immers randvoorwaardelijk voor het succes.

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

De toezichhoudende 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 2024
- Missie, visie en uitgangspunten ZON
- Begroting 2026;
- Jaarplan 2026.
- Taak-functieomschrijvingen directeur-bestuurder en medewerkers ZON.
- 2e termijn van RvT lid I. Boesveld
- Lidmaatschap van NVTZ
- Aanpassen reglement RvT
- Vaststellen functieprofiel van de directeur-bestuurder

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

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

- Fee voorstel 2026
- Bezoldiging leden raad van toezicht 2026
- Bezoldiging directeur-bestuurder 2026
- Liquiditeitsbegroting 2026
- Planning en control cyclus
- Reglement RvT
- Functieprofiel directeur-bestuurder

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 oktober 2025 heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht het functioneren van de directeur-bestuurder met de directeur-bestuurder besproken. Van hetgeen 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 de in het arbeidscontract opgenomen afspraken januari 2023 gevolgd. Voor inschaling hebben we een percentage van de WNTII schaal genomen. Hierbij is rekening gehouden met de verantwoordelijkheden van de bestuurder en de financiële positie van de coöperatie.
- De raad van toezicht heeft ook zicht op de sleutelposities binnen de organisatie. Met de financieel adviseur hebben in 2025 contactmomenten plaatsgevonden. De financieel adviseur 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.
- 2025 heeft vooral in het teken gestaan van gecontroleerd groeien en verder professionaliseren. Derhalve is de RvT hoofdzakelijk intern gericht geweest.
- Naast de bedrijfsbezoeken aan de leden is de RvT ook aanwezig geweest op formele en informele teambijeenkomsten.

Reflectie op het eigen functioneren

De raad van toezicht heeft in de maand november een zelfevaluatie uitgevoerd tijdens de eigen vergadering. Van hetgeen 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 2026.

Het is fijn om te kunnen vermelden dat de RvT weer uit drie leden bestaat.

- 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 2025 gebaseerd op de WNT II klasse.
- Voor 2026 is besloten om de voorzitter en de leden van de Rvt een percentage toe te kennen van het loon van de directeur-bestuurder volgens de richtlijnen van de NVTZ.
- M.A.A. van der Ham heeft een leergang voor commissarissen en toezichthouders aan de Erasmus Universiteit gevolgd (2025) en met goed gevolg afgerond.
- In februari is er onder begeleiding van de coöperatie adviseur/jurist van de NCR een beleidsgesprek geweest over de groeistrategie van ZON met de RvT, de directeur-bestuurder en de financieel adviseur van ZON.