



**VERSLAG INTERNE TOEZICHTHOUDER
STICHTING SAMEN ZORGEN
2025**

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	De raad van toezicht	4
3	Scope van het intern toezicht	6
4	Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht	7
5	Besluiten raad van toezicht	10
6	De samenwerking met de directeur-bestuurder	11
7	Reflectie vanuit de toezichhoudende rol	13
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner	15
9	Reflectie vanuit de rol als werkgever	16
10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur	17
11	Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht	18

1 Voorwoord

In dit jaarverslag doet de raad van toezicht van Stichting Samen Zorgen verslag van de manier waarop zij in 2025 toezicht heeft gehouden op de aansturing van de organisatie. Het verslag biedt een beeld van de samenstelling van de raad en van de werkwijze die zij heeft gevolgd. Daarnaast wordt ingegaan op thema's die in het afgelopen jaar bijzondere aandacht hebben gekregen.

De raad van toezicht wil de medewerkers en de vrijwilligers van Stichting Samen Zorgen complimenteren met de ondersteuning en de zorg die aan de cliënten en naasten wordt geboden volgens de waarden van de organisatie. De cliënten geven aan de WARM-waarden (Waardevol, Aandacht, Regie en Mensgericht) te ervaren. De raad realiseert zich dat 2025 door diverse oorzaken voor verschillende medewerkers een lastig jaar is geweest en waardeert de wijze waarop men hiermee heeft weten om te gaan. Ondanks deze situatie hebben de medewerkers de zorg en aandacht aan de cliënten, naasten en elkaar gegeven die dan soms extra hard nodig is.

In dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over zijn handelen en de behaalde resultaten. De basis voor deze verantwoording ligt in de Governancecode Zorg 2022 en de intern vastgestelde toezichtvisie.

2 De raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht

Naam	Functie in de rvt	(Neven)functies
De heer L.W.H. Megens	Voorzitter Remuneratiecommissie Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant Business Control SDB Groep • Lid cliëntenraad Attent zorg & behandeling, Terzio, Elst • Penningmeester Stichting Bemmelse Dweildag, Bommel
De heer R.J. van 't Geloof (op voordracht cliëntenraad)	Vice-voorzitter Commissie kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Centrale Cliëntenraad Van Neynsel, 's-Hertogenbosch tot 1 juni 2025 • Voorzitter Cliëntenraad GGZ Oost Brabant
Mevrouw I.R.J.M. Janssen - Schonenberg	Secretaris Commissie kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Senior adviseur Stichting Qualicor Europe, Utrecht • Vicevoorzitter cliëntenraad Attent zorg & behandeling, Terzio, Elst
Mevrouw Y. van Lienden	Lid Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig ondernemer Toezicht, interim management en organisatieadvies
De heer R.J de Haas	Lid Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Health Care & Services bij ABNAMRO tot 10 oktober 2025

Er is geen sprake van onverenigbare nevenfuncties of ongewenste belangenverstremeling bij de leden van de raad van toezicht.

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum toetreding	Einde 1 ^e termijn	Einde 2 ^e termijn
Mevrouw I.R.J.M. Janssen - Schonenberg	01-04-2019	31-03-2023	31-03-2027
De heer L.W.H. Megens	17-02-2022	16-02-2026	16-02-2030
Mevrouw Y. van Lienden	01-01-2023	31-12-2026	31-12-2030
De heer R.J. van 't Geloof	01-02-2023	31-12-2026	31-12-2030
De heer R.J. de Haas	01-01-2026	31-12-2030	31-12-2034

De raad van toezicht heeft in 2025 in een andere samenstelling zijn werkzaamheden verricht. De heer L.W.H. Megens heeft per 1 januari 2025 de voorzittersfunctie overgenomen vanwege beëindiging van de tweede zittingstermijn van mevrouw M.H. Groenendijk. Na werving en selectie in het najaar 2024 heeft op 12 december 2025 de raad van toezicht de heer R.J. de Haas per 1 januari 2025 aangesteld als nieuw lid van de raad van toezicht en lid van de auditcommissie.

Op 20 november heeft de raad van toezicht de heer L.W.H. Megens herbenoemd als lid raad van toezicht tot 17 februari 2030 en behoudt daarbij ook zijn voorzittersfunctie en lidmaatschap aan de audit- en remuneratiecommissie.

3 Scope van het intern toezicht

De raad van toezicht van Stichting Samen Zorgen (SSZ) houdt toezicht op de entiteit SSZ en heeft locaties in Andelst en Heteren, beide gelegen in de gemeente Overbetuwe. De stichting biedt zorg binnen de kaders van de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

4 Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

De raad van toezicht komt regelmatig bijeen voor overleg met de directeur- bestuurder. Daarnaast vindt er periodiek bilateraal overleg plaats tussen de voorzitter van de raad en de directeur- bestuurder. In 2025 heeft de raad tweemaal een werkdag georganiseerd, waarin de commissies van de raad gesprekken voerden met interne stakeholders, verdiepingssessies plaatsvonden en werkbezoeken aan de locaties werden afgelegd.

Naast de reguliere vergaderingen hebben de commissies afzonderlijk overleg gevoerd over hun specifieke aandachtsgebieden. Ook heeft de raad van toezicht verschillende digitale afstemmingsmomenten benut om elkaar tijdig te informeren en de voortgang op lopende onderwerpen te waarborgen. In onderstaande tabel is de frequentie van de verschillende overlegvormen weergegeven, inclusief een overzicht van de belangrijkste besproken thema's.

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht met de directeur-bestuurder	7	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingen op de locaties • Vervanging telefooncentrale en aanschaf zorgtechnologie • Thema's informele zorg en duurzaamheid • Topstructuur SSZ • Vacatures en ziekteverzuim • Samenwerking in de regio • Voortgang mogelijkheden Vire Hof in Driel • Medezeggenschap SSZ • Landelijke ontwikkelingen en toekomststrategie SSZ • WNT-klasse en honorering directeur-bestuurder 2025 • Honorering raad van toezicht 2025 • Jaarverslag en jaarrekening 2024 • Kwaliteitsbeeld 2024 • Accountantsrapport 2024 • Jaarverslag raad van toezicht 2024 • Jaarrekening Steunstichting 2024 • Herbenoeming de heer L.W.H. Megens voor 4 jaar, waarbij hij ook aanblijft als voorzitter • Benoeming de heer R.J. van 't Geloof als vicevoorzitter raad van toezicht • Kwartaalrapportages (voortgang jaarplan, exploitatie, verzuim) • PREZO-keurmerk • Vaststelling procuratieregeling en kostenvergoeding SSZ • Vaststelling visiedocument en reglement commissies raad van toezicht • Begroting 2026

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		<ul style="list-style-type: none"> • Vaststelling vergaderschema raad van toezicht 2026 • Vaststelling scholingsplan raad van toezicht 2026
Raad van toezicht met deels aanwezigheid van de directeur-bestuurder	2	<ul style="list-style-type: none"> • Te bespreken thema's voor 2026 • Scholing raad van toezicht 2026 • Aandachtspunten reflectie naar aanleiding van zelfevaluatie 2024 • Zelfevaluatie 2025 • Besprekpunten en voortgang uit commissies • Gesprekken met management, interne commissies en stakeholders • Ontmoeten van cliënten en medewerkers
Voorzitter raad van toezicht met bestuurder	7	<ul style="list-style-type: none"> • Dagelijkse voortgang van de organisatie • Agenda bespreking
Remuneratiecommissie	2	<ul style="list-style-type: none"> • Jaargesprek met de directeur-bestuurder • Honorering van de directeur-bestuurder • Werving nieuw lid raad van toezicht
Audit en financiën commissie	2	<ul style="list-style-type: none"> • Vormgeving van de financiële organisatie • Bespreking jaarrekening 2024 met accountant • Bespreking managementletter 2025 van de accountant • Bespreking van de begroting 2026 • Bespreking Q-rapportages
Commissie kwaliteit en veiligheid	3	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreken kwartaalrapportages kwaliteit en kwaliteitsbeeld 2025 • Deelname PREZO-Care audit • Bespreken auditverslag PREZO-Care, Perspekt • Overleg met verschillende medewerkers uit de organisatie • Werkbezoek Andahof en Liefkenshoek

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht met Ondernemingsraad (OR)	1	<ul style="list-style-type: none"> Bespreking van de rol en positie van de ondernemingsraad, relatie met directeur-bestuurder en draagvlak ondernemingsraad in de organisatie Bespreking welzijn personeel en arbeidsmarktproblematiek Visie van de medewerkers op de gang van zaken in de organisatie.
Raad van toezicht met centrale cliëntenraad	1	<ul style="list-style-type: none"> Cliënttevredenheid in het algemeen en cliënttevredenheidsonderzoek Bespreken langdurige onderbezetting LCR en CCR en effecten op cliëntmedezeggenschap Contacten met de achterban Invulling van de rol en positie van de Cliëntenraad bespreken Contacten en samenwerking binnen de organisatie

5 Besluiten raad van toezicht

De raad van toezicht behandelt uiteenlopende onderwerpen en besluit of geeft goedkeuring op (voorgenomen) besluiten van de directeur- bestuurder waarvoor volgens de statuten en geldende wet- en regelgeving instemming van de raad vereist is. Onderstaand zijn de belangrijkste besluiten weergegeven.

Onderwerp	Besluit/ Goedkeuring	Datum
WNT-regeling en klasseindeling 2025 vaststellen	Besluit	20-02-2025
Honorarium 2025 directeur-bestuurder vaststellen	Besluit	20-02-2025
Procuratieregeling vaststellen	Goedkeuring	20-02-2025
Benoeming de heer B. van 't Geloof als vice-voorzitter	Besluit	20-03-2025
Raad van toezicht akkoord met niet meer ondertekenen van de verslagen raad van toezicht	Besluit	12-05-2025
Jaarverslag interne toezichthouder 2024 vaststellen	Goedkeuring	12-05-2025

Onderwerp	Besluit/ Goedkeuring	Datum
Bestuursverslag 2024 goedkeuren	Goedkeuring	12-05-2025
Jaarrekening Steunstichting 2024	Goedkeuring	12-05-2025
Akkoord kosten zorgtechnologie en mandaat voor directeur-bestuurder voor financiële grens bij meerkosten	Besluit	12-05-2025
Jaarrekening 2024 goedkeuren	Goedkeuring	20-05-2025
Accountancy werkzaamheden door Verstegen accountants in 2026 laten uitvoeren	Besluit	20-05-2025
Verslag auditcommissie van 12 mei 2025	Goedkeuring	03-07-2025
Reglement raad van toezicht vaststellen	Besluit	11-09-2025
Reglement commissies raad van toezicht vaststellen	Besluit	20-11-2025
Toezichtvisie raad van toezicht vaststellen	Besluit	20-11-2025
Herbenoeming de heer L.W.H. Megens per 17 februari 2026 voor een periode van 4 jaar, waarbij hij ook voorzitter blijft	Besluit	20-11-2025
Scholingsplan raad van toezicht vaststellen	Besluit	20-11-2025
Reglement kostenvergoeding vaststellen	Besluit	20-11-2025
Vergaderschema 2026 raad van toezicht	Goedkeuring	20-11-2025
Begroting 2026 vaststellen	Goedkeuring	17-12-2025

6 De samenwerking met de directeur-bestuurder

Belangrijke thema's

De raad van toezicht voert tijdens de reguliere vergaderingen overleg met de directeur- bestuurder. Voorafgaand aan deze vergaderingen heeft de voorzitter van de raad afzonderlijk overleg met de directeur- bestuurder, waarin onder meer de agenda voor de komende bijeenkomst wordt vastgesteld. Tijdens zowel het bilaterale overleg als de reguliere vergaderingen informeert de directeur- bestuurder de raad over de dagelijkse gang van zaken en andere relevante thema's. Indien nodig wordt tussentijds een extra plenair overleg met de voltallige raad of met één van de commissies ingepland.

In 2025 zijn, naast de dagelijkse gang van zaken, de onderstaande onderwerpen de belangrijkste thema's die in het verslagjaar aan de orde zijn geweest:

- Stabiliteit management, wisselingen en moeilijk op te vullen vacatures managementteam en ondersteunende functies;
- Uitstroom medewerkers en ziekteverzuim, waardoor hogere werkdruk bij medewerkers op één van de locaties;
- Behouden van de kwaliteit en veiligheid van zorg en ondersteuning voor de cliënten;
- Invoering van het meerjarenbeleidsplan 2025-2027 gericht op eigen regie cliënten, informele zorg en werkplezier medewerkers;
- Ontwikkel- en bouwplannen Vire Hof in Driel, landelijke ontwikkelingen over ouderenzorg;
- Samenwerking met cliëntvertegenwoordigers en ondernemingsraad;
- Duurzaamheid;
- Beleid en risico's over informatieveiligheid;
- Monitoring van aandachtspunten uit Q-rapportages en accountant;
- Topstructuur en waarneming bij (langdurige) afwezigheid bestuurder.

Bestuurlijke dilemma's

De genoemde thema's vormden in 2025, in samenhang met de maatschappelijke opdracht, de landelijke afspraken en de regionale context van Stichting Samen Zorgen, belangrijke aandachtspunten voor de raad van toezicht. Over deze onderwerpen is overleg gevoerd met de directeur- bestuurder. De raad trad daarbij op als klankbord, adviseur en toezichthouder. De gesprekken verliepen in een open en transparante sfeer en vonden, waar nodig, ook buiten de reguliere overlegmomenten plaats.

Informatieverstrekking

De informatie-uitwisseling tussen de directeur-bestuurder en de raad van toezicht vindt op transparante wijze plaats en is steeds gebaseerd op inhoudelijke afstemming. Afhankelijk van het onderwerp gebeurt dit met de voltallige raad, met één van de commissies of uitsluitend met de voorzitter van de raad van toezicht. De communicatie verloopt via persoonlijke gesprekken, telefonisch of digitaal, afhankelijk van wat passend is.

Voorafgaand aan iedere reguliere vergadering heeft de voorzitter van de raad van toezicht een overleg met de directeur-bestuurder, waarin één of meerdere van de genoemde thema's worden besproken. Deze onderwerpen worden vervolgens geagendeerd voor de vergadering en schriftelijk voorbereid en gedeeld met de raad van toezicht.

Voorafgaand aan het gezamenlijke overleg met de directeur-bestuurder vindt een vooroverleg plaats met alleen de leden van de raad van toezicht. Tijdens dit moment geven de commissies of individuele leden een terugkoppeling over relevante interne of externe contacten.

De samenwerking tussen de raad van toezicht en de directeur-bestuurder kenmerkt zich door wederzijds respect voor elkaars rollen, waarbij ervaringen en inzichten open worden gedeeld.

Overige informatiebronnen

In 2025 heeft de raad van toezicht twee werkdagen gehad met als één van de doelen het kunnen spreken van cliënten, management, medewerkers, ondernemingsraad en centrale cliëntenraad.

Tijdens iedere werkdag is contact geweest met cliënten op één van de locaties. Daarnaast heeft de raad gesproken met verschillende medewerkers, cliënten en een werkbezoek gebracht aan de locatie Liefkenshoek. Op een ander moment is locatie Andahof bezocht.

De leden van de raad van toezicht ontvangen de nieuwsbrief van Stichting Samen Zorgen en informeren zich door het bijhouden van vakliteratuur en bijwonen van bijeenkomsten en Webinars van onder andere de Nederlandse Vereniging Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

In december 2025 hebben twee leden van de raad het theaterstuk "Mag ik je Kussen" bezocht. Een voorstelling exclusief voor SSZ-collega's en vrijwilligers. Aansluitend was er gelegenheid om in gesprek te gaan over de dilemma's in de zorg van nu en in de toekomst.

Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid

De raad van toezicht en de directeur-bestuurder stellen in onderlinge afstemming de agenda vast voor de vergaderingen van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder. De agenda voor de werkdagen wordt in principe door de raad van toezicht opgesteld. Ook hierbij vindt afstemming plaats met de directeur-bestuurder, zodat gesprekken met interne stakeholders kunnen worden gepland, werkbezoeken kunnen worden georganiseerd en relevante thema's gezamenlijk kunnen worden verdiept met de directeur-bestuurder en andere betrokkenen.

7 Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

Interne P&C-cyclus

De raad van toezicht wordt door Stichting Samen Zorgen via de kwartaalrapportages schriftelijk geïnformeerd over de voortgang en de resultaten op kwaliteit van zorg, financieel gebied, personele ontwikkeling en het ziekteverzuim. De directeur-bestuurder informeert de raad van toezicht bij onverwachte ontwikkelingen of uitkomsten in het eerstvolgende reguliere overleg, of al eerder tijdens de bilaterale overleggen met de voorzitter van de raad van toezicht. Bij een acuut probleem op gebied van kwaliteit, financiën of personeel wordt de voorzitter direct geïnformeerd.

Stichting Samen Zorgen gebruikt een jaarplanning, waarin de planning- en controlcyclus is opgenomen en deze is mede leidend voor de vergaderplanning en agenda van de raad van toezicht.

Effectiviteit P&C-cyclus

Voor de bespreking van de planning- en controle cyclus maakt de organisatie gebruik van diverse instrumenten die volgens de jaarplanning geagendeerd en behandeld worden. Deze instrumenten zijn overzichtelijk vormgegeven en geven een helder beeld van de stand van zaken op het moment van rapporteren.

De raad van toezicht heeft in 2025 geconstateerd dat in de kwartaalrapportages – met name die over de kwaliteit van zorg – terugkerende constatering blijven voorkomen, terwijl daarbij niet altijd concrete verbeterpunten worden opgenomen. De eerder ingezette positieve ontwikkeling, waarbij verbeterpunten duidelijker werden benoemd, heeft zich in 2025 niet voortgezet. Ook het signaleren en opvolgen van aanvullende kwaliteitsonderwerpen blijft achter. Een reden die hiervoor is de wisseling in de functie van adviseur beleid en kwaliteit.

Stichting Samen Zorgen laat jaarlijks externe audits uitvoeren om de kwaliteit en cliëntveiligheid te borgen. In 2025 zijn de audits uitgevoerd door de regionale apotheek en is de PREZO- Care audit afgenomen door Stichting Perspekt. Naar aanleiding van de PREZO- Care audit heeft Stichting Samen Zorgen besloten de samenwerking met Perspekt te beëindigen en te onderzoeken welke andere vorm van externe toetsing het beste aansluit bij Stichting Samen Zorgen om te zorgen voor de gewenste kwaliteitsborging en verdere ontwikkeling van cliëntveiligheid.

Effectiviteit externe wet- en regelgeving

De Governancecode Zorg 2022 en het *Kader voor Goed Bestuur* zijn weliswaar geen formele wetgeving, maar vormen een belangrijk en richtinggevend kader voor de wijze waarop de raad van toezicht zijn taken vervult. Deze normen bieden houvast bij het zorgvuldig en transparant uitvoeren van de toezichthoudende rol.

Tegelijkertijd ervaart de raad dat de omvang en complexiteit van de geldende wet- en regelgeving — waaronder Wmo, Wlz, Zvw, Wkkgz, WMCz, WBTR en WTZa — en de daaruit voortvloeiende verantwoordingsvereisten in de praktijk belastend kunnen zijn. Met name de mate van detail die wordt gevraagd bij verantwoording kan de wendbaarheid van de organisatie beperken.

Binnen deze context hanteert de raad van toezicht het uitgangspunt **vertrouwen waar mogelijk, controleren waar nodig**, waarbij steeds wordt gezocht naar een evenwichtige invulling van toezicht, ondersteuning en strategische dialoog.

Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

Stichting Samen Zorgen komt weer steeds meer in control. Belangrijk aandachtspunt is om zowel de ontwikkeling van 'de basis op orde' doorgang te laten vinden, als wel om gelijktijdig door te blijven bouwen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. In het huidige tijdsgewricht, waarin de vragen van cliënten complexer worden en waarin kosten stijgen en tarieven een dalende trend laten zien, is het van groot belang om dicht op de financiële resultaten te zitten en waar nodig bij te kunnen sturen. Hierbij heeft de raad van toezicht ook aandacht voor de cultuur en het verzuim.

Solo versus samen in de regio

Zowel door externe ontwikkelingen als door interne behoeften wordt (regionale) samenwerking steeds belangrijker. Dit is dan ook een regelmatig terugkerend onderwerp in de gesprekken tussen de directeur- bestuurder en de raad van toezicht. Vanuit landelijke trajecten zoals IZA, WOZO en GALA die door de overheid zijn ingezet om de (ouderen)zorg toekomstbestendig en betaalbaar te houden, wordt samenwerking nadrukkelijk

gestimuleerd. Stichting Samen Zorgen maakt in dit kader deel uit van verschillende netwerken in de regio en is actief binnen de koepelorganisaties van Actiz.

De raden van toezicht van de deelnemende organisaties zijn in 2025 bijeengekomen om ook vanuit hun toezichthoudende rol een bijdrage te leveren aan de bredere maatschappelijke opgave binnen het regionale zorg-ecosysteem waarvan Stichting Samen Zorgen deel uitmaakt.

Overige gewichtige besluiten

De raad van toezicht ziet het als maatschappelijke verantwoordelijkheid om passende zorg te kunnen blijven bieden aan de inwoners van Heteren, Andelst en omliggende dorpen. Niet alleen op de bestaande locaties Liefkenshoek en Andalhof, maar thuis en op de beoogde locatie Vire Hof in Driel. Groei binnen de Wlz is voor Stichting Samen Zorgen nog mogelijk, waarbij de raad zorgvuldig afweegt of dit wenselijk is gezien het wisselende overheidsbeleid. Vanuit de maatschappelijke opdracht blijft de raad het project Vire Hof in Driel vooralsnog steunen.

In deze gesprekken is ook aandacht besteed aan landelijke ontwikkelingen zoals de geleidelijke uitfasering van traditionele ZZP- bekostiging en de overgang naar meer passende zorgvormen. Deze beweging vraagt van de organisatie dat zij tijdig anticipeert op veranderende financieringsstromen en de gevolgen daarvan voor de zorginhoudelijke koers en bedrijfsvoering.

Daarnaast blijft de invulling van vacatures een structurele uitdaging voor Stichting Samen Zorgen. Ook het betrekken van familie en naasten bij de zorg is een belangrijk aandachtspunt. In lijn met landelijke programma's zoals WOZO en GALA hecht de raad waarde aan een actieve rol van het sociale netwerk van cliënten, omdat dit bijdraagt aan kwaliteit van leven en continuïteit van zorg en een realistische verdeling van verantwoordelijkheden tussen professionals en naasten.

Het gaan vernieuwen van de zorgtechnologie in 2026 op locatie Liefkenshoek zal ervoor zorgen dat met technologie meer mogelijk wordt binnen de zorgverlening, waardoor de inzet van medewerkers verder kan worden geoptimaliseerd. De nieuwe technologie biedt onder andere kansen voor slimmere monitoring, efficiëntere communicatie, betere ondersteuning bij dagelijkse zorgmomenten en meer zelfstandigheid voor cliënten.

Samenwerking externe accountant

De samenwerking tussen de raad van toezicht, de auditcommissie en de externe accountant wordt als positief en constructief ervaren. De aandachtspunten uit het accountantsverslag 2024, voortgekomen uit de interim- controle, zijn besproken met de directeur- bestuurder. Een aantal bevindingen uit eerdere accountantsverslagen is inmiddels opgepakt en afgerond. Daarnaast vraagt één onderwerp nadrukkelijk om verdere aandacht, namelijk de informatieveiligheid binnen de organisatie.

Reflectie op het verantwoordingsdocument

Voor de auditcommissie is geven van de reflectie op het verantwoordingsdocument mogelijk als deze aanwezig is.

8 Reflectie vanuit de rol als strategische partner

Betrokkenheid en inbreng strategievorming

Tijdens de reguliere vergaderingen en in de bilaterale overleggen tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur- bestuurder, wordt de raad uitgebreid geïnformeerd over de strategievorming. In deze gesprekken vervult de raad van toezicht nadrukkelijk de rol van sparringpartner.

Focuspunten strategisch beleid

In 2025 lag de nadruk op het tijdig inspelen op de veranderingen in de zorgsector, zodat Stichting Samen Zorgen een stevige basis behoudt voor het leveren van toekomstbestendige zorg- en dienstverlening. Daarbij stond centraal dat cliënten waardevolle dagen ervaren en medewerkers hun werk met plezier en vakmanschap kunnen uitvoeren.

De regionale samenwerking krijgt met kleine initiatieven en elkaar kunnen vinden steeds meer vorm. De eerder doorgevoerde wijziging van de organisatiestructuur en het vernieuwde functiehuis zijn opnieuw aan de orde gekomen, vanwege de uitdagingen bij het invullen van met name managementfuncties en functies met een solistisch karakter.

Rendement interne dialoog

De diverse leden van de raad van toezicht koppelen hun bevindingen uit hun contacten met cliënten, medewerkers en externen terug naar de directeur-bestuurder en de andere leden van de raad van toezicht. Zo nodig wordt aan de bevindingen een advies of verzoek gekoppeld aan de directeur-bestuurder.

Verduurzaming

Stichting Samen Zorgen zet op meerdere manieren stappen richting een duurzamere organisatie. Zo is Andahof een energieneutraal gebouw en worden waar mogelijk producten uit de regio betrokken, wat zowel de ecologische voetafdruk verkleint als de lokale economie ondersteunt. Het voornemen om een eigen routekaart duurzaamheid op te stellen — waarin de ambities, keuzes en vervolgstappen van de organisatie worden vastgelegd — is nog in ontwikkeling. Deze routekaart zal niet alleen richting geven aan toekomstige initiatieven, maar ook bijdragen aan bewustwording onder medewerkers over het belang van duurzaam werken.

9 Reflectie vanuit de rol als werkgever

Noodzakelijke competenties en leiderschapstijl

De huidige leiding van Stichting Samen Zorgen dient naar het inzicht van de organisatie in het bijzonder te beschikken over de kwaliteit om regionale samenwerking te initiëren, te ontwikkelen en te verbeteren en management en stafmedewerkers hierbij te betrekken. Met verschillende zorgorganisaties in de regio zijn ook op (staf)medewerkersniveau

expertise-overleggen geïnitieerd. Daarnaast is het ook belangrijk om adequaat te communiceren met in- en externe stakeholders over de (on)mogelijkheden van de organisatie.

De strategische opgave staat regelmatig op de agenda van vergadering van de raad van toezicht. Dit vergt van de directeur-bestuurder strategische visie en leiderschap, resultaatgericht sturen en verbindend leiderschap.

Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder

Bij eventuele bijzondere ontwikkelingen die zich voordoen in de organisatie of in de privé-situatie van de directeur-bestuurder, die weerslag kunnen hebben op diens functioneren, is er contact tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.

De remuneratiecommissie heeft met de directeur-bestuurder tijdens het jaargesprek het functioneren en de ontwikkeling van de directeur-bestuurder besproken, waarbij accent is gelegd op strategisch leiderschap, resultaatgericht sturen en continue ontwikkeling. Leidraad voor het jaargesprek is het competentieprofiel met expertisegebieden en de input van de gehele raad van toezicht. Daarnaast is een functionerings- cq. ontwikkelingsdocument opgesteld door de remuneratiecommissie.

Remuneratie

Met de directeur-bestuurder is een jaargesprek gevoerd aan de hand van het competentieprofiel expertisegebieden zorgbestuurders, waaruit blijkt dat de functie in de breedte adequaat is vervuld. De competenties strategisch leiderschap, resultaatgericht sturen, verbindend samenwerken, continue ontwikkeling cultuur en organisatie zijn aanwezig. Voorafgaand aan het jaargesprek heeft de remuneratiecommissie feedback opgehaald bij de overige leden van de raad van toezicht. Het verslag van het jaargesprek is ter kennisname gestuurd naar de overige leden van de raad van toezicht. Tevens is voorgesteld om de bezoldiging van de bestuurder te verhogen met de door de rijksoverheid vastgestelde indexering. Hiermee is ingestemd.

Invulling van sleutelposities

De raad van toezicht heeft in 2024 tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder bijna ieder overleg gesproken over de invulling van sleutelposities in het management en de ondersteuning. Het verloop van personeel en de impact daarvan op de organisatie is onderwerp van gesprek geweest. Door arbeidsmarktkrapte waren de functies lastig in te vullen en daarnaast bleken competenties niet altijd voldoende voor de opdracht die er lag bij Stichting Samen Zorgen.

10 Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

Interne en externe stakeholders

De leden van de raad van toezicht zijn door hun professionele achtergrond en maatschappelijke betrokkenheid verbonden met de samenleving. Zij brengen vanuit hun

eigen expertise en ervaringen waardevolle inzichten mee naar het toezichtwerk. De directeur- bestuurder voorziet de raad regelmatig van relevante rapportages en visiedocumenten die richting geven aan het organisatiebeleid en het meerjarenbeleid.

In de vergaderingen met de directeur- bestuurder, evenals in de interne overleggen van de raad van toezicht, wordt structureel stilgestaan bij de maatschappelijke opgaven en landelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie. Deze onderwerpen vormen een belangrijk onderdeel van de strategische dialoog en dragen bij aan een goed geïnformeerde en toekomstgerichte invulling van de toezichthoudende rol.

Dialoog met stakeholders en dilemma's

De raad van toezicht heeft zelf meermaals contact gehad met interne belanghebbenden zoals cliënten, medewerkers, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. De raad van toezicht ziet dat Stichting Samen Zorgen tijd en energie steekt in het opbouwen en onderhouden van contacten in de regio met collega instellingen en relevante stakeholders voor de organisatie, zoals onder andere gemeente en woningcorporaties. Gezien de maatschappelijke opdracht en krapte om de arbeidsmarkt steunt de raad van toezicht dit en draagt hier ook graag aan bij.

De raad van toezicht heeft in 2025 op verschillende momenten rechtstreeks contact gehad met interne belanghebbenden, waaronder cliënten, medewerkers, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Deze gesprekken bieden waardevolle inzichten in de dagelijkse praktijk en de ervaringen binnen de organisatie.

Daarnaast ziet de raad van toezicht dat Stichting Samen Zorgen actief investeert in het opbouwen en onderhouden van regionale samenwerkingsrelaties, onder meer met collega- instellingen, gemeenten en woningcorporaties. Gezien de maatschappelijke opdracht, waarin netwerksamenwerking een belangrijk rol speelt, en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, beschouwt de raad dit van groot belang. De raad ondersteunt deze inzet volledig en levert waar mogelijk zelf ook een bijdrage aan het versterken van deze netwerken.

11 Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

Interne reflectie

Na de uitgevoerde zelfevaluatie juni 2024, onder begeleiding van een externe begeleider van Connector Governance, heeft de raad in 2025 geen gebruik gemaakt van een externe begeleider.

In 2025 heeft de raad van toezicht verschillende punten voor verdere professionalisering opgepakt. Zo is aan het einde van elke vergadering een structureel reflectiemoment ingevoerd, is een jaarlijks opleidingsplan voor de raad opgesteld en is er tijdens enkele vergaderingen/werkdag aandacht besteed aan een verdiepend thema.

Tijdens de werkdag in oktober heeft de raad de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd met behulp van een digitale evaluatie van PwC. Deze evaluatie verliep open en constructief,

waarbij alle leden actief hebben bijgedragen. De reflectie bood inzicht in de sterke punten van de raad en leverde waardevolle aandachtspunten en praktische suggesties op voor het toekomstige functioneren. De benoemde actiepunten zijn direct opgepakt door de raad van toezicht.

Teamvorming

Voor de teamvorming neemt de raad van toezicht tijd voor een informeel samenzijn op de werkdagen. Daarnaast is er formeel en informeel contact buiten de vergaderingen om als hier behoefte aan is.

Educatie en ontwikkeling

De raad van toezicht hecht waarde aan periodieke scholing om geïnformeerd te blijven over actuele ontwikkelingen binnen de sector. In dit kader sluit de raad aan bij het programma *Goed Toezicht* van de NVTZ. In 2025 hebben de leden deelgenomen aan diverse scholingen en bijeenkomsten die bijdragen aan de verdere professionalisering van het toezicht.

Naam lid	Scholing/ bijeenkomsten
De heer L.W.H. Megens	<ul style="list-style-type: none"> - 3-daagse opleiding leergang voor de voorzitter raad van toezicht, NVTZ - Bijeenkomst nieuwe toezichtvisie NVTZ, januari 2025, NVTZ - Bijeenkomst Zorginnovatie en AI, januari 2025, FIZI - Onlinebijeenkomst 'Op de digitale koffie bij VGZ Zorgkantoor – Succesvol werkgeverschap in de zorg', maart 2025, VGZ - Webinar 'Netwerksamenwerking en de rol van de raad van toezicht', mei 2025, Vilans - Webinar 'HLO en AZWA', september 2025, ActiZ - Congres duurzaamheid, oktober 2025, Rabobank - Congres 'Revolutie van zorg', november 2025, VZGNL - Regiobijeenkomst 'Deugdelijk toezicht', november 2025, NVTZ - Regiobijeenkomst 7VV-organisaties, november 2025, SSZ
De heer R.J. van 't Geloof	<ul style="list-style-type: none"> - Toezicht op zorg vastgoed, april 2025, NVTZ
Mevrouw I.R.J.M. Janssen-Schonenberg	<ul style="list-style-type: none"> - Congres Formele en informele zorg, april 2025, Zorgvisie - Transitie en innovaties, september 2025, NVTZ

Naam lid	Scholing/ bijeenkomsten
Mevrouw Y. van Lienden	<ul style="list-style-type: none"> - Bijeenkomst nieuwe toezichtvisie, januari 2025, NVTZ - Toezicht op kwaliteit, november 2025, NVTZ
De heer R.J. de Haas	<ul style="list-style-type: none"> - Leergang nieuwe toezichthouder in zorg en welzijn, NVTZ - Het Nederlandse zorgstelsel, NVTZ - Regiobijeenkomst NVTZ, november 2025, Maanderzand - Regiobijeenkomst 7VV-organisaties, november 2025 - Strategische Keuzes & Scenario's NVTZ, december 2025.

Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen

De voorzitter en de leden van de raad van toezicht hebben onderstaande bezoldiging ontvangen.

Naam	Bezoldiging
De heer L.W.H. Megens	€ 24.120,00
De heer R.J. van 't Geloof	€ 16.080,00
Mevrouw I.R.J.M. Janssen- Schonenberg	€ 16.080,00
Mevrouw Y. van Lienden	€ 16.080,00
De heer R.J. de Haas	€ 16.080,00

Verantwoording bezoldiging

De honorering van de raad van toezicht valt binnen de bezoldigingsmaxima voor toezichthouders zoals vastgesteld in de Wet normering topinkomens (WNT) voor de zorg- en jeugdhulpsector. Vanaf 2024 volgt de raad van toezicht daarnaast het advies van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) ten aanzien van de hoogte van de vergoeding. Dit geldt zowel voor de individuele vergoedingen als voor het totale honorarium van de raad van toezicht.