

Verslag Raad van Toezicht 2025

De Stichting Voorzieningen voor Verstandelijk en Meervoudig Gehandicapten Zwolle e.o

0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	3
2	De raad van toezicht.....	4
3	Scope van het intern toezicht.....	5
4	Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht	5
5	Besluiten raad van toezicht	5
6	De samenwerking met de raad van bestuur	6
7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol	7
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner.....	8
9	Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht	9
10	Kwaliteit rapport, De Raad van Toezicht	10

1 | Voorwoord

Het jaar 2025 stond in het teken van ontwikkeling, inrichting en verdere professionalisering. Zo zijn nieuwe systemen rondom de kwaliteit van zorg geïmplementeerd, waaronder het werken met integrale zorgdossiers, ook is er gewerkt aan informatiebeveiliging (Nen 75-10) en protocollen. De integrale tarieven zijn daadwerkelijk ingevoerd. Daarnaast was 2025 een jaar waarin het managementteam opnieuw vorm heeft gekregen en een volgende stap is gezet in de verdere versterking van de planning- en control cyclus.

Tegelijkertijd bracht het jaar ook de nodige uitdagingen met zich mee. Zowel het bestuur als de Raad van Toezicht kreeg te maken met een enkele ontevreden medewerkers. Dit vroeg om zorgvuldige aandacht, open gesprekken en reflectie op samenwerking en organisatiecultuur.

Voor de Raad van Toezicht was 2025 het eerste volledige jaar in de nieuwe samenstelling. De raad heeft in deze nieuwe setting intensief met elkaar samengewerkt en is daarbij op zoek gegaan naar een manier van samenwerken die recht doet aan de waarden en de werkwijze van de stichting.

In 2025 is tevens een nieuwe ondernemingsraad (OR) geïnstalleerd. Dit belangrijke medezeggenschapsorgaan speelt een waardevolle rol in de beleidsvorming van de organisatie. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft in de opstartfase meerdere malen overleg gevoerd met de OR om de onderlinge verbinding en samenwerking te versterken.

De zorginkoop bleef ook in 2025 een belangrijk aandachtspunt. Door constructieve gesprekken met beleidsadviseurs, zorginkopers en collega-bestuurders zijn belangrijke besluiten genomen. De invoering van integrale tarieven markeert hierin een belangrijke stap. Dankzij het nieuwe systeem zijn beschikkingen beter inzichtelijk en kunnen zorgverleners zorgindicaties eenvoudiger vertalen naar passende zorg in de praktijk.

De personeelstekorten bleven onverminderd groot. Waar mogelijk is de inzet van extern personeel beperkt gehouden. Ondanks deze krapte is het gelukt om enthousiaste en betrokken teams binnen de stichting te behouden. Dat verdient waardering.

Dankzij de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers hebben de kinderen ook in 2025 de zorg gekregen die zij verdienen. De visie van de stichting op integrale zorg heeft bovendien geleid tot verdere groei in het aantal kinderen dat wordt ondersteund. In 2025 zijn opnieuw meer kinderen in zorg gekomen en is de stichting er wederom in geslaagd ook jonge kinderen een passende plek te bieden. Dat is iets waar wij met elkaar trots op mogen zijn.

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. Beide documenten zijn te raadplegen via de website van de Stichting Voorzieningen voor Verstandelijk en Meervoudig Gehandicapten Zwolle e.o

Raad van Toezicht

Henk-Jan Messchendorp (Voorzitter) Gerard ter Braake en Paul Mutsaers



Accountants voor de Gezondheidszorg B.V.

Gewaarmerkt voor
identificatie geleinden
Pagina 13
GR 04-06-2026

2 | De raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht 31-12-2025

Naam	Functie in de rvt/rvc	Nevenfuncties
Henk-Jan Messchendorp	Voorzitter	Bestuurder van Stichting Fonds Belangenbehartiging voor Verstandelijk en Meervoudig Gehandicapten Zwolle e.o. Bestuurder Nederlands zorginstituut en topteamadvies bv.
Paul Mutsaers	lid	Bestuurder van Stichting Fonds Belangenbehartiging voor Verstandelijk en Meervoudig Gehandicapten Zwolle e.o. (bestuurder van Mienskipssintrum Leppehiem in Akkrum en Zorgcentrum Het Bildt in Sint Annaparochie.)
Gerard ter Braake	lid	Bestuurder van Stichting Fonds Belangenbehartiging voor Verstandelijk en Meervoudig Gehandicapten Zwolle e.o. penningmeester bestuurder erfoгод stichting De Kinckhorst Stichting, bestuurslid Anbi stichting Engelgaarde, secretaris Anbi Stichting Waarborgfonds Meppel, DGA Holding Gerard ter Braake BV met 2 gelieerde bv's, Mooi Wonen Meppel BV en ter Braake Onroerend Goed bv en adviseur VVE Octagon te Havelte)

Rooster van aan- en aftreden

Naam/functie	Datum toetreding	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Henk-Jan Messchendorp	Dec 2023					Dec 1 ^e termijn			



Accountants voor de Gezondheidszorg B.V.

Paul Mutsaers	Juni 2024						Juni 1 ^e termijn		
Gerard ter Braake	Juni 2024						Juni 1 ^e termijn		

2025 was het eerste volle jaar met de nieuwe RvT.

3 | Scope van het intern toezicht

Entiteiten waar de Raad van Toezicht toezicht op houdt
De Stichting Voorzieningen voor Verstandelijk en Meervoudig Gehandicapten Zwolle e.o

4 | Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht met bestuurder en afgevaardigde CR	4	Vaste agendapunten • Notulen vorige vergadering • Lopende zaken operationeel • Personeelszaken • Financiën (kwartaalcijfers, cashflow en beleggingen) Actuele aanvullingen mogelijk • Bespreken jaarcijfers • Beleggingen Optimix • begroting • Auditplan
Raad van toezicht met CR	1	Zie bovenstaande. Aanvulling is actuele onderwerpen en lopende zaken CR

5 | Besluiten raad van toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Jaarrekening 2024	Goedkeuring	Juni
Begroting	Goedkeuring	december
Uitvoering onderzoek BTW en Sociale lasten verschil tariefstelling WW	Besluit/goedkeuring	juli

6 | De samenwerking met de raad van bestuur

• Belangrijke thema's

• Personeelsbezetting/salariszaken

- In iedere vergadering is de personele bezetting binnen de stichting expliciet aan de orde geweest. Daarbij is steeds onderscheid gemaakt tussen personeelsverloop en ziekteverzuim. Zowel het verloop als het verzuim bevinden zich op een acceptabel niveau. Het invullen van openstaande vacatures blijft een aanhoudende uitdaging, mede gezien de krapte op de arbeidsmarkt.
- Tijdens één van de vergaderingen is gebleken dat er een onvolkomenheid in het personeelssysteem aanwezig was, waardoor het leek alsof er te veel sociale lasten waren afgedragen. De organisatie heeft hier voortvarend op gehandeld door een extern fiscaal onderzoek te laten uitvoeren om duidelijkheid te verkrijgen en eventuele risico's zorgvuldig in kaart te brengen.
- In 2025 heeft een enkele medewerkers zich rechtstreeks tot de Raad van Toezicht gewend met zorgen over de organisatie. De Raad van Toezicht heeft deze signalen serieus genomen en is met de betreffende medewerkers in gesprek gegaan. De bevindingen zijn vervolgens besproken met de bestuurder en het managementteam. Hieruit is naar voren gekomen dat het uiten van deze zorgen mede voortkwam uit een eenzijdige beeldvorming in de publieke opinie en dat de zorgen grotendeels ongegrond bleken. Uiteraard hebben de bestuurder en het managementteam deze signalen serieus genomen en is hier binnen de organisatie zorgvuldig opvolging aan gegeven, met aandacht voor hoor en wederhoor en verbetering waar nodig.

• Financiën

- De kostenontwikkeling blijft een belangrijk aandachtspunt. De stijgende uitgaven voor personeel en energie zijn duidelijk zichtbaar in de financiële cijfers. Tegelijkertijd zijn de tarieven inmiddels integraal geworden. Door aanpassingen in de tarieven én door de vergoeding van productie uit voorgaande jaren is het mogelijk geweest om deze kostenstijgingen dit jaar op te vangen. Hierdoor heeft de organisatie het boekjaar met een positief resultaat kunnen afsluiten. De cashflowpositie is daarbij onverminderd gezond gebleven, wat vertrouwen geeft in de financiële continuïteit.



Accountants voor de Gezondheidszorg B.V.

- In 2025 is daarnaast stevig ingezet op het verder professionaliseren van de interne processen. De begroting is vastgesteld op basis van voorgaande jaren, waarbij de bestuurder een beknopte maar heldere onderlegger heeft opgesteld. Deze biedt inzicht in de planvorming, de exploitatie en de noodzakelijke investeringen.
- Tevens is in 2025 een traject gestart om de financiële cijfers verder te onderbouwen en te verdiepen. In dat kader zijn constructieve en inhoudelijke gesprekken gevoerd tussen de bestuurder en de controller, met als doel de planning- en controlcyclus verder te versterken en de sturingsinformatie te verbeteren.

• Informatieverstrekking

- De algemene informatievoorziening aan de Raad van Toezicht wordt verzorgd door de bestuurder. Deze rapportage bevat onder meer een vast onderdeel Personeel, waarin relevante ontwikkelingen worden toegelicht. Tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht worden deze ontwikkelingen nader besproken en waar nodig verdiept. De vergaderingen vinden plaats op basis van een vooraf vastgestelde agenda en worden vastgelegd in notulen, waarmee de besluitvorming en opvolging zorgvuldig worden geborgd.
- In het afgelopen jaar is binnen de organisatie nadrukkelijk ingezet op het consolideren van de verslaglegging en het zo zorgvuldig mogelijk beschrijven en vastleggen van interne processen. Daarnaast zijn twee nieuwe systemen geïntroduceerd: één op het gebied van financiën en één ter ondersteuning van het HR-beleid.
- De financiële administratie wordt ondersteund door een externe adviseur. De Raad van Toezicht wordt op regelmatige basis geïnformeerd over de tussentijdse financiële voortgang. Ook de beleggingen worden jaarlijks toegelicht in een overleg van de Raad van Toezicht, waarbij adviseurs van de vermogensbeheerder een nadere toelichting geven op het gevoerde beleid en de resultaten.

7 | Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

Werkwijze en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht

Hieronder worden de werkwijze en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht (RvT) uiteengezet, zoals vastgelegd in de Toezichtvisie. Deze Toezichtvisie is eind 2024 in concept opgesteld en in 2025 definitief vastgesteld.

Voor effectief toezicht is het essentieel dat de RvT beschikt over adequate documenten, betrouwbare informatie en passende instrumenten om haar taak goed te kunnen vervullen. In 2025 is een globale begroting opgesteld, gebaseerd op eveneens globaal geformuleerde strategische doelstellingen. Deze zijn met elkaar besproken. Voor de komende periode is het van belang dat de bestuurder – al dan niet in samenspraak met de RvT – een meer uitgewerkte en meerjarige visie ontwikkelt. Nu er een begroting ligt, kan gericht worden gestuurd op financiële kaders en ontwikkelingen.

Daarnaast is in 2025 een Ondernemingsraad (OR) geïnstalleerd, waarmee wordt voldaan aan de vereisten van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De RvT hecht er echter niet alleen waarde aan dat aan de

wettelijke verplichtingen wordt voldaan, maar ook dat er een open dialoog plaatsvindt over thema's als duurzame inzetbaarheid, werkdruk en goed werkgeverschap. In dit kader hebben meerdere contacten met de OR plaatsgevonden.

Onze werkwijze

De RvT vervult haar taken primair op basis van (bij voorkeur gestandaardiseerde) rapportages, voorstellen, beleidsdocumenten en vragen van de bestuurder. De raad wil daarbij niet alleen kennisnemen van voorstellen, maar ook begrijpen welke overwegingen eraan ten grondslag liggen en welke doelstellingen ermee worden nagestreefd.

Naast haar reactieve rol vervult de RvT ook een proactieve rol. De raad doet – gevraagd en ongevraagd – suggesties, signaleert interne en externe ontwikkelingen en brengt deze onder de aandacht van de bestuurder. De RvT voert haar kerntaken uit vanuit een constructieve en betrokken houding, gebaseerd op onderling vertrouwen en vertrouwen in de bestuurder.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt hierover verantwoording af aan de RvT. Omdat de RvT toezicht houdt op de realisatie van strategische doelstellingen en de beheersing van bijbehorende risico's, acht zij het van belang om in een vroegtijdig stadium betrokken te worden bij het ontwikkelen of wijzigen van de strategie en bij de inrichting van het risicomanagement. De RvT blijft met een frisse, nieuwsgierige en kritische blik kijken naar de organisatie en naar de koers die door het bestuur wordt voorgesteld.

Onze verantwoordelijkheid

De RvT is transparant, bereikbaar en aanspreekbaar. Dit kwam onder meer tot uiting toen een klein aantal ontevreden medewerkers zich tot de RvT wendde. De RvT heeft deze signalen zorgvuldig behandeld. De gesprekken zijn vertrouwelijk gevoerd; de identiteit van de betrokken medewerkers was uitsluitend bekend bij de voorzitter van de RvT.

De Toezichtvisie van de RvT is gepubliceerd op de website van de Stichting. Jaarlijks stelt de RvT een verslag op van haar werkzaamheden. Dit verslag maakt onderdeel uit van het jaarverslag van de Stichting en wordt eveneens gepubliceerd op de website. De RvT onderwerpt ook het eigen functioneren aan kritische reflectie en investeert in scholing en verdere professionalisering. De raad staat open voor opbouwende en constructieve feedback en wil zich blijven ontwikkelen, in lijn met de aard, omvang en werkwijze van de Stichting.

8 | Reflectie vanuit de rol als strategische partner

In 2025 was de Raad van Toezicht (RvT) actief betrokken bij de belangrijke strategische en bestuurlijke vraagstukken binnen de Stichting. Daarnaast heeft de raad geïnvesteerd in de verdere versterking van het eigen functioneren. Voor de huidige samenstelling van de RvT betrof 2025 het eerste volledige bestuursjaar.

De bestuurder en de RvT hebben in dit jaar bewust tijd genomen om samen te werken aan een heldere en passende communicatielijn. Hoewel deze samenwerking zich nog verder ontwikkelt, wordt het belang van een open, veilige en transparante relatie door alle betrokkenen nadrukkelijk onderschreven. Een constructieve dialoog vormt immers de basis voor goed bestuur en effectief toezicht.



Accountants voor de Gezondheidszorg B.V.

Conform de Governancecode Zorg 2022 kan de RvT betrokken worden bij het formuleren van de strategische doelstellingen van de Stichting. In 2025 waren deze strategische doelen echter nog beperkt uitgewerkt. Hierdoor heeft de RvT op dit onderdeel nog geen actieve rol kunnen vervullen.

Vanuit haar toezichthoudende verantwoordelijkheid acht de RvT het van groot belang om de komende jaren nadrukkelijker de rol van strategische partner te kunnen vervullen. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de bestuurder jaarlijks een strategisch (meerjaren)plan opstelt en dit verbindt aan een onderbouwde begroting. Dit stelt de RvT in staat om gericht toezicht te houden op inkomsten en uitgaven en om, waar nodig, richting te geven aan financiële en beleidsmatige keuzes.

Daarnaast blijft het werken aan een duurzame besturingsstructuur en een adequate informatievoorziening een belangrijk aandachtspunt. Heldere rapportages en inzicht in risico's en prestaties zijn essentieel om het toezicht op strategische doelstellingen en continuïteit verder te professionaliseren.

9 | Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

In 2024 is een nieuwe Raad van Toezicht aangetreden. Voor de raad is 2025 daarmee het eerste volledige bestuursjaar. Aangezien de Raad van Toezicht geheel nieuw is samengesteld, is in deze opstartfase nog niet gekozen voor een formele interne reflectie op het eigen functioneren. In 2026 zal hiervoor een passend traject worden voorbereid en ingepland, zodat het functioneren van de raad op zorgvuldige wijze kan worden geëvalueerd.

Wel is gezamenlijk vastgesteld dat – in lijn met de Governancecode Zorg 2022 – het toezichtproces en de bijbehorende documentatie verder kunnen worden aangescherpt en geformaliseerd. Hieraan zal de komende periode gericht aandacht worden besteed, zodat rollen, verantwoordelijkheden en werkwijzen helder zijn vastgelegd en geborgd.

Voor de komende jaren ligt er daarnaast een belangrijke ontwikkelopgave. De raad wil de beweging maken van voornamelijk operationele en tactische besprekingen naar een nadrukkelijker strategische oriëntatie. De recent geïmplementeerde systemen zullen daarbij waardevolle managementinformatie en stuurgegevens opleveren. Deze data ondersteunen de raad en de bestuurder bij het voeren van het goede gesprek over koers, risico's en toekomstbestendige beleidskeuzes.

In de samenwerking met de bestuurder vraagt dit om een zorgvuldige balans. De beschikbare vergadertijd is in de eerste plaats bedoeld voor strategische en tactische inzichten en vraagstukken. Tegelijkertijd wil de raad oog blijven houden voor relevante operationele ontwikkelingen en successen binnen de organisatie. Het is de gezamenlijke ambitie om beide perspectieven op passende wijze aan bod te laten komen, zodat het toezicht zowel op hoofdlijnen als in verbinding met de praktijk wordt ingevuld.

10 | Kwaliteit rapport, De Raad van Toezicht

Als voorzitter van de Raad van Toezicht maak ik deel uit van een Raad die integraal toezicht uitoefent op de Raad van Bestuur van de Stichting Voorzieningen voor Verstandelijk en Meervoudig Gehandicapten Zwolle e.o., conform de Governance Code Zorg 2022. Onze Raad van Toezicht is in staat om op het niveau van de directeur-bestuurder te opereren en fungeert daarbij als een volwaardige sparringpartner in discussies over de vraagstukken waarvoor het bestuur staat. De leden van de raad zijn zich bewust van hun verantwoordingsplicht en geven hier op adequate wijze invulling aan.

De Raad van Toezicht bestaat uit een voorzitter, Henk-Jan Messchendorp, en de leden Gerard ter Braake en Paul Mutsaers. Vergaderingen tussen bestuurder/MT en de Raad van Toezicht worden naar inzicht gepland, met een minimum van vijf bijeenkomsten per jaar, waarbij voor actuele zaken ook gebruik wordt gemaakt van e-mail. In mei vindt standaard de bespreking van de jaarrekening plaats, daarnaast wordt eenmaal per jaar een gezamenlijke vergadering met de cliëntenraad georganiseerd en, zodra er weer een ondernemingsraad is, minimaal één keer per jaar een overleg met de OR conform de eisen uit de WOR. De vergaderingen vinden plaats op ODDC de Kameel. Voor de leden van de Raad van Toezicht geldt een zittingstermijn van vier jaar, die eenmaal met vier jaar kan worden verlengd. De Raad van Toezicht bewaakt de voortgang en kwaliteit en legt hierover verantwoording af via het verslag intern toezicht. Zowel de Raad van Toezicht als de bestuurder ontvangen een vergoeding conform de adviesregeling WNTZ, waarbij de stichting is ingedeeld in klasse 2, en er is een bestuursaansprakelijkheidsverzekering afgesloten. De bestuurder legt verantwoording af over haar uitgaven per project: bij bedragen beneden de (cumulatieve som van) €20.000 is geen voorafgaande melding aan de Raad van Toezicht nodig, tussen €20.000 en €50.000 wordt dit per e-mail gemeld en boven €50.000 wordt dit in de vergadering besproken. Functioneringsgesprekken met de directeur worden, conform de Governance Code Zorg 2022, apart gepland. Voor nadere uitwerking wordt verwezen naar de bestuursstatuten, het reglement Raad van Toezicht en bestuur en het treasury-statuut. Buiten de reguliere vergaderingen is er daarnaast regelmatig ad hoc contact en afstemming over lopende zaken.

Persoonlijk ervaar ik als lid en voorzitter van de Raad van Toezicht een goede sfeer, gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen. Toezicht houden betekent voor mij nadrukkelijk niet op de stoel van de Raad van Bestuur gaan zitten, maar juist in goed en structureel overleg met elkaar de lopende zaken van de stichting te bespreken. Op de vaste agenda komen standaard de financiële stand van zaken en relevante onderwerpen van de stichting aan bod, waarbij ook de Raad van Bestuur en een vertegenwoordiging van de cliëntenraad betrokken zijn.

Henk-Jan Messchendorp (voorzitter RvT)