

Jaarverslag 2025

Raad van Toezicht





Inhoudsopgave

Verslag Raad van Toezicht.....	2
1 Samenstelling.....	2
1.1 Samenstelling	2
1.2 Scope	4
1.3 Vergaderingen, bijeenkomsten en besluiten	4
2 Samenwerking Raad van Bestuur	6
3 Reflecties	7
3.1 Reflectie vanuit de toezichthoudende rol.....	7
3.2 Reflectie vanuit de rol als strategische partner	9
3.3 Reflectie vanuit de rol als werkgever	9
3.4 Reflectie vanuit de rol als ambassadeur	9
3.5 Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht.....	9
4 Focus 2025.....	11
5 Tot slot.....	11



Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten daarvan. Uitgangspunt in de uitwerking van deze maatschappelijke verantwoording is de Governancecode Zorg 2022, de statuten en reglementen en de intern vastgestelde toezichtvisie.

In 2025 is een geactualiseerde toezichtvisie opgesteld, mede op basis van de visie en strategie van de organisatie.

Naast de visie en strategie van Zonnehuisgroep Amstelland hanteert de Raad van Toezicht ook een eigen visie volgens waarden die aangeven hoe wij toezicht willen houden. De uitgangspunten van Goed Toezicht van de NVTZ zijn leidend in dit verband.

De Raad van Toezicht vindt het van belang oog te houden voor relevante maatschappelijke ontwikkelingen en wat deze ontwikkelingen vragen in termen van richting geven en besturing. De basishouding tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur is gebaseerd op vertrouwen. Uitgaande van respect voor ieders rol stelt de Raad van Toezicht zich constructief kritisch op.

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg. De toegenomen complexiteit van het zorglandschap en de relevante maatschappelijke positie van Zonnehuisgroep Amstelland voor cliënten, hun verwanten, medewerkers en burgers stelt steeds hogere eisen aan bestuur en toezicht. De Raad ziet er in het bijzonder op toe dat Zonnehuisgroep Amstelland haar maatschappelijke functie vervult en efficiënt en effectief met haar middelen omgaat. Ook ziet zij erop toe dat er een zorgvuldige en evenwichtige afweging wordt gemaakt van de belangen van alle partijen die bij de stichting betrokken zijn. Daarnaast let de Raad erop dat het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde beleidsplannen en uitgangspunten.

1 Samenstelling

1.1 Samenstelling

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur of welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Leden van de Raad van Toezicht verrichten nooit de taken van de Raad van Bestuur.

Bij de werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht wordt gebruik gemaakt van een voor de betreffende vacature opgestelde profielschets, die wordt afgestemd met de medezeggenschapsraden. Een lid van de Ondernemingsraad en een lid van de Centrale Cliëntenraad brengen advies uit aan de voorzitter van de Raad van Toezicht over de benoeming van een nieuw lid. Ieder lid van de Raad van Toezicht dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.

De statuten voorzien in een benoemingstermijn van vier jaar, met de mogelijkheid van één herbenoeming. Per 1 januari 2025 is mevrouw Yolande van der Linden-Schaeffer benoemd als lid van de Raad van Toezicht en als voorzitter van de remuneratiecommissie.

De heer Henk Kouwenhoven en de heer Erik van Duijn zijn beiden per 1 januari 2025 herbenoemd voor een periode van vier jaar.



Samenstelling Raad van Toezicht in 2025

Naam	Eerste benoeming	Herbenoeming	Aftreden
De heer H.J. Kouwenhoven	2021	2025	1 januari 2029
De heer E. van Duijn	2021	2025	1 januari 2029
De heer J.W. Buyser	2023	2027	1 januari 2031
Mevrouw J.M. Kremer	2024	2028	1 april 2032
Mevrouw Y.A. van der Linden-Schaeffer	2025	2029	1 januari 2033

Henk Kouwenhoven	Voorzitter van de Raad van Toezicht sinds 8 april 2022 Lid Raad van Toezicht sinds 1 januari 2021
Hoofdfunctie	Gepensioneerd bestuurder
Nevenfunctie	lid programmacommissie ZonMw
Scholingsactiviteiten 2025	Training AI-geletterdheid /ICT Recht
Erik van Duijn	Lid van de Raad van Toezicht sinds 1 januari 2021
Hoofdfunctie	Psychiater/eigenaar Careas Psychiatrie
Nevenfuncties	Beleidsadviseur Huntington Expertisecentrum Topaz Overduin
	Arts-lid Regionale Toetsingscommissies Euthanasie
Scholingsactiviteiten 2025	Duurzaamheid in de zorg (NVTZ)
Jan Willem Buyser	Lid van de Raad van Toezicht sinds 1 januari 2023
Hoofdfuncties	'Buyser, de complexiteit ontrafeld' (boardroom sparringpartner en professioneel opdrachtgever)
	Adviseur RvB vastgoedstrategie Bartiméus, Zeist
Nevenfunctie	Lid Raad van Toezicht Amaliazorg, Oirschot
Scholingsactiviteiten 2025	Training AI-geletterdheid /ICT Recht



Anne Margreet Kremer	Lid Raad van Toezicht sinds 1 april 2024
Hoofdfunctie	Bestuurder bij Woningstichting Haag Wonen, te Den Haag
Nevenfunctie	Lid deelnemersraad Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Scholingsactiviteiten 2025	Digitale transformatie en innovatie
	CSRD reporting
	Duurzaamheid in control
Yolande van der Linden-Schaeffer	Lid van Raad van Toezicht sinds 1 januari 2025
Hoofdfunctie	Directeur HR Amsterdam UMC
Nevenfunctie	Lid RvT GGZ Delfland

De Raad van Toezicht kent drie commissies die ieder de onderwerpen in hun taakveld voorbereiden, bespreken met de Raad van Bestuur en indien gewenst met deskundigen binnen en buiten de organisatie. Aan de hand hiervan adviseren de commissies de voltallige Raad. De volgende commissies zijn ingesteld:

- Auditcommissie financiën en vastgoed;
- Commissie kwaliteit, personeel en veiligheid;
- Remuneratiecommissie.

1.2 Scope

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is in het bezit van alle toelatingen volgens de bepalingen uit de Wtza. De statutaire zetel is in Amstelveen gevestigd. De Stichting Zonnehuisgroep Amstelland participeert in Medisch Centrum Gelderlandplein.

1.3 Vergaderingen, bijeenkomsten en besluiten

De Raad van Toezicht kwam in 2025 zes keer in een reguliere vergadering bijeen. Op 22 oktober was de jaarlijkse themabijeenkomst op uitnodiging van de Raad van Toezicht met bestuur, directie en management, adviseurs en medezeggenschapsraden van Zonnehuisgroep Amstelland. Het thema van deze bijeenkomst was 'Van zorg naar gewoon leven'. In het Glazen Huis in Wijngaard de Amsteltuin vond een geanimeerde bijeenkomst plaats waar Jan Willem Buyser namens de Raad van Toezicht de bijeenkomst opende en bestuurder Sandra Oud het thema heeft ingeleid. Mia Wessels was uitgenodigd als 'jonge dokter met een droom'. Zij hield een inspirerend pleidooi voor een integrale benadering van gezondheid. Een toekomst waarin we terugkeren naar wat steeds meer verloren gaat: samen leven en echte verbinding maken met de mensen om ons heen. Gezondheid is niet alleen wat we voelen, maar ook wat we om ons heen hebben. Daarna gingen de genodigden aan de slag met gedachten, suggesties en ideeën over de toekomst van de ouderenzorg en hoe ziet het Zonnehuis er in 2030 uit? In de plenaire terugkoppeling stond de vraag 'Welke keuzes moeten we maken die lef vragen' centraal. De opbrengsten uit deze bijeenkomst hebben we meegenomen in de verrijking van de visie en strategie voor 2026.



Besproken onderwerpen in 2025:

- Beleid en verantwoording onkosten RvB
- Beloning bestuurder en RvT
- Financiële maandrapportages
- Tertaalrapportages kwaliteit & personeel
- Regionale ontwikkelingen en samenwerking
- Uitkomsten cliënttevredenheidsonderzoek
- Kwaliteitsbeeld 2025
- Kaderbrief 2026
- Terugkoppeling en verslagen auditcommissies
- Goedkeuring begroting 2026
- Risicomanagement
- Strategie Vastgoed
- Themabijeenkomst op uitnodiging RvT
- Accountantsverslag 2024 en goedkeuring op de jaarrekening van 2024
- Jaardocument 2024
- Opvolgen maatregelen accountant Mazars
- Afbouw ZZP inzet
- Managementletter
- Decharge bestuurder a.i.
- Delegatie- en procuratieregeling
- Reflectie eerste 100 dagen bestuurder
- Toekomstbestendige teams
- Duurzaamheidplan
- Meerjarenbegroting

Besluiten/goedkeuringen en vaststellingen van de Raad van Toezicht in 2025		Vergadering
1	Vergoeding leden RvT en bestuurder volgens WNT wordt vastgesteld	19 februari
2	Benoeming Yolande van der Linden als voorzitter van de remuneratiecommissie	19 februari
3	Concept jaarverslag RvT 2024 goedgekeurd	19 februari
4	Themakeuze voor RvT bijeenkomst oktober 2025: 'Van zorg naar gewoon leven' vastgesteld	2 april
5	Vaststelling bestuursverslag 2024 en jaarverslag Raad van Toezicht 2024	14 mei
6	Goedkeuring Jaarrekening 2024 (onder voorbehoud) definitief goedgekeurd op 2 juli 2025	14 mei
7	Decharge verleend aan Wim Croes, bestuurder a.i.	14 mei
8	Aansluiting en ondertekening Green Deal goedgekeurd	14 mei



Besluiten/goedkeuringen en vaststellingen van de Raad van Toezicht in 2025		Vergadering
10	Goedkeuring recht van opstal Liander	2 juli
11	Goedkeuring Delegatie- en procuratieregeling Zonnehuisgroep Amstelland	2 juii
12	Visie op toezicht opnieuw vastgesteld	10 december
13	Begroting 2026 goedgekeurd	10 december

2 Samenwerking Raad van Bestuur

Naast de reguliere financiële en kwaliteitsrapportages, die aansluitend op de Planning & Control cyclus, respectievelijk elke maand en tertaal, zijn opgesteld, zijn de vaste onderwerpen als jaarrekening en -verslag, kwaliteitsbeeld en begroting 2026 aan de orde geweest.

Verantwoording over de voortgang van de verschillende afspraken gaat langs de lijn van de financiële maandrapportage, de tertaalrapportage en de verschillende projecten. Coördinatie van projecten gebeurt door het projecten-bureau. Voor de projecten zijn de volgende topprioriteiten vastgesteld:

- Verzuim
- In-, door- en uitstroom van medewerkers
- Samen zorgen met het 5 stappenmodel
- Teams van de toekomst

In 2025 werd een aantal belangrijke thema's zoals het strategisch vastgoedplan, de afbouw van inzet van ZZP, de kaderbrief en begroting 2026 en risicomanagement besproken. Verder vond in 2025 de wisseling van bestuurder plaats. Per 1 april 2025 is Sandra Oud gestart als nieuwe bestuurder van Zonnehuisgroep Amstelland.

Gelet op risico's rondom fictief dienstverband en daarmee samenhangende mogelijke consequenties voor bijvoorbeeld fiscaliteit, verzuim en arbeidstijden is in de Raad van Toezicht en in beide auditcommissies steeds de voortgang besproken over de uitvoering van het zorgbrede Fiscaal Kompas. Rondom personeelstekort zijn de fiscale risico's in beeld en dat deze worden ingeregeld, daar ziet de Raad van Toezicht op toe. Ook de relatie van inzet van ZZP met de continuïteit en kwaliteit van zorg en toekomstbestendige teams is uitgebreid aan de orde geweest.

Het MT van Zonnehuisgroep Amstelland heeft in 2025 een sessie risicomanagement gedaan onder begeleiding van bureau Gzicht. Er zijn vier belangrijke risico's gedecteerd: verzuim, een cyberaanval, uitval van systemen en personeelstekort. Hierop zijn maatregelen genomen zoals bijv. MDR (Managed Detection Response) een cyberbeveiligingsservice waarmee organisaties proactief worden beschermd tegen cyberbedreigingen met behulp van geavanceerde detectie en snelle incidentrespons. De uitval van systemen wordt in Q1-2026 met de GHOR besproken om te komen tot een organisatiebreed crisisplan. Dit is aan de orde geweest in de Raad van Toezicht. Daarnaast zal in 2026 veel aandacht besteed worden aan risicomanagement en crisistrainingen, zowel voor directie/bestuur als in de locaties.



In 2025 heeft de nieuwe bestuurder de Raad van Toezicht meegenomen in het verrijken van de huidige visie-missie-strategie. Wat nog werd gemist is 'Ons Verhaal'. Ook bij de lijnen die door alle programma's heen gaan, zoals innovatie, goed werkgeverschap en leiderschap. Er is een eerste aanzet gemaakt tot 'Ons Verhaal' dat in de organisatie verder verfijnd zal worden en in 2026 terugkomt op de agenda van de RvT.

Het jaar 2025 is met een positief resultaat afgesloten en dat geldt ook voor de belangrijkste ratio's. Het programma 'financieel fit' liep door tot eind 2025. Onderdeel hiervan was het – ook om kwalitatieve redenen – herijken van zowel de organisatie van de schoonmaak als van de voeding.

De Raad van Toezicht is steeds door de Raad van Bestuur geïnformeerd over zowel reguliere als bijzondere zaken. Dit gebeurt via de reguliere vergaderingen, maar ook via tussentijds contact. Daarnaast informeert de Raad van Toezicht zich via haar eigen kanalen, sluit aan bij vergaderingen van medezeggenschapsraden, doet werkbezoeken en volgt scholing.

De agenda van de Raad van Toezicht komt via een agendaoverleg met de voorzitter van de Raad en bestuurder en bestuurssecretaris gezamenlijk tot stand. De voorzitter van de Raad spreekt daarnaast met de voorzitters van de verschillende commissies binnen de Raad van Toezicht en van medezeggenschap gremia.

3 Reflecties

3.1 Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

De Raad van Toezicht verricht zijn werk vanuit een visie op toezicht. De Raad van Toezicht bewaakt bij het toezicht vooral de doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie van Zonnehuisgroep Amstelland, uitgewerkt in de koers en strategie. De Raad heeft de visie op toezicht in 2025 herijkt. Bij de vervulling van hun taak richten de toezichthouders zich naar het belang van de stichting, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden, primair de (toekomstige) bewoners, cliënten, medewerkers en bezoekers van Zonnehuisgroep Amstelland. De Raad van Toezicht is aanspreekbaar voor externe toezichthouders en gaat over de benoeming van de externe accountant waarover de Raad van Bestuur in staat wordt gesteld advies uit te brengen. In 2024 heeft de Raad van Toezicht na een zorgvuldig selectietraject BDO benoemd tot accountant die in 2025 de financiële informatie van de stichting Zonnehuisgroep Amstelland analyseert, controleert en rapporteert.

De Raad van Toezicht van Zonnehuisgroep Amstelland wenst een bijdrage te leveren aan het waarborgen van de kwaliteit van toezicht in de zorg en dienstverlening van Zonnehuisgroep Amstelland. Vanuit dat kader werkt de Raad bij voortduring aan de professionele ontwikkeling en (zelf)reflectie van de afzonderlijke leden én van de Raad als team.

De Raad van Toezicht evalueert en reflecteert jaarlijks het eigen functioneren, waarbij de vorm en methodiek kunnen variëren. De aandachtspunten in deze evaluatie worden gebaseerd op de voorgaande evaluatie-momenten én op voortschrijdende inzichten en wensen binnen de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur is nauw betrokken bij deze evaluatie. In 2025 heeft de Raad van Toezicht in september geëvalueerd met bestuurder en bestuurssecretaris.

De evaluatie bevestigt dat de Raad van Toezicht als geheel goed functioneert en aandacht heeft voor verdere professionalisering en versterking van openheid en samenwerking. Door regelmatige reflectie op het eigen



functioneren en actieve opvolging van verbeterpunten blijft de Raad toekomstbestendig. Deze bevindingen zijn meegenomen in de geactualiseerde visie op toezicht die in december 2025 werd geagendeerd.

Reguliere reflectie vindt onder meer plaats door een korte, structurele, gezamenlijke beschouwing van elke (commissie)vergadering.

Veel zaken zijn vastgelegd in regelingen, procedures en protocollen. Door veranderende wet- en regelgeving, maar ook door veranderingen binnen de organisatie en op het gebied van ICT en innovatie is het van belang om processen en procedures up-to-date te houden. Actualisatie van deze processen en procedures vindt bij Zonnehuisgroep Amstelland voortdurend plaats.

Hierbij is veel aandacht voor informatiebeveiliging en de borging van privacy o.a. gericht op het voorkomen van bijvoorbeeld datalekken. Op deze processen zijn intern proces-eigenaren benoemd en zijn processen beschreven volgens de NEN 7510. Zonnehuisgroep Amstelland is een NEN 7510 gecertificeerde organisatie. De Raad van Toezicht wordt regelmatig geïnformeerd over het informatiebeveiligings- en privacy beleid. Dit beleid wordt jaarlijks getoetst in relatie tot de missie, visie en het beleid van Zonnehuisgroep Amstelland om de actualiteit te borgen en ervoor te zorgen dat dit beleid bijdraagt aan de organisatiedoelen van Zonnehuisgroep Amstelland.

Van Zonnehuisgroep Amstelland wordt verwacht dat de verwerkingen van de productie voldoen aan de door de financiers (Wlz, Zvw, Wmo) gestelde eisen en dat de organisatie interne controles uitvoert op de rechtmatigheid van de geleverde en gedeclareerde zorg. Met een controleplan wordt de organisatorische inrichting van de interne controle geborgd. Ook worden daarin de bijbehorende werkzaamheden weergegeven, met als doel de gewenste zekerheid van de rechtmatigheid van de zorglevering aan te kunnen tonen.

Jaarlijks brengt de externe accountant een managementletter met bevindingen en aanbevelingen uit. Per onderwerp zijn de belangrijkste bevindingen benoemd en samengevat in een beeld met signaleringen. Daarin geeft de accountant aan dat het, naast het structureel grip krijgen op de financiële bedrijfsvoering, belangrijk is voor Zonnehuisgroep Amstelland om het strategisch meerjarenperspectief scherp neer te zetten.

Bevindingen en aanbevelingen zijn geëvalueerd en waar nodig verwerkt in een actieplan. Via de maandelijkse financiële rapportage worden de acties en aanbevelingen gemonitord. Eventuele acties vanuit aanbevelingen die volgen uit het accountantsverslag worden hieraan toegevoegd. Naast de maandelijkse rapportages en de managementletter wordt het verantwoordingsdocument ter reflectie aangeboden aan de auditcommissie financiën die haar bevindingen uitwisselt met de gehele Raad van Toezicht.



3.2 Reflectie vanuit de rol als strategische partner

In 2025 is de strategie van Zonnehuisgroep Amstelland herijkt. De strategie leunt nu op drie bewegingen Samen leven, Samen werken en Samen vooruit.

Onder deze bewegingen zijn vanuit programmalijnen verschillende projecten gerubriceerd.



3.3 Reflectie vanuit de rol als werkgever

De remuneratiecommissie heeft vanaf april 2025 verschillende gesprekken met de nieuwe bestuurder gevoerd. Daarin is ook gesproken over de werkrelatie tussen bestuur en toezicht. In de evaluatie van de Raad van Toezicht in 2025 is er gereflecteerd op de rol van de Raad als werkgever.

3.4 Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

De Raad van Toezicht kent de verschillende samenwerkingspartners van Zonnehuisgroep Amstelland. Gezien de gewenste domein overstijgende regionale samenwerking, is de Raad op de hoogte van de verschillende initiatieven die op dit vlak plaatsvinden. Ook is de Raad op de hoogte van de verschillende vraagstukken die regionaal spelen in de ouderenzorg.

De Raad van Toezicht heeft regelmatig contact met de medezeggenschap gremia en er zijn via bijeenkomsten ontmoetingen met medewerkers en soms bewoners/naasten van Zonnehuisgroep Amstelland. Daarnaast worden werkbezoeken georganiseerd.

3.5 Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht

De Governancecode Zorg 2022 benadrukt het belang van de jaarlijkse zelfevaluatie. De praktische uitwerking van dit principe luidt: 'De Raad van Toezicht evalueert zijn functioneren ten minste jaarlijks buiten de



aanwezigheid van de Raad van Bestuur en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan.’ Onderstaande samenvatting geeft de belangrijkste inzichten vanuit de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht weer: in zijn jaarevaluatie reflecteerde de Raad op de onderlinge samenwerking, de continuïteit binnen de organisatie, de samenstelling en de relatie tot de bestuurder.

Vertrouwen en veiligheid zijn sleutelwoorden in de relatie met de Raad van Bestuur, resulterend in respect voor elkaars rol en interesse in elkaars werkelijkheid. De Raad van Toezicht is aanspreekbaar op de realisatie van de maatschappelijke opgave en op het functioneren van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht legt verantwoording af door transparant te zijn over de resultaten van de organisatie.

Interne reflectie

In september 2025 vond er een evaluatie plaats door de leden van de Raad van Toezicht, samen met de bestuurder en de bestuurssecretaris.

Vragen die aan bod kwamen en voorbereid waren door de leden van de RvT:

- Wat is het afgelopen jaar goed of juist minder goed verlopen en welke lering kunnen we hieruit trekken?
- Hebben we de juiste balans gevonden tussen afstand en betrokkenheid, tussen toezicht en advies?
- Hebben we onze vergadertijd effectief besteed en goed verdeeld over de belangrijkste onderwerpen?
- Is er aanvullende kennis nodig? Op welke terreinen gaan de ontwikkelingen zo snel dat aanvulling nodig is?
- Hoe is het gesteld met het teamgevoel en het samenspel, met feedback en lerend vermogen?
- Is onze toezicht(jaar)agenda nog steeds van toepassing of verdient deze nadere aanscherping?

Vragen die meegenomen zijn in de reacties op de andere vragen:

- Is de effectiviteit van het toezicht goed genoeg? Beschikken we over de juiste informatie, zijn de risico's goed ingeschat?
- Is er genoeg ruimte voor ieders mening en specifieke inbreng in de discussie?
- Hoe hebben de commissies gefunctioneerd ten opzichte van de totale raad?

Een betrokken Raad van Toezicht is de gedeelde ervaring. Vergaderingen verlopen gestructureerd en bieden ruimte voor discussie. Kritische reflectie kan nog verder worden versterkt, vooral bij complexe dossiers. De samenwerking met bestuur is open en constructief, soms is meer duidelijkheid over verwachtingen gewenst. Voorbereiding vergaderingen adequaat. Het functioneren van individuele leden wordt positief gewaardeerd, waarbij benutting van expertise beter kan. Verbeterpunten liggen in het versterken van gezamenlijke ontwikkeling, agendering van strategische thema's en maatschappelijke ontwikkelingen, reflectie en voortdurende investering in de RvT als team. In 2026 wordt geëvalueerd met een extern begeleider.

Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen

Voor een toelichting op de bezoldiging wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening.

Verantwoording bezoldiging

Op 19 februari 2025 is door de remuneratiecommissie het voorstel beloning van de bestuurder en Raad van Toezicht vastgesteld. Die is vastgesteld op basis van klasse IV Zorg- en jeugdhulp. De voorzitter Raad van Toezicht: 12% van het bezoldigingsmaximum van de bestuurder geldend voor het betreffende kalenderjaar.



De leden Raad van Toezicht: 8% van het bezoldigingsmaximum van de bestuurder geldend voor het betreffende kalenderjaar.

De beloning van de bestuurder wordt jaarlijks door de Raad van Toezicht vastgesteld op basis van een voorstel van de directeur bedrijfsvoering binnen het voor dat kalenderjaar geldende bezoldigings-maximum. Voor wat betreft de BTW en de beloning toezichthouder heeft de Raad van Toezicht het besluit genomen om hierin het advies van de NVTZ te volgen.

De Raad van Toezicht heeft beleid vastgesteld voor de vergoeding van onkosten van de Raad van Bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de Raad van Bestuur. Dit beleid is openbaar en de Raad van Toezicht ziet toe op de naleving ervan. Jaarlijks wordt openbaar verantwoord via het bestuursverslag.

4 Focus 2026

De Raad van Toezicht zal in 2026 blijven letten op de ontwikkelingen van de verbetering in de zorgexploitatie. Daarnaast zullen risicomanagement, duurzaamheid, innovatie en strategie specifieke aandacht krijgen. Dat geldt ook voor kwaliteit en HR. De Raad van Toezicht toetst vanuit een breed perspectief van bedrijfsvoering, waar huisvesting en vastgoed integraal onderdeel van uitmaakt. Vastgoed en duurzaamheid zijn hierin focuspunten. Verder is er veel aandacht voor de meerjarenbegroting.

Toezichthouders hebben de taak om de continuïteit van de organisatie te bewaken. Verzuim en verloop staan daarom uitdrukkelijk op de agenda in 2026. Ook in 2025 is hieraan veel aandacht besteed door de Raad.

Voorts zal de Raad van Toezicht aandacht houden voor haar eigen doorontwikkeling en professionaliteit als toezichthoudend orgaan. Voor 2026 wordt er een evaluatie gepland met externe begeleiding waarin ook de opbrengsten van de evaluatie in 2025 worden meegenomen.

Zowel de visie op toezicht, als de reflectie op het functioneren van de raad, gaan uit van belangrijke waarden zoals vertrouwen, samenwerken, respect en maatschappijbewustheid.

5 Tot slot

De Raad van Toezicht ziet de uitdagingen waar de organisatie voor staat, bijvoorbeeld op het gebied van HR, kwaliteit van zorg en welzijn en het toegankelijk houden van de zorg, zeker gezien de krappe arbeidsmarkt. De ondersteuning en zorg zal anders dan nu moeten worden gerealiseerd, met veel ruimte voor creatieve en innovatieve toepassingen. De Raad van Toezicht is betrokken bij de strategische koers die deze uitdagingen het hoofd moet gaan bieden en realiseert zich dat dit veel van de organisatie en de medewerkers vergt. De Raad van Toezicht heeft er vertrouwen in dat, met veel aandacht voor de positie van zowel cliënten als medewerkers, aan de maatschappelijke opdracht van de organisatie gezamenlijk zal worden voldaan.