2025

Kwaliteitsjaarverslag

Zorg Ondersteunend Nederland

1

Inleiding

De leden en het bestuur van ZON geloven in de kracht van kleinschaligheid in de zorg en de noodzaak en wens van het delen en bundelen van ervaring, kennis en krachten om deze kleinschaligheid te kunnen behouden in het huidige zorglandschap.

De Coöperatie Zorg Ondersteunend Nederland B.A. (ZON) is in 2020 ontstaan als samenwerkingsverband van kleinschalige zorgondernemers. Zorgondernemers die allen werken vanuit een intrinsieke motivatie voor het verlenen van zorg, namelijk het menselijk contact. Dit resulteert in zorg van hoge kwaliteit, waarbij betrokkenheid en een persoonlijke benadering van cliënten kernwaarden zijn.

De zorgondernemers vinden naast deze gedeelde visie op de zorg ook herkenning bij elkaar op het vlak van hun behoefte aan eigenheid in hun zelfstandig ondernemerschap en tegelijkertijd een behoefte aan het delen van kennis, ervaringen en ontzorgen.

Gezamenlijk luidt de conclusie dat de kwaliteit van zorg voorop moet staan, maar dat er door toenemende eisen vanuit gemeenten, zorgkantoren en wet- en regelgeving noodzaak ontstaat om ook hiervoor steeds meer tijd en middelen vrij te maken.

Door zich met elkaar te verenigen in een coöperatie kunnen de zorgondernemers profiteren van elkaars kennis en kunde. Daarnaast is er ruimte ontstaan voor een backoffice die ondersteuning kan bieden in de vorm van o.a. clientadministratie, het deelnemen in aanbestedingen, het beheren van contracten, het vergaren en delen van kennis op het gebied van veranderende wet- en regelgeving en het bewaken van de kwaliteit van zorg.

2

De leden van ZON

ZON is een groeiende coöperatie. In 2025 zijn 4 nieuwe leden toegetreden tot ZON.

Er zijn geen leden die ZON hebben verlaten.

Aanbod van leden

De leden van de ZON bieden een divers aanbod van zorg aan een brede doelgroep. Het aanbod bestaat onder andere uit dagbesteding, individuele begeleiding, persoonlijke verzorging, verpleging, wijkverpleging, verblijf met zorg (ZZP) en volledig pakket thuis (VPT). Elke onderneming heeft zijn eigen expertise die aansluit bij de behoefte van de doelgroep aan wie zij zorg en ondersteuning bieden. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan jeugdigen, mensen met een lichamelijke- of verstandelijke beperking, ouderen, mensen met psychiatrische problematiek en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Verzorgingsgebied ZON

De leden van ZON zijn actief in een aantal regio's. ZON heeft contracten voor WLZ met het Zorgkantoor Zilveren Kruis en Zorgkantoor VGZ.
Voor WMO en JW heeft ZON contracten met de NSDMH-gemeenten (GRJW), Utrecht West gemeenten en Krimpen aan den IJssel.
Daarnaast heeft ZON een WMO-contract met de Lekstroom gemeenten.

De omzet van 2025 is 8,4 miljoen met een verdeling naar financieringsvormen van:
WLZ 73%, JW 12% en WMO 15%.

De coöperatie bestond eind 2025 uit 30 leden

Gezamenlijk boden de leden eind 2025 aan 466 cliënten zorg en ondersteuning.

In het gehele jaar 2025 is er aan 638 unieke cliënten zorg geboden

Alja Zorg en Wonen B.V.
Harmelen

Atelier Buitengewoon
Breukelen

Dagbesteding Het Boerenleven
Montfoort

De Sleutelbloem
Noorden

De Terugwinning
Woerden

Doruvael Buitenzorg
Montfoort

Gezinshuis Buitengewoon
Giessenburg

Credus B.V.
Ede

Gezinshuis Davida
Giessenburg

Haanwyck
Harmelen

Klein Houtdijk
Kamerik

Seniorenhuys De Schalm
Sliedrecht

Sofia Zorg
Soest

Soliza Care
Soest

Zorgboerderij de Boerderijck
Benschop

Zorgboerderij het Boere Erf
Hekendorp

Zorgboerderij Cornelishoeve
Haastrecht

Zorgboerderij De Grazige Weiden
Oudewater

Zorg- en activiteiten boerderij Groei en Bloei
Bergambacht

Zorgboerderij Vooruitzicht,
Ter Aar

Zorgboerderij de Molenhoeve
Streefkerk

Zorgboerderij Filadelfia
Montfoort

Zorgboerderij Gravestein
Haastrecht

Zorgboerderij Heerlijk Houtdijk
Kamerik

Zorgboerderij Javarust
Bodegraven

Zorgboerderij Wierickerstee
Driebruggen

Zorgboerderij Willestee
Oudewater

ZorgThuis Utrecht B.V.
De Meern

Ziebena @home
Utrecht

Zorgboerderij Zuivel en Zorg
Kockengen

3

Het team van ZON

Naast de leden van ZON heeft de coöperatie ook een bestuur, medewerkers en een Raad van Toezicht. Gezamenlijk verzorgen zij de dienstverlening naar de leden, ieder met hun eigen expertise.

In 2025 zijn er twee nieuwe medewerkers in dienst getreden bij ZON. Daarnaast is de vacature voor één lid van de Raad van Toezicht ingevuld.

Bestuur

Krista Van Putten-Pardoel	Directeur-Bestuurder

Medewerkers

René Willigenburg	Financieel adviseur
Jaap van der Heijden	Operationeel manager
Mary Muijs	Kwaliteitsfunctionaris
Rianne Jacobs	Kwaliteitsfunctionaris
Inge Keizer	Kwaliteitsfunctionaris
Natasja van Alfen	Medewerker cliëntenadministratie / officemanager
Marike Huckriede	Business Controller

Raad van toezicht

C.A. Mulders	Lid RvT sinds 1 januari 2023, voorzitter RvT sinds 1-06-2024. Aandachtsgebieden: Bedrijfsvoering en Financiën
I. Boesveld	Lid RvT sinds november 2021 Aandachtsgebieden: Zorg en Kwaliteit
M.A.A. van der Ham	Lid RvT sinds april 2025 Aandachtsgebied: Juridisch

4

Kwaliteit

De leden van ZON hebben ieder afzonderlijk als doel om zo goed mogelijke zorg te bieden aan de cliënten die bij hen komen. Daarom streven zij voortdurend naar het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Zij werken volgens de kwaliteitseisen van de WMO, jeugdwet en/of WLZ en de verschillende kwaliteitskaders en kompassen. Dit doen zij bijvoorbeeld door het ophalen van belangrijke informatie uit cliënttevredenheidsonderzoeken, het bijscholen van medewerkers en het laten toetsen van hun KMS. Ook publiceren zij de kwaliteitsbeelden horende bij de verschillende kwaliteitskaders en kompassen.

1 van de leden biedt VPT geclusterd binnen de ouderenzorg, zij schrijven zelf het kwaliteitsbeeld horende bij het Generiek kompas ouderenzorg.

3 leden bieden VPT geclusterd en ongeclusterd vallende onder het kwaliteitskader langdurige GGZ, ook zij schrijven zelf het kwaliteitsbeeld.

Begin 2026 is bekend gemaakt dat het kwaliteitsbeeld gehandicaptenzorg ook van toepassing is op de leveringsvorm MPT. Omdat dit 14 leden van ZON betreft is ervoor gekozen om dit kwaliteitsbeeld te verwerken in dit jaarverslag (zie hoofdstuk 5 Kwaliteitsbeeld gehandicaptenzorg).

Binnen ZON hebben de leden naast een eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg voor hun cliënten ook een onderlinge afhankelijkheidsrelatie met elkaar.

De kwaliteit en veiligheid van zorg van één van de leden heeft invloed op het imago van ZON en daarmee ook op de andere leden. Het is dan ook een belangrijk doel van het bestuur van ZON om de kwaliteit en veiligheid van zowel de coöperatie als orgaan als bij de leden in een zo hoog mogelijke mate te borgen. Dit doet zij op verschillende manieren.

Kwaliteit van ZON

De kwaliteitsborging van ZON rust op een aantal pijlers: het behouden van een gecertificeerd KMS, een hoge mate van ledentevredenheid en het nemen van verbeter-maatregelen op basis van klachten of signalen van leden, medewerkers en cliënten

Kwaliteitsmanagementsysteem

Na de opstart in 2020 is een start gemaakt met het opzetten, implementeren en onderhouden van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) voor ZON. Er is gekozen voor een systeem wat voldoet aan de eisen van ISO 9001:2015. In 2021 heeft ZON het systeem voor het eerst laten toetsen door een certificerende organisatie en heeft zij het certificaat behaald. Ieder daaropvolgend jaar is het systeem opnieuw getoetst en is vastgesteld dat het systeem voldoet aan de norm van **ISO 9001.**

Tevredenheid van de leden

Jaarlijks wordt met behulp van een vragenlijst de tevredenheid onder de leden gemeten. Onderwerpen die worden uitgevraagd zijn bijvoorbeeld de bereikbaarheid en informatieverstrekking. **In 2025 is de leden tevredenheid voor het eerst digitaal uitgevraagd. De leden van ZON hebben een gemiddeld cijfer gegeven voor hun tevredenheid van een 8,7 op de uitgevraagde onderwerpen.** Dit is vergeleken met vorig jaar een lichte stijging. Er waren geen opvallend hoge of lage gemiddelde scores.

Klachten en andere signalen

ZON heeft een klachtenprocedure voor zowel medewerkers als leden en voor de cliënten van haar leden. De procedures hebben tot doel om de kwaliteit van zorg waar mogelijk steeds te blijven verbeteren. Er zijn in 2025 geen klachten ontvangen.

Kwaliteit bij leden van ZON

Een belangrijk onderdeel van het KMS van ZON is het borgen van de kwaliteit van zorg bij de leden van ZON.

In de eerste plaats wordt dit gedaan door het in gesprek gaan met zorgondernemers (aspirant leden) die kenbaar hebben gemaakt dat zij zich graag zouden willen aansluiten bij ZON. In dit verkennende gesprek wordt onder andere uitleg gegeven over de werkwijze van ZON en de eisen en verwachtingen aan elk lid. Deze zijn vastgelegd in de overeenkomst die gesloten wordt met elk lid en zijn bindend.

Wanneer het aspirant-lid en ZON op basis van het gesprek beslissen de procedure voor aansluiting voort te zetten wordt het aspirant-lid gevraagd om het bestuur van ZON een aantal documenten te verstrekken waaronder de jaarrekening, een overzicht met medewerkers en hun diploma's en de verzekeringspolis.

Na een positieve beoordeling van de documentatie wordt de procedure voor aspirant leden met- en zonder een gecertificeerd KMS verschillend vervolgd.

Een aspirant-lid zonder gecertificeerd KMS wordt bezocht voor een kwaliteitscheck waarin een 0-meting wordt gedaan a.d.h.v. een checklist waarin de belangrijkste kwaliteitseisen, voortkomende uit wet- en regelgeving, zijn opgenomen. Een positief resultaat van deze kwaliteitscheck is een vereiste voor aansluiting bij ZON. Wanneer een aspirant-lid al wel beschikt over een gecertificeerd KMS kan deze aansluiten en wordt binnen drie maanden na aansluiting een bezoek gebracht aan het nieuwe lid voor het uitvoeren van de kwaliteitscheck.

Kwaliteitsmanagementsysteem van leden

Eén van de eisen is dat een lid een gecertificeerd KMS heeft. Wanneer een lid toetreedt en nog geen gecertificeerd systeem heeft dan heeft het lid anderhalf jaar de tijd om een systeem op te zetten en te laten certificeren. Er zijn specifieke eisen m.b.t. het type kwaliteitsmanagementsysteem, deze zijn vastgelegd in de informatie die aspirant leden ontvangen. Een aantal leden van ZON zijn aangesloten bij de Federatie Landbouw en Zorg die een eigen KMS hebben in de vorm van 'Kwaliteit laat je zien'. Daarnaast zijn er leden die een HKZ-certificering hebben of ISO 9001:2015.

In 2025 had 80% van de aangesloten leden een gecertificeerd KMS.

In de periode tot aan certificering borgt ZON de kwaliteit bij haar nog niet gecertificeerde leden door het laten uitvoeren van een kwaliteitsbezoek door een kwaliteitsfunctionaris welke een 0-meting uitvoert. Deze 0-meting vindt plaats aan de hand van de opgestelde checklist. Daarnaast wordt het proces van het opzetten en implementeren van een KMS van dichtbij gevolgd en verplicht ondersteund door een kwaliteitsfunctionaris van ZON. De leden ontvangen een rapport van de 0-meting wat helpend kan zijn bij het opzetten van hun systeem.

Ook de gecertificeerde leden worden jaarlijks door een van de kwaliteitsfunctionarissen van ZON bezocht voor een kwaliteitscheck.

Tijdens deze kwaliteitscheck komen diverse onderwerpen aan bod vanuit o.a. de WKKGZ waaronder de inhoud van de cliëntdossiers, de procedure voor het melden van incidenten en het cliënttevredenheidsonderzoek. De uitkomsten worden vastgelegd en eventuele verbetermaatregelen worden besproken en geëvalueerd.

Cliënttevredenheidsonderzoek

Alle leden voeren één keer per jaar een cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) uit. Dit wordt gedaan aan de hand van digitale of papieren vragenlijsten welke worden uitgedeeld aan alle cliënten en/of ouders of vertegenwoordigers. De respons varieert tussen de 20 en 80%

Op basis van de uitgevoerde CTO's kan gesteld worden dat de cliënten van de leden van ZON zeer tevreden zijn over de zorg en ondersteuning die hen geboden wordt. Er zijn dan ook geen specifieke aandachtspunten voor verbetering op het niveau van de coöperatie uit de CTO's naar voren gekomen. De opgegeven verbeterpunten zijn opgepakt door de leden zelf. Dit varieert van het verbeteren van de communicatie richting ouders tot het uitbreiden van het activiteitenprogramma met meer sport- en buitenactiviteiten.

Gemiddelde score begeleiding en activiteiten:

WMO: 8,8
WLZ: 8,6
Jeugd: 8,8

"Men voelt zich gehoord en gezien"

"Jullie hebben oog voor de mensen, blij met zo'n leuke dagbesteding, ze nemen mijn ideeën aan, zorgzaam en vrolijk personeel."

"Fijne boerderij met professionele begeleiding"

Klachten en andere signalen

Er zijn in 2025 geen klachten binnengekomen bij ZON en haar leden.

Incidenten en calamiteiten

Elk lid van ZON heeft een beleid en procedure m.b.t. hoe zij omgaan met het melden van incidenten en calamiteiten. Meldingen worden gedaan via een MIC of FOBO-formulier en besproken binnen de teams en MIC-commissies. Het beleid moet voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. Calamiteiten moeten altijd gemeld worden bij ZON. Dit wordt geborgd door de jaarlijkse kwaliteitscheck vanuit ZON en de toetsing van het KMS door een certificerende organisatie.

Op basis van de beschikbare informatie m.b.t. incidenten bij leden blijkt dat de procedures van de leden goed werken. Ze leveren de benodigde informatie op basis waarvan verbetermaatregelen worden genomen om het risico op nieuwe incidenten te verkleinen.

In 2025 zijn er bij de leden vooral incidenten gemeld op het gebied van wondjes, vallen, verbale- en non-verbale agressie, stoten, knellen of botsen. Er zijn geen calamiteiten gemeld bij ZON.

Samen leren en ontwikkelen

Binnen ZON wordt veel waarde gehecht aan het samen leren en ontwikkelen. Daarom komen alle leden twee keer per jaar samen voor een algemene ledenvergadering. Daarnaast ontmoeten de leden elkaar nog eens twee keer per jaar voor een doelgroep overleg. Binnen ZON kennen we 4 doelgroep overleggen. Deze zijn ingedeeld in de doelgroepen jeugd, ouderen, GGZ/GHZ en wijkzorg. Hier worden sectorspecifieke zaken besproken zoals nieuwe wet- en regelgeving, methodieken en kwaliteitsonderwerpen.

Ieder lid heeft ook een eigen scholingsplan wat tot doel heeft de kennis en expertise van de medewerkers te bevorderen.

Waar met jeugd gewerkt wordt is voldaan aan de norm verantwoorde werktoedeling en SKJ-registraties. Naast het doelgroep overleg jeugd biedt ZON ook 4 keer jaar intervisie aan onder leiding van een geschoolde intervisie begeleider. Bij intervisie staat reflectie op het eigen handelen en dat van collega's centraal.

De leden zijn via ZON lid van de BVKZ, zij bieden een kennisplein, Webinars en informatie over actuele wijzigingen in wet- en regelgeving. De leden hebben hier zelf toegang toe en interessante artikelen worden actief gedeeld met de leden via de kwaliteitsfunctionarissen of de nieuwsbrief van ZON. Ook de medewerkers van ZON maken gebruik van dit kennis platform. De directeur-bestuurder van ZON maakt deel uit van een netwerk van bestuurders van zorg coöperaties die ook zijn aangesloten bij de BVKZ. Zij komen 4 keer per jaar bij elkaar waarin kennis en ervaringen met elkaar gedeeld worden. ZON heeft zelf ook een opleidingsplan, medewerkers kunnen opleidingen volgen om de huidige functie beter uit te kunnen voeren of om zich verder te ontwikkelen binnen ZON.

Medezeggenschap en inspraak

Leden met meer dan 10 zorgverleners moeten een cliëntenraad instellen of moeten kunnen aantonen dat zij hebben voldaan aan de inspanningsverplichting tot het instellen van een cliëntenraad. Als dit niet lukt zijn er andere vormen mogelijk om medezeggenschap en inspraak te regelen. Bijvoorbeeld door het houden van inspraakbijeenkomsten. De leden van ZON hebben aandacht voor medezeggenschap en inspraak. Dit gebeurt in de vorm van cliëntenraden, inspraakbijeenkomsten met deelnemers en ideeënbussen.

5

Kwaliteitsbeeld Gehandicaptenzorg

ZON heeft 14 leden welke zorg bieden aan mensen met een beperking op basis van ZZP, VPT en MPT. Dit beeld is samengesteld met de input van de leden. Deze input is verzameld door middel van het invullen van een vragenlijst, tijdens kwaliteitsbezoeken en in het doelgroep overleg GGZ en GHZ.

Lid	Aantal cliënten met een VG-indicatie
Atelier Buitengewoon	6
Boerderijck	2
Gezinshuis Buitengewoon	3
Cornelishoeve	4
Davida	2
Gravestein	3
Groei en Bloei	7
Haanwyck	10
Sleutelbloem	3
Soliza	15
Terugwinning	4
Wierickerstee	4
Zorgthuis Utrecht	3
Zuivel en Zorg	3
Totaal	**69**

Bouwsteen 1: Zorgproces individuele cliënt

Ondersteuningsplan

Iedere cliënt heeft een ondersteuningsplan waarin diens persoonlijke doelen zijn geformuleerd. In dit ondersteuningsplan is ook aandacht voor de risico-inventarisatie. De doelen komen tot stand in gesprek met de cliënt of diens naasten. De doelen kunnen ontwikkelingsgericht zijn of gericht op het behouden van bepaalde functies.
De leden gebruiken hier verschillende methodieken voor zoals Triple-C en geef mij de vijf. De Terugwinning in Woerden werk met de methodiek Krachtwerk.

Medewerker de Terugwinning:

Krachtwerk is een krachtgerichte methodiek die mensen ondersteunt in hun herstelproces, gericht op zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie. Dit past goed bij de diversiteit van de doelgroep welke wij bij de Terugwinning bedienen.

Krachtgericht: De methodiek richt zich op de krachten en mogelijkheden van cliënten, in plaats van op hun tekortkomingen. Dit houdt in dat de focus ligt op wat goed gaat en de hulpbronnen die beschikbaar zijn in de omgeving van de cliënt.

Zelfsturing: Krachtwerk stimuleert zelfregie, waarbij de keuzes van de cliënt centraal staan in het begeleidingstraject. Dit betekent dat cliënten de regie hebben over hun eigen herstelproces.

Samenwerking: Begeleiders werken samen in teamkrachtbesprekingen om van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen in het begeleiden van cliënten.

Evaluatie zorg

Samen met de cliënt en/of vertegenwoordiger wordt de zorg 1 of 2 keer per jaar geëvalueerd. Indien nodig zijn hier deskundigen bij aanwezig zoals gedragswetenschappers of behandelaren. Tijdens deze evaluatie worden o.a. de doelen besproken en bijgestuurd, ook wordt de individuele risico-inventarisatie besproken en zo nodig aangepast. De wensen en mogelijkheden worden met de client/ wettelijk vertegenwoordiger besproken. Aan de hand van deze evaluatie wordt een nieuw ondersteuningsplan opgesteld samen met de cliënt en/of vertegenwoordigers.

Bouwsteen 2: Onderzoek naar cliëntervaringen

Het cliënttevredenheidsonderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd bij de leden. De uitkomst is erg positief. Er wordt gemiddeld een 8,8 gescoord voor de begeleiding en de activiteiten.

Complimenten

- Fijne boerderij met professionele begeleiding
- Goede sfeer en betrokkenheid, goed personeel, jullie hebben oog voor mensen, respect en spelen in op individuele behoeften.
- Fijne boerderij (sfeer) met goede begeleiding
- Dat mensen zich veilig voelen, creatief worden uitgedaagd, gezien worden voor wie ze zijn
- Men voelt zich gehoord en gezien
- Jullie hebben oog voor de mensen, blij met zo'n leuke dagbesteding, ze nemen mijn ideeën aan, zorgzaam en vrolijk personeel.

Verbetermogelijkheden

- Groter activiteiten aanbod voor mannelijke deelnemers
- Communicatie richting een ouder is als onvoldoende ervaren.

Beide verbetermogelijkheden zijn opgevolgd.

Verbetermogelijkheid ZON: ZON gaat onderzoeken hoe zij kan faciliteren bij het gebruiken een CTO-instrumenten uit de waaier. Een aantal aanbieders gebruikt nu nog een eigen vragenlijst in plaats van een instrument uit de waaier.

Bouwsteen 3: Zelfreflectie in teams

Teamreflectie

Teams gebruiken zelfreflectie om de kwaliteit van de zorg goed te houden en te verbeteren. Naast de normale vergaderingen bespreken de teams vaste onderwerpen op een gestructureerde manier. Ze kijken hierbij steeds naar wat er al goed gaat en wat er nog beter kan. Leden geven hier vorm aan in hun scholing en ontwikkelingsplan.

Supervisie en intervisie

Leden geven op verschillende manieren vorm aan supervisie en intervisie. Dit kan bijvoorbeeld via de Federatie Landbouw en Zorg of via een bij de FLZ aangesloten vereniging gefaciliteerd worden. Daarnaast faciliteert ZON zelf ook intervisiesessies voor de leden, deze worden begeleid door een geschoolde intervisiebegeleider. Ook worden in de doelgroep overleggen ethische vraagstukken besproken zoals, hoe ga je om met de complexer wordende zorg en waar liggen mijn grenzen als zorgorganisatie.

Bouwsteen 4: Inzicht in kwaliteit

ZON houdt zicht op kwaliteit bij haar leden door een uitgebreid aannamebeleid te voeren voor nieuwe leden (p.6). Daarnaast is ZON nauw betrokken en voert 1 keer per jaar een kwaliteitsbezoek uit waarbij gekeken wordt of er aan de eisen vanuit de zorgkantoren, gemeenten en wet- en regelgeving voldaan wordt. Als hier zaken ontbreken wordt er een plan van aanpak opgesteld en opgevolgd door de kwaliteitsfunctionaris.

ZON heeft zelf een ISO 9001 certificaat en minstens 80% van de leden heeft een keurmerk. De overige leden zijn starters en worden binnen 1,5 jaar naar een keurmerk begeleid door een kwaliteitsfunctionaris van ZON. Als dit niet binnen de termijn gehaald is wordt de ledenovereenkomst ontbonden.

6

Ontwikkeling van ZON

Terugblik op 2025

ZON stelt jaarlijks een aantal kwaliteitsdoelstellingen die nagestreefd worden. Zo wordt sturing en richting gegeven aan de kwaliteitsontwikkeling van ZON.

Voor 2025 had ZON de volgende doelen gesteld:

✓ De certificatie voor ISO 9001:2015 blijft behouden.

Een KMS helpt ZON om op een systematische wijze te blijven werken aan het analyseren van risico's en kansen en hier tijdig op in te springen. Ook is het laten certificeren van het KMS een vereiste vanuit gemeenten en zorgkantoren om contracten te kunnen sluiten en behouden. Hiermee draagt ZON zorg voor de borging van de continuïteit van de zorg bij de leden van ZON. In juni 2025 heeft de externe audit plaatsgevonden. Er zijn geen afwijkingen vastgesteld en het certificaat is verlengd. Dit doel is behaald.

✓ Een hoge mate van tevredenheid van de aangesloten leden.

ZON haalt door middel van een tevredenheidsonderzoek informatie op bij haar leden die richting kan geven aan de verdere ontwikkeling van ZON. In 2025 is de gemiddelde tevredenheid over de uitgevraagde onderwerpen een 8,7. Dit doel is behaald.

✓ Alle leden van de coöperatie hebben een gecertificeerd KMS of zijn dit aantoonbaar aan het ontwikkelen.

In 2025 had 80% van de aangesloten leden een gecertificeerd KMS, bij de overige leden was het KMS aantoonbaar in ontwikkeling en is het de verwachting dat zij binnen de hiervoor gestelde termijn gecertificeerd zullen zijn. Dit doel is behaald.

✓ ZON groeit door in het aantal leden.

Groei vergroot de mogelijkheden t.a.v. de doorontwikkeling en borging van ZON.
ZON heeft in 2025 een adequate groei doorgemaakt. Dit doel is behaald.

2025, het jaar van:

1 januari 2025: Rianne Jacobs is als kwaliteitsfunctionaris gestart bij ZON.

6 februari 2025: 5-jarig bestaan ZON. De leden ontvingen een taart om dit jubileum te vieren en het team heeft met de RvT genoten van een gezamenlijke lunch.

Februari 2025: De nieuwe website is live. In het kader van de verdere professionalisering is er hard gewerkt aan het bouwen van een nieuwe website waarop duidelijker naar voren komt welke zorg onze leden bieden in welk gebied en waarin de leden van ZON de samenwerking met elkaar vinden. Daarnaast is er de mogelijkheid gecreëerd voor de leden om vacatures te plaatsen op deze website .

April 2025: ZON is actief op LinkedIn, regelmatig worden er ontwikkelingen gepost. Ook kunnen leden zaken zoals een vacature met een breder publiek delen.

10 juli 2025: Tijdens het jaarlijkse teamuitje van ZON ging het team en de RvT aan de slag met elkaar om de samenwerking eens van een andere kant te bekijken. Dit werd gedaan door een leerzame workshop schapen drijven. Aansluitend was er een gezellig etentje met elkaar.

10 september 2025: RvT rondgang. Ieder jaar bezoekt de RvT van ZON op een informele manier een aantal leden waarbij ze uitleg krijgen over de geboden zorg en de samenwerking met ZON. Dit jaar is er een bezoek gebracht aan Ziebena@home, Soliza care en Sofia Zorg.

November 2025: Na goedkeuring van de ALV is Isabell Boesveld gestart met haar 2e termijn als RvT lid.

December 2025: Aanpassing van de statuten.

1 december 2025: Inge Keizer is als kwaliteitsfunctionaris gestart bij ZON.

27 december 2025: Mary Muijs (kwaliteitsfunctionaris) heeft de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Dit hebben wij uitgebreid met elkaar gevierd in combinatie met de kerstbijeenkomst waarbij het team en een lid van de Rvt aanwezig waren. Gelukkig blijft zij voor 8 uur per week als kwaliteitsfunctionaris betrokken bij ZON.

December 2025: Resultaat ledentevredenheid is een 8,7.

Samenwerkingen

De samenwerking met de brancheverenigingen NCR en BVKZ heeft zich in 2025 verdiept.

In februari 2025 is er met een accountmanager van de NCR een verdiepingssessie geweest over de groeistrategie van ZON en hebben zij geadviseerd bij de aanpassing van de statuten. 1 of 2 keer per jaar is er een bijeenkomst bij de NCR voor alle bestuurders en bestuur ondersteuners van de aangesloten zorg coöperaties. In 2025 is de bijeenkomst gegaan over de invulling van de Governance structuur. Daarnaast zorgen deze bijeenkomsten voor een netwerk binnen de zorg coöperaties.

In 2025 is de BVKZ gestart met een kwartaaloverleg voor alle bestuurders van de bij hun aangesloten zorg coöperaties. In deze bijeenkomsten wordt stil gestaan bij gewijzigde wetgeving en de gevolgen daarvan voor ZON en de leden en wordt besproken hoe iedere coöperatie is ingericht en kunnen de leden van deze bijeenkomsten organisatorische zaken met elkaar delen.

Per december 2025 heeft ZON een overeenkomst gesloten voor een externe, onafhankelijke vertrouwenspersoon via Adcase. De medewerkers van ZON kunnen hier een beroep op doen.

Bezoeken in het kader van toezicht

Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD)

In 2025 heeft er vanuit de GGD-regio Utrecht een toezichtbezoek plaatsgevonden bij 2 leden.

De GGD-regio Utrecht heeft op basis van de afgelegde bezoeken vastgesteld dat één lid van ZON niet aan alle normen voldeed. Zij hebben een verbeterplan geschreven en geïmplementeerd. De toezichthouder benadrukt dat alle getoetste normen blijvend op orde moeten zijn en sluit met dit rapport het toezicht af op 5 december 2025.
Het toezichtrapport van het andere toezichtbezoek is op het moment van publicatie van het jaarverslag nog niet binnen.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2025 heeft vanuit de IGJ een inspectiebezoek plaatsgevonden bij één van de leden van ZON

In het inspectierapport staat beschreven dat:

“de cliënten kunnen rekenen op persoonsgerichte zorg van gemotiveerde zorgverleners. Zorgverleners kennen de cliënten en hun wensen en behoeften. Zij zorgen voor passende activiteiten bij de cliënten. De organisatie draagt zorg voor voldoende deskundige zorgverleners voor de zorg. En schept voorwaarden voor een cultuur waarin zorgverleners kunnen leren en verbeteren.”

Daarnaast worden door de inspecteur verschillende punten ter verbetering beschreven. De verbeterpunten zijn verwerkt in een verbeterplan welke is aangeboden aan de IGJ en is geïmplementeerd. De IGJ zal dit blijven volgen, een vervolgbezoek behoort hierbij tot de mogelijkheden.

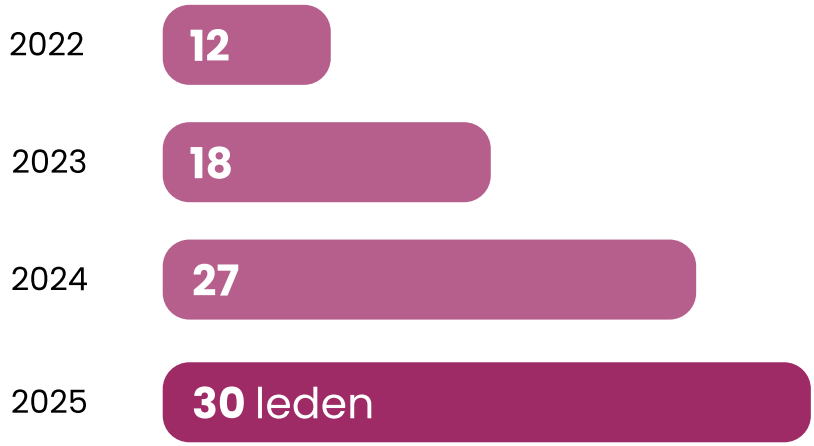
Financiële terugblik

Bij bestaande leden is de omzet in 2025 meer dan verdubbeld ten opzichte van 2024. **De totale omzet is van €3,9 miljoen in 2024 gegroeid naar € 8,4 miljoen in 2025.** Deze groei komt voornamelijk door een grote groei in de WLZ en WMO (meer dan verdubbeling ten opzichte van vorig jaar) en een relatief kleinere groei van de Jeugdwet.

De omzetgroei en het financiële resultaat heeft ons de mogelijkheid gegeven om een verdere professionaliseringslag te maken. De grootste uitdaging van het afgelopen jaar was om gecontroleerd te groeien. Dit betekent bij iedere stap eerst stabiliseren en pas daarna weer groeien. Dit is goed gegaan waarbij het team is uitgebreid en er een goed positief resultaat is behaald

Jaar	2025	2024	2023	2022	2021
Netto-omzet	8.441.974	3.915.229	2.375.242	1.515.253	524.044
Inkoop-waarde van de omzet	7.833.804	3.533.532	2.059.035	1.229.744	308.725
Bruto marge	608.170	381.697	316.207	285.509	215.319

Leden groei



Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van ZON houdt toezicht op de wijze van besturen van ZON. 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.

De RvT schrijft ieder jaar een verslag interne toezichthouder waarbij er wordt teruggeblikt op de onderwerpen van het afgelopen jaar.

Bekijk verslag interne toezichthouder

Vooruitblik 2026

Ook in 2026 wil ZON zich verder ontwikkelen. Om hier richting en sturing aan te geven heeft ZON een aantal doelstellingen gesteld:

☐ **De kwaliteit van zorg en ondersteuning bij de leden blijft geborgd**

- Leden worden 2 keer per jaar bezocht, waarvan één keer per jaar door een kwaliteitsfunctionaris.
- De leden van ZON hebben een gecertificeerd KMS of zijn dit aantoonbaar aan het ontwikkelen (>80%).
- De cliënten die zorg en ondersteuning ontvangen bij de leden zijn tevreden (>7,5 of > positief).

☐ **De leden van ZON zijn tevreden met ZON (gemiddeld cijfer > 8)**

☐ **De certificatie ISO 9001:2015 voor ZON blijft behouden.**

☐ **De mogelijkheden worden onderzocht voor het uitbreiden van het aanbieden van deskundigheidsbevordering vanuit ZON.**

☐ **Het kwaliteitsbeleid van ZON wordt uitgebreid met o.a. de verdere implementatie van de kwaliteitskompassen en kaders en het integreren van de kwaliteitsbeelden in het jaarlijks kwaliteitsjaarverslag.**

☐ **Er is voldoende aandacht voor gecontroleerde groei van ZON, waarbij de interne organisatie gemonitord wordt en er gestuurd wordt op financiële omzetdoelstellingen.**

☐ **De drie grootste leden van ZON zorgen gezamenlijk voor maximaal 30% van de opbrengsten.**

Tot slot.

Voor ZON was 2025 wederom een jaar van groei. In leden, cliënten, netwerk, medewerkers en kwaliteit.
Het kunnen verbinden van kleine zorgorganisaties en zo met elkaar kunnen zorgen dat iedereen kan voldoen aan de eisen in de snel veranderende zorgwereld is een uitdagende en mooie opgave.
Het is goed om te zien hoe leden elkaar vinden in de samenwerking doordat er gewerkt wordt vanuit de coöperatieve gedachten.

ZON heeft een stevig fundament ontwikkeld van waaruit we in 2026 verder zullen streven naar verdere professionalisering en uitbreiding van het zorgaanbod.
Op deze manier kunnen de huidige- maar ook de nieuwe leden vanuit hun gedeelde visie van betrokkenheid en een persoonlijke benadering, binnen de eigenheid van hun zorgonderneming, nog meer cliënten bedienen met kwalitatief hoogwaardige zorg.

Krista van Putten-Pardoel

Directeur-Bestuurder