

# Jaarverslag 2025

*Coöperatieve ondernemers in de  
Kleinschalige Zorg in Zeeland U.A.*



## Inhoudsopgave

1 Voorwoord .....	4
2 Profiel van de organisatie .....	5
2.1 Organisatiegegevens .....	5
2.2 Structuur .....	5
2.3 Kernegegevens .....	5
3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap .....	8
3.1 Normen voor goed bestuur .....	8
3.2 Samenstelling en bezoldiging bestuur .....	8
3.3 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht .....	9
3.4 Principes Governancecode Zorg 2022 .....	10
3.5 Medezeggenschap en overleg .....	11
4 Algemeen beleid .....	14
4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid .....	14
4.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar .....	14
4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap .....	15
4.4 Naleving gedragscodes .....	15
4.5 Risicoparagraaf .....	16
4.6 Toekomstparagraaf .....	17
5 Bedrijfsvoering .....	19
5.1 Interne beheersing van processen en procedures .....	19
5.2 Cultuur en gedrag .....	19
5.3 Kwaliteitsbeheersing .....	19
5.4 Informatievoorziening intern en extern .....	20
5.5 Automatisering .....	20
6 Kwaliteit en veiligheid .....	21
6.1 Uitgangspunten kwaliteit en veiligheid .....	21
6.2 Borging en monitoring .....	21
6.3 Meldingen en signalen .....	21
6.4 Audits en dossierkwaliteit .....	22
6.5 Cliëntervaringen en klachten .....	22
6.6 Cliëntgericht en herstelondersteunend werken .....	22
6.7 Deskundigheid en professionele werkomgeving .....	23
6.8 Leren en verbeteren .....	23
7 Financiële paragraaf .....	24
7.1 Financiële ontwikkelingen gedurende het verslagjaar 2025 .....	24
7.2 Omzet en resultaat in 2025 .....	24
7.3 Solvabiliteit en liquiditeit .....	24
7.4 Risico's en onzekerheden .....	25
7.5 Kasstromen en financieringsbehoefte .....	25

7.6 Financiële instrumenten en risicobeheer .....	25
7.7 Onderzoek en ontwikkeling .....	25
7.8 Doorkijkje naar 2026.....	25
8 Verslag van de Raad van Toezicht (RvT).....	26
8.1 Voorwoord .....	26
8.2 De Raad van Toezicht.....	26
8.3 Scope van het intern toezicht .....	26
8.4 Vergaderingen en bijeenkomsten.....	26
8.5 Besluiten van de Raad van Toezicht .....	26
8.6 De samenwerking met het bestuur .....	27
8.7 Reflectie vanuit de toezichthoudende rol .....	27
8.8 Reflectie vanuit de rol als strategische partner .....	27
8.9 Reflectie vanuit de rol als werkgever .....	28
8.10 Reflectie vanuit de rol als ambassadeur.....	28
8.11 Reflectie op eigen functioneren .....	29
Bijlage 1      Besluiten Algemene Ledenvergadering 2025.....	30
Bijlage 2      Kwaliteitsbeeld.....	31
Bijlage 3      Ledenbetrokkenheidsonderzoek CKZ.....	34
Bijlage 4      Verslag Herstellen doe je Zelf (HdjZ).....	35
Bijlage 5      Besluitenlijst RvT 2025 .....	36

## 1 Voorwoord

2025 was voor CKZ een jaar waarin we, samen met onze leden, opnieuw hebben laten zien wat de kracht is van kleinschalige zorg: nabij, mensgericht en met ruimte voor vakmanschap en ondernemerschap. In een zorglandschap dat onder druk staat door toenemende zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt en veranderende wet- en regelgeving, is het des te waardevoller dat onze leden iedere dag 'zorg op maat' realiseren – met aandacht voor de mens achter de vraag.

Het afgelopen jaar stond in het teken van koersbepaling en versterking van de coöperatieve basis. We hebben gewerkt aan verdere professionalisering van governance en samenwerking, en tegelijkertijd geïnvesteerd in ontmoeting, dialoog en gezamenlijke ontwikkeling. De totstandkoming van het Meerjarenbeleidsplan 2026–2029 markeert daarin een belangrijk moment: een gedeelde koers die voortkomt uit inspiratie én uit de praktische kennis en ervaring van onze leden.

Als coöperatie verlenen we zelf geen directe zorg, maar we dragen wel verantwoordelijkheid voor de randvoorwaarden waarbinnen onze leden goede, veilige en cliëntgerichte zorg kunnen bieden. In 2025 hebben we die faciliterende rol verder ingevuld: door gezamenlijke kaders en ondersteuning, door monitoring via audits en dossiercontroles, door kennisdeling en scholing, en door het onderhouden van stevige relaties met gemeenten, zorgkantoor, samenwerkingspartners en toezichthouders. Zo versterken we samen de continuïteit en kwaliteit van zorg in Zeeland en West-Brabant.

We zijn trots op wat er in 2025 is bereikt en vooral op de mensen die dat mogelijk maken. Onze waardering gaat uit naar alle leden en hun teams, naar de medewerkers van de werkorganisatie en naar de vele samenwerkingspartners in het sociaal domein en de zorg. Dank voor jullie inzet, betrokkenheid en bereidheid om samen te leren en te verbeteren. Juist in tijden van schaarste en complexiteit is samenwerking vanuit vertrouwen van grote waarde.

Met het meerjarenbeleid als kompas kijken we vooruit naar 2026 en de jaren daarna. We blijven inzetten op het versterken van kleinschalige, mensgerichte zorg, het ondersteunen van deskundige zorgprofessionals en het doorontwikkelen van CKZ als professionele, wendbare en financieel gezonde coöperatie. Digitalisering en veilige gegevensuitwisseling blijven daarbij belangrijke thema's, net als het beperken van administratieve lasten en het borgen van kwaliteit en veiligheid.

Onze ambitie is helder: samen verder bouwen aan toekomstbestendige cliëntgerichte zorg.

Goes, 28 mei 2026

Karin Verkerk  
*Bestuursvoorzitter CKZ*

Sylvia van Waarde  
*Directeur-bestuurder CKZ*

Jacqueline Pouwer  
*Bestuurslid CKZ*

Inge Mulder  
*Bestuurslid CKZ*

Ivanka van Waterschoot  
*Bestuurslid CKZ*

## 2 Profiel van de organisatie

### 2.1 Organisatiegegevens

Statutaire naam	Coöperatieve Ondernemers in de Kleinschalige Zorg in Zeeland U.A.
Adres	Stationspark 8G 4462 DZ
Plaats	Goes
Telefoonnummer	0113-745414
Emailadres	<a href="mailto:info@ckzzeeland.nl">info@ckzzeeland.nl</a>
Website	<a href="http://www.ckzzeeland.nl">www.ckzzeeland.nl</a>
Kamer van Koophandel	54594944
Rechtsvorm	Coöperatie

### 2.2 Structuur

De coöperatieve organisatievorm past bij de overtuiging van CKZ dat kleinschalige zorg het beste tot zijn recht komt wanneer ondernemers samenwerken vanuit gedeelde waarden, met behoud van eigen identiteit en ondernemerschap. CKZ bundelt de krachten van meer dan 90 leden en faciliteert hen bij het leveren van persoonsgerichte zorg waarin persoonlijke aandacht, eigen regie en keuzevrijheid centraal staan.

CKZ vervult daarbij nadrukkelijk de rol van verbindende en faciliterende organisatie. Zij combineert professionaliteit en schaalvoordelen met nabijheid en maatwerk in de uitvoering van zorg.

#### Cultuur en gedrag

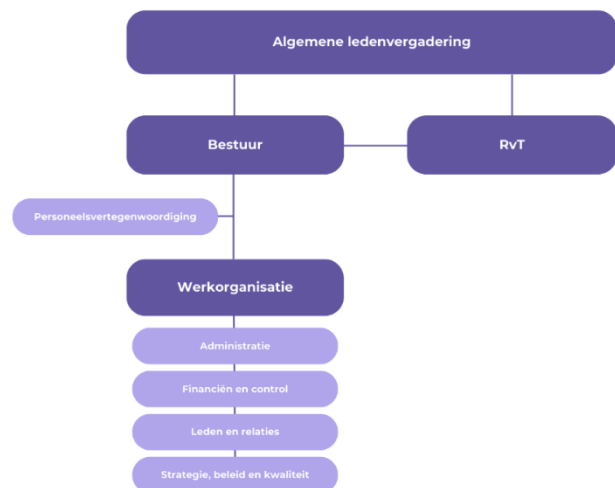
Binnen CKZ ervaren leden en medewerkers een cultuur van betrokkenheid, professionaliteit en verantwoordelijkheid. Samenwerking en respect vormen hierbij de basis. Het bestuur onderschrijft deze cultuur actief en ziet het als haar verantwoordelijkheid om deze waarden te borgen in beleid, besluitvorming en governance.

#### Inrichting organisatie

Zeggenschap van de leden is de basis van goed coöperatief ondernemen en vindt plaats via de Algemene Ledenvergadering (ALV), het hoogste orgaan van de coöperatie. Elk lid heeft daarin één stem, ongeacht de omvang van de organisatie.

Daarnaast kent CKZ een bestuur en een Raad van Toezicht (RvT). Deze structuur waarborgt een evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheden tussen leden, bestuur en toezicht en maakt het mogelijk om effectief in te spelen op maatschappelijke en bestuurlijke opgaven.

De organisatiestructuur per 1 januari 2026 is weergegeven in het organigram.



Door samenwerking binnen de coöperatie profiteren leden van gezamenlijke belangenbehartiging, ondersteuning bij contractering, kennisdeling en gezamenlijke kwaliteitsontwikkeling. Hiermee versterkt CKZ de positie van kleinschalige zorgondernemers en draagt zij bij aan continuïteit en professionaliteit van zorg in de regio.

### 2.3 Kerngegevens

#### 2.3.2 Cijfers

CKZ biedt zorg op basis van de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet (JW). Daarnaast wordt zorg verleend aan enkele cliënten in onderaanneming. Het aantal cliënten per 1 januari 2026 was:

Wet langdurige zorg (Wlz)	257
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	614
Jeugdwet (JW)	1084
Onderaanneming	3
<b>Totaal aantal cliënten</b>	<b>1958</b>

CKZ kende per 1 januari 2025 89 leden en per 1 januari 2026 90 leden.

CKZ heeft 11 werknemers in dienst, wat overeenkomt met 8,6 fte.

### 2.3.3 Geografische gebieden

De leden van CKZ zijn actief in Zeeland en West-Brabant, met een centraal kantoor in Goes.



### 2.3.4 Samenwerkingsrelaties

CKZ werkt samen met diverse contractpartijen, samenwerkingsverbanden, toezichthouders en organisaties op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg. In deze netwerken treedt CKZ op als professioneel aanspreekpunt en verbindende partij namens haar leden.

Contractpartijen	
CZ Zorgkantoor	Contractpartij voor zorg binnen de Wet langdurige zorg (Wlz).
CZW Bureau	Contractpartij voor begeleiding binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning, Beschermd Wonen (Wmo BW).
Inkooporganisaties: - Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland (IJZ) - Zorg Informatie & Inkoop Team 'Voor de Jeugd' West-Brabant-West (ZI2T)	Contractpartij voor de begeleiding en behandeling binnen de Jeugdwet.

Gemeenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brabantse Wal</li> <li>- Terneuzen</li> <li>- Hulst</li> <li>- Sluis</li> <li>- Vlissingen</li> <li>- Middelburg</li> <li>- Borsele, Goes, Kapelle, Noord-Beveland, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland, Tholen, Veere via Samenwerkingsverband Welzijnszorg Oosterschelderegio (SWVO)</li> </ul>	Contractpartij voor begeleiding binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).
<b>Samenwerkingsverbanden</b>	
SLIM	Samenwerkende zorgorganisaties: Olyk, praktijk voor kind- en jongerentherapie <ul style="list-style-type: none"> <li>- SPRING Jeugdhulp</li> <li>- Praktijk Schoone</li> <li>- JAXIE! Kinderpsychologie en orthopedagogiek</li> <li>- Yes We Can Clinics</li> <li>- Zorgmuiters</li> <li>- EvidEndt</li> </ul>
Zeeuws Baken	Samenwerkende zorgorganisaties: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aurore Zeeuws Maatwerk &amp; Advies</li> <li>- Lelie zorggroep</li> <li>- Actief Zorg</li> </ul>
<b>Samenwerking</b>	
Zeeuwse Zorgcoalitie (ZZ)	Regionaal netwerk van zorgaanbieders in Zeeland.
Viazorg	Samenwerkingspartner voor kennisuitwisseling en ondersteuning in de zorgpraktijk.
Branchevereniging voor Kleinschalige Zorg (BVKZ)	Brancheorganisatie voor kleinschalige zorgondernemers.
Nationale Coöperatieve Raad	Koepelorganisatie voor coöperaties in Nederland.
Kerngezond Zeeland	Regionaal platform voor samenwerking en innovatie in gezondheidszorg en preventie.
Stichting Samenwerkende Zorgboeren (SZZ)	Samenwerkingspartner voor kennis- en informatie-uitwisseling
<b>Toezichthouders</b>	
Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)	Toezicht op de kwaliteit, veiligheid en naleving van wet- en regelgeving in de zorg.
Autoriteit Persoonsgegevens	Toezicht op de bescherming van persoonsgegevens en naleving van de AVG.
Arbeidsinspectie	Toezicht op arbeidsomstandigheden en naleving van relevante wetgeving.
<b>Kwaliteit en veiligheid van zorg</b>	
Kwaliteit in Care	Interne ondersteuning bij het borgen en verbeteren van processen en procedures gericht op kwaliteit en veiligheid van de zorg.
KIWA	Certificering en toetsing van kwaliteitsmanagementsystemen.
Punt Uit	Externe vertrouwenspersoon voor leden (hun personeel) en medewerkers CKZ.
Zorgbelang	Clïëntvertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris voor cliënten en betrokkenen.

## 3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 3.1 Normen voor goed bestuur

CKZ is een coöperatie van kleinschalige zorgondernemers. Het bestuur is belast met de besturing van de coöperatie en is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van CKZ. Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de Algemene Ledenvergadering (ALV) en de Raad van Toezicht (RvT).

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de coöperatie. Daarnaast adviseert de RvT het bestuur en fungeert zij als strategische sparringpartner. De RvT vervult ook de werkgeversrol ten opzichte van de directeur-bestuurder.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur, Raad van Toezicht en Algemene Ledenvergadering zijn vastgelegd in de statuten, het huishoudelijk reglement en de reglementen voor bestuur en toezicht. CKZ handelt conform de Governancecode Zorg en de Coöperatie Code.

### 3.2 Samenstelling en bezoldiging bestuur

#### Samenstelling en benoeming

Het bestuur van CKZ bestaat uit vijf personen. Binnen het bestuur worden de volgende rollen onderscheiden:

- onafhankelijk bestuursvoorzitter;
- Directeur-bestuurder;
- bestuursleden uit de Algemene Ledenvergadering.

De bestuursleden, met uitzondering van de Directeur-bestuurder, worden benoemd door de Algemene Ledenvergadering voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid tot herbenoeming tot maximaal acht jaar. De Directeur- bestuurder is in dienst van de coöperatie en verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie en de aansturing van de werkorganisatie.

Bestuursfunctie	Naam	Nevenfuncties*
Voorzitter bestuur <i>Benoemd door de ALV per 01-07-2022 (1<sup>e</sup> termijn)</i>	Mevr. K. Verkerk	* Voorzitter Raad van Toezicht Archipel Scholen * Secretaris Vereniging Vrienden van Veere (tot 01-11-2025)
Directeur-bestuurder <i>In dienst van de coöperatie</i>	Mevr. S. van Waarde	Geen
Bestuurslid uit de Algemene Ledenvergadering <i>Benoemd door de ALV per 01-04-2024 (1<sup>e</sup> termijn)</i>	Mevr. J. Pouwer	Eigenaar Pouwer Support
Bestuurslid uit de Algemene Ledenvergadering <i>Benoemd door de ALV per 01-01-2025 (1<sup>e</sup> termijn)</i>	Mevr. I. Mulder	Eigenaar Time Auti
Bestuurslid uit de Algemene Ledenvergadering <i>Benoemd door de ALV per 01-06-2025 (1<sup>e</sup> termijn)</i>	Mevr. I. van Waterschoot (per 1 juni 2025)	Eigenaar KAAT Zeeland

\* Bestuursleden melden (voorgenomen) nevenfuncties vooraf aan de Raad van Toezicht. Daarbij wordt beoordeeld of er sprake kan zijn van mogelijke belangenverstreming. In 2025 hebben zich geen situaties van belangenverstreming voorgedaan.

#### Taakverdeling

Binnen het bestuur wordt gewerkt met aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden zijn vastgelegd in de statuten en nader uitgewerkt in een profielschets die integraal onderdeel uitmaakt van het reglement van bestuur.

De aandachtsgebieden ondersteunen het bestuur bij een evenwichtige taakverdeling en inhoudelijke verdieping. De bestuursleden blijven daarbij collectief verantwoordelijk voor het gevoerde beleid en de genomen besluiten.

### Bezoldiging bestuur

Na instemming van de Raad van Toezicht stelt de Algemene Ledenvergadering de vergoedingen voor het bestuur vast.

De bestuursvoorzitter ontving in 2025 een vergoeding van € 24.505 op basis van de opting-inregeling. De overige bestuursleden ontvangen een jaarlijkse vergoeding van € 12.500 bij een volledig kalenderjaar. Als het lidmaatschap in de loop van het jaar is gestart, wordt de vergoeding naar rato vastgesteld en uitgekeerd. De specifieke gegevens zijn in de jaarrekening opgenomen.

De bezoldiging van de Directeur-bestuurder valt binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (WNT). Hierover wordt in de jaarrekening nadere toelichting opgenomen. De Directeur-bestuurder heeft in 2025 geen persoonlijke geschenken aangenomen of uitnodigingen ontvangen.

### Deskundigheidsbevordering en evaluatie

Het bestuur hecht groot belang aan deskundigheidsbevordering en reflectie op het eigen functioneren. Bestuursleden investeren structureel in het onderhouden en verdiepen van hun kennis en vaardigheden, in lijn met de maatschappelijke opgaven in de zorg en de verantwoordelijkheden die horen bij het besturen van een coöperatie.

Het bestuur reflecteert periodiek op het eigen functioneren en op de samenwerking met de Raad van Toezicht en de Algemene Ledenvergadering. In 2025 is hierbij specifiek aandacht besteed aan rolvastheid, besluitvorming en het samenspel tussen bestuur, toezicht en leden binnen de coöperatieve structuur. Deze reflectie heeft bijgedragen aan verdere professionalisering van de governance en het versterken van de strategische dialoog tussen bestuur en Raad van Toezicht.

In hetzelfde jaar nam het bestuur deel aan een interne workshopronde 'Effectief besturen'. Tijdens deze bijeenkomsten werd ingegaan op de rol en verantwoordelijkheid van het bestuur, het samenspel met de Raad van Toezicht en de praktische toepassing van de Governancecode Zorg. De inzichten uit deze workshops zijn benut voor de verdere professionalisering van het bestuur en de samenwerking binnen de governance-structuur.

## **3.3 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht**

### Samenstelling en benoeming

De Raad van Toezicht van CKZ bestaat uit drie leden. Bij de samenstelling wordt gezorgd voor passende expertise op het gebied van zorg, governance en regionale verbondenheid, in aansluiting op het coöperatieve karakter van CKZ.

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Algemene Ledenvergadering voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid tot herbenoeming tot maximaal acht jaar. De vergoedingen voor de Raad van Toezicht worden vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering.

Functie Raad van Toezicht	Naam	Nevenfuncties
Voorzitter Raad van Toezicht <i>Benoemd door de ALV per 01-07-2019 (2<sup>e</sup> termijn)</i>	Dhr. T. Drijdijk	* Eigenaar Business4more B.V. * Voorzitter Energieneutraal Hoedekenskerke * Bestuurslid loterijvereniging
Lid Raad van Toezicht <i>Benoemd door de ALV per 23-06-2021 (2<sup>e</sup> termijn)</i>	Dhr. A. Pinxteren	* Belangenbehartiger Alzheimer Nederland, afdeling Zeeland * Vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting Ouderenzorg Noord-Beveland
Lid Raad van Toezicht <i>Benoemd door de ALV per 01-01-2025 (1<sup>e</sup> termijn)</i>	Dhr. T. Hut	* Lid Raad van Toezicht Stichting Obase (per 01-09-2025) * Adviseur bij Katalys

### Taakverdeling

De Raad van Toezicht vervult haar rol zoals beschreven in paragraaf 3.1, en werkt vanuit een vastgestelde toezichtvisie. Deze visie beschrijft de uitgangspunten voor toezicht, advisering en

werkgeverschap en vormt het kader voor de wijze waarop de Raad haar rol invult en toegevoegde waarde levert.

De Raad van Toezicht werkt collegiaal en draagt als geheel verantwoordelijkheid voor de uitoefening van het toezicht.

#### Bezoldiging Raad van Toezicht

De vergoedingen voor de Raad van Toezicht worden vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering.

De voorzitter van de Raad van Toezicht ontving in 2025 een vergoeding van € 4500. De overige leden ontvingen een vergoeding van € 3.500, waarbij door één lid van de Raad van Toezicht gebruik wordt gemaakt van de opting-in regeling.

#### Deskundigheidsbevordering en evaluatie

De leden van de Raad van Toezicht investeren actief in hun deskundigheidsbevordering, passend bij hun toezichthoudende rol en de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg.

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks haar eigen functioneren en de samenwerking met het bestuur. In 2025 heeft deze evaluatie plaatsgevonden, waarbij aandacht is besteed aan de invulling van de toezichthoudende rol, de strategische dialoog met het bestuur en de aansluiting bij de maatschappelijke opdracht van CKZ. De uitkomsten van deze evaluatie zijn benut voor verdere versterking van de toezichthoudende rol.

In 2025 hebben zij deelgenomen aan de workshops 'Effectief besturen' en aan de beleidsdagen van CKZ. Daarbij lag de nadruk op samenwerking binnen netwerken, maatschappelijke opgaven in de zorg en de wijze waarop toezicht hierop wordt gehouden.

### **3.4 Principes Governancecode Zorg 2022**

CKZ handelt conform de Governancecode Zorg 2022. Als coöperatie van kleinschalige zorgondernemers past CKZ de code proportioneel toe: de principes worden gevolgd en uitgewerkt op een wijze die past bij de aard en schaal van de coöperatie en de rol van CKZ als faciliterende, verbindende en versterkende organisatie.

Daarnaast handelt CKZ in overeenstemming met de Coöperatie Code 2024 van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR). De principes van coöperatief ondernemerschap, collectiviteit, wederkerigheid en ledenbetrokkenheid worden daarbij proportioneel toegepast, passend bij de aard en schaal van CKZ. Waar sprake is van een alternatieve invulling, wordt dit in deze paragraaf gemotiveerd

#### 1. Goede zorg

De maatschappelijke doelstelling van CKZ is het behartigen van de belangen van haar leden en het bevorderen van goede, cliëntgerichte, veilige en betaalbare zorg van hoge kwaliteit. CKZ faciliteert, verbindt en versterkt haar leden zodat zij persoonsgerichte, kleinschalige zorg kunnen leveren binnen de Wlz, Wmo (inclusief Beschermd Wonen) en de Jeugdwet.

Voor iedere doelgroep zijn afspraken gemaakt met zorgkantoor en gemeenten over kwaliteit en innovatie. De sturing op goede zorg is vertaald naar strategische doelen, vastgelegd in het meerjarenbeleid, en uitgewerkt in een jaarlijkse planning- en controlcyclus met jaarplan en voortgangsbewaking via tertiaalrapportages. De mate waarin doelstellingen worden behaald blijkt uit voortgangsbesprekingen, audits en dossiercontroles. Waar nodig worden verbeteracties ingezet en gemonitord.

#### 2. Waarden en normen

CKZ onderschrijft de waarden die passen bij kleinschalige, mensgerichte zorg en bij haar maatschappelijke positie. Integriteit, verantwoordelijkheid en transparantie zijn leidend in cultuur en dagelijks handelen. Het bestuur stimuleert ruimte voor ondernemerschap en innovatie bij leden en bevordert een open aanspreek- en leercultuur.

Inspraak, samenspraak en tegenspraak zijn geborgd doordat beleidsvoorstellen worden voorbereid met input van leden en personeelsvertegenwoordiging en kritisch worden getoetst door de Raad van Toezicht. Daarbij worden kansen, risico's en belangen expliciet afgewogen, in lijn met het coöperatieve karakter van CKZ.

CKZ beschikt over een externe vertrouwenspersoon en hanteert een klokkenluidersregeling en een model conflictregeling. Hiermee wordt zorgvuldig omgegaan met signalen, meldingen en mogelijke belangenconflicten.

### 3. Invloed van belanghebbenden

De leden vormen het hart van de coöperatie en hebben directe invloed op beleid en besluitvorming via de Algemene Ledenvergadering. Daarnaast worden leden structureel betrokken via ledenbijeenkomsten, werkgroepen, ledenraadplegingen en beleidsdagen.

CKZ ontwikkelt beleid in dialoog met leden en andere stakeholders. De stem van cliënten wordt ondersteund via scholingsavonden, een externe cliëntvertrouwenspersoon en een klachtenfunctionaris. Sinds 2024 is er daarnaast een personeelsvertegenwoordiging die structureel overleg voert met de directeur-bestuurder. Zie voor meer toelichting paragraaf 3.5 van dit verslag.

### 4. Verantwoordelijkheid voor governance

De rollen, taken en verantwoordelijkheden van bestuur, Raad van Toezicht en Algemene Ledenvergadering zijn vastgelegd in statuten, het huishoudelijk reglement en de reglementen voor bestuur en toezicht. Het bestuur bestuurt en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en de ALV. De Raad van Toezicht houdt toezicht, adviseert het bestuur en vervult de werkgeversrol ten opzichte van de directeur-bestuurder.

De samenwerking tussen bestuur en Raad van Toezicht wordt periodiek geëvalueerd. Het functioneren van de directeur-bestuurder wordt door de Raad van Toezicht beoordeeld in het kader van zijn werkgeversrol.

### 5. Goed bestuur

Het bestuur stuurt CKZ planmatig en doelgericht vanuit het meerjarenbeleid, het jaarplan en de tertiaalrapportages. Risicobeheersing vindt plaats op basis van risicoanalyses en beheersmaatregelen. Interne beheersing wordt ondersteund door audits, externe certificering en het benutten van managementinformatie.

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van CKZ en ziet toe op strategie, prestaties en de werking van interne beheers- en controlesystemen. Kwaliteit en veiligheid van zorg vormen vaste agendapunten in de overleggen met het bestuur. Het toezicht draagt bij aan zorgvuldige en goed afgewogen besluitvorming, waarin het collectieve belang van de coöperatie en de positie van individuele leden expliciet worden meegewogen.

### 6. Verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van CKZ en ziet toe op strategie, prestaties en de werking van interne beheers- en controlesystemen. Kwaliteit en veiligheid van zorg vormen vaste agendapunten in de overleggen met het bestuur. Het toezicht draagt bij aan scherpe besluitvorming doordat voorstellen expliciet worden beoordeeld vanuit meerdere perspectieven: de maatschappelijke opdracht, het collectieve belang van de coöperatie, de positie van individuele leden en de kwaliteit en veiligheid van zorg. Deze zorgvuldige belangenafweging versterkt de legitimiteit van besluiten en draagt bij aan de duurzame versterking van CKZ.

In lijn met de aangescherpte aandacht voor governance in samenwerkingsverbanden wordt het risicoprofiel van samenwerkingen actief besproken. De Raad van Toezicht stelt jaarlijks een separaat verslag op over haar werkzaamheden.

### 7. Continue ontwikkeling

Bestuur en Raad van Toezicht investeren structureel in hun deskundigheidsbevordering en reflectie op het eigen functioneren. Scholing, thematische verdieping en periodieke evaluaties maken onderdeel uit van de wijze waarop CKZ werkt aan verdere professionalisering van governance en het versterken van rolvastheid en samenwerking.

## **3.5 Medezeggenschap en overleg**

### **3.5.1 Ledenparticipatie**

#### Algemene ledenvergadering

De leden vormen het hart van de coöperatie. De zeggenschap van de leden is verankerd in de coöperatieve structuur en krijgt primair vorm via de Algemene Ledenvergadering (ALV), het

hoogste orgaan van CKZ. In de ALV besluiten de leden over de koers van de coöperatie en over belangrijke strategische, organisatorische en financiële aangelegenheden.

De ALV is onder meer verantwoordelijk voor de benoeming van het bestuur en de Raad van Toezicht, het vaststellen van het strategisch beleid, het jaarplan, de begroting en de jaarrekening, en het verlenen van décharge aan het bestuur. Het besluitvormingsproces is zorgvuldig ingericht, met een duidelijke rolverdeling tussen bestuur, Raad van Toezicht en ALV, en met ruimte voor inspraak, samenspraak en tegenspraak.

In 2025 heeft de ALV vier keer vergaderd. Tijdens deze vergaderingen zijn onder meer besluiten genomen over bestuurs- en toezichtssamenstelling, het herziene Huishoudelijk Reglement, het meerjarenbeleidsplan 2026–2029, het jaarplan en de begroting. Daarnaast zijn de uitkomsten van cliënt- en ledenonderzoeken besproken en is de voortgang van beleidsontwikkeling toegelicht. In bijlage 1 staat de opsomming per ALV toegelicht.

Naast de formele besluitvorming via de ALV stimuleert CKZ actieve betrokkenheid van leden bij beleidsontwikkeling en reflectie. Dit krijgt vorm via ledenbijeenkomsten, werkgroepen, thematische workshops en ledenraadplegingen.

#### Ledendag en ledenworkshops 2025

In 2025 organiseerde CKZ een ledendag waarin ontmoeting, reflectie en inhoudelijke verdieping centraal stonden. Tijdens deze ledendag verzorgde Peter Paul J. Doodkorte een inspirerende bijdrage over de kracht van kleinschalige zorg in een veranderend zorglandschap. Centraal stond de vraag hoe de mens weer leidend kan zijn, in plaats van het systeem, en welke rol kleinschalige zorgorganisaties daarin kunnen vervullen.

De inzichten uit deze ledendag zijn benut bij het bepalen van de koers voor het meerjarenbeleidsplan 2026–2029. In vervolg hierop zijn in 2025 twee ledenworkshops georganiseerd, waarin leden actief zijn betrokken bij de verdere uitwerking en verdieping van dit beleid.

Met deze combinatie van formele zeggenschap en structurele dialoog geeft CKZ invulling aan de coöperatieve betrokkenheid zoals bedoeld in de Coöperatie Code 2024. Leden zijn daarmee niet alleen formeel besluitvormer, maar ook actieve gesprekspartner in beleidsontwikkeling en gezamenlijke koersbepaling.

#### Ledenraadpleging

In 2025 zijn er 2 ledenraadplegingen gehouden.

In februari 2025 is er een ledenraadpleging gehouden over monitoring en handhaving van lidmaatschapseisen. Uit deze ledenraadpleging bleek dat leden het belang onderschrijven van toezicht op lidmaatschapseisen, mits dit plaatsvindt op basis van concrete signalen of wettelijke noodzaak en altijd in overleg met het betrokken lid. Vertrouwen blijft daarbij het uitgangspunt.

In september 2025 zijn tijdens een ledenbijeenkomst het herziene Huishoudelijk Reglement en de gewijzigde lidmaatschapsovereenkomst toegelicht en besproken. De input van leden is verwerkt in de definitieve vaststelling van deze documenten.

#### Ledenbetrokkenheidsonderzoek

Eind 2024 heeft CKZ het ledenbetrokkenheidsonderzoek laten uitvoeren door de Nationale Coöperatieve Raad (NCR). De respons bedroeg 84%, wat voor een dienstverlenende coöperatie als uitzonderlijk hoog wordt aangemerkt en wijst op een sterke betrokkenheid van de leden.

Uit het onderzoek blijkt dat CKZ op vijf van de zes betrokkenheidsdimensies bovengemiddeld scoort; uitsluitend op de normatieve betrokkenheid wordt een gemiddelde score behaald. De algemene tevredenheid is zeer hoog: 96% van de leden is tevreden over het lidmaatschap en 88% voelt zich betrokken bij de coöperatie. Leden denken zelden tot nooit na over het opzeggen van het lidmaatschap.

De resultaten laten zien dat de betrokkenheid van leden bij CKZ vooral wordt gedragen door affectieve binding, ervaren meerwaarde, vertrouwen en een sterke reputatie. Deze uitkomsten bevestigen dat CKZ beschikt over een solide en betrokken ledenbasis. Tegelijkertijd bieden zij waardevolle aanknopingspunten voor verdere doorontwikkeling, met blijvende aandacht voor kleinschaligheid, nabijheid en informeel contact. Een verdere toelichting staat in Bijlage 3.

### 3.5.2 Cliënten(be)raad

CKZ hecht belang aan cliënteninspraak bij besluiten die cliënten raken. CKZ is een faciliterende coöperatie en verleent zelf geen directe zorg; de zorgverlening vindt plaats bij de aangesloten leden.

Cliënteninspraak wordt daarom zo dicht mogelijk bij de cliënt georganiseerd, op het niveau van de individuele zorgorganisatie. De leden van CKZ zijn verantwoordelijk voor passende vormen van cliënteninspraak, afgestemd op aard en omvang van hun zorgverlening. CKZ beschikt in 2025 niet over een centrale cliëntenraad en ondersteunt haar leden bij het borgen van cliënteninspraak binnen hun eigen organisatie.

### 3.5.3 Personeelsvertegenwoordiging

In 2025 beschikt CKZ over een personeelsvertegenwoordiging (PVT), waarin medewerkers zijn vertegenwoordigd. De PVT fungeert als formeel overlegorgaan en als aanspreekpunt voor medewerkers richting bestuur en directeur-bestuurder.

De PVT komt periodiek bijeen en bespreekt onderwerpen die het werkklimaat, de interne samenwerking en de ervaren werkdruk en het werkgeluk raken. Ter ondersteuning hiervan wordt gebruikgemaakt van de Frank-app, waarmee medewerkers op structurele en laagdrempelige wijze hun ervaringen en beleving kunnen delen. De uitkomsten worden door de PVT geanalyseerd en vormen vaste agendapunten in teamoverleggen.

Door het structureel agenderen van thema's rondom werkdruk en werkgeluk draagt de PVT bij aan tijdige signalering van aandachtspunten, een open bespreekcultuur en het versterken van betrokkenheid binnen het team. Daarmee levert de PVT een wezenlijke bijdrage aan de borging van medezeggenschap en aan een veilige en professionele werkomgeving.

## 4 Algemeen beleid

### 4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

#### Missie

CKZ faciliteert, verbindt en versterkt kleinschalige zorgondernemers in Zeeland en West-Brabant die staan voor inclusieve zorg met betekenis.

#### Visie

Samen sterk voor toekomstbestendige cliëntgerichte zorg.

#### Kernwaarden

Passie – Ambacht – Sterk – Samen. Zie voor meer toelichting ons [DNA-boek](#).

CKZ werkt vanuit de overtuiging dat kleinschalige, mensgerichte zorg van grote waarde is in een zorgwereld die snel verandert. Als coöperatie faciliteert, verbindt en versterkt CKZ haar leden, zodat zij persoonlijke zorg dichtbij de cliënt kunnen blijven bieden, met ruimte voor professioneel handelen, ondernemerschap en eigen identiteit. Deze visie vormt het fundament onder het handelen van CKZ en onder de keuzes voor de toekomst.

#### Meerjarenbeleid en strategie

In 2025 is deze visie verder uitgewerkt in het Meerjarenbeleidsplan 2026–2029. Dit plan bouwt voort op de missie, visie en kernwaarden van CKZ en is tot stand gekomen via een zorgvuldig en stapsgewijs proces.

De totstandkoming van het meerjarenbeleid kenmerkt zich door brede betrokkenheid. Inspiratie uit lezingen en bijeenkomsten in 2025 is gecombineerd met actieve inbreng van leden, onder meer via workshops waarin gezamenlijk is gereflecteerd op ambities en prioriteiten. De opbrengsten hiervan zijn rechtstreeks verwerkt in het uiteindelijke beleidsplan, waarmee het meerjarenbeleid nadrukkelijk een gedeelde en gedragen koers vormt.

Strategisch kiest CKZ voor samenhang en focus. De inzet richt zich op het versterken van de kracht van kleinschalige zorg, het bevorderen van samenwerking in regionale en multidisciplinaire netwerken en het toekomstbestendig organiseren van de coöperatie. Daarbij wordt nadrukkelijk geïnvesteerd in digitalisering en gegevensuitwisseling, met als doel het ondersteunen van goede zorg en het verminderen van administratieve lasten.

Daarnaast is er blijvende aandacht voor betrokkenheid en onderlinge verbondenheid binnen de coöperatie. CKZ zet in op een lerende, financieel gezonde en wendbare organisatie, waarin leden elkaar kennen, van elkaar leren en samen bouwen aan een sterke positie van kleinschalige zorg in de regio.

Het meerjarenbeleid vormt het strategisch kader voor de jaarlijkse planning- en controlcyclus, waarin doelen worden vertaald naar jaarplannen en gemonitord in de uitvoering.

### 4.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2025 stond het beleid van CKZ in het teken van koersbepaling, versterking van de coöperatieve basis en verdere professionalisering van governance en samenwerking. De belangrijkste ontwikkelingen en besluiten in het verslagjaar laten zich duiden aan de hand van onderstaande speerpunten.

#### Samen sterk voor mensgerichte, toekomstbestendige zorg

##### *Cliëntperspectief*

CKZ heeft zich namens haar leden ingezet voor het borgen van kwaliteit en veiligheid van zorg binnen de Wlz, Wmo en Jeugdwet. Afspraken met zorgkantoor en gemeenten over kwaliteit, toezicht en innovatie zijn voortgezet en waar nodig aangescherpt.

Daarnaast is verdere invulling gegeven aan kwaliteits- en risicosturing, onder meer via audits, dossiercontroles en voortgangsbesprekingen. Hiermee is zicht gehouden op de mate waarin de geboden zorg aansluit bij de behoeften van cliënten en zijn verbeteracties tijdig ingezet, met nadruk op leren en verbeteren in de praktijk.

#### Deskundige zorgprofessionals die blijvend het verschil maken

### *Ledenperspectief*

Leden zijn in 2025 via Algemene Ledenvergaderingen, ledenraadplegingen, workshops en bijeenkomsten actief betrokken bij beleidsontwikkeling en besluitvorming. Belangrijke onderwerpen waren onder meer monitoring en handhaving van lidmaatschapseisen en de herziening van het Huishoudelijk Reglement en de lidmaatschapsovereenkomst.

In 2025 zijn leden daarnaast intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van het Meerjarenbeleidsplan 2026–2029. De inbreng van leden is rechtstreeks verwerkt. Ook is geïnvesteerd in ontmoeting en meningsvorming via onder meer de ledendag en ledenraadplegingen.

### Een sterke coöperatie die klaar is voor de toekomst

#### *Stakeholders en samenwerking*

CKZ onderhoudt actief contact met belangrijke stakeholders, waaronder gemeenten, zorgkantoor, samenwerkingspartners en brancheorganisaties. Door structureel overleg en deelname aan regionale en landelijke netwerken wordt bijgedragen aan afstemming over kwaliteit, toegankelijkheid en ontwikkeling van zorg. Deze dialoog helpt CKZ om ontwikkelingen in het zorglandschap tijdig te signaleren en hierop gezamenlijk met leden en partners te anticiperen.

Daarnaast zijn in de Algemene Ledenvergadering belangrijke besluiten genomen, waaronder wijzigingen in bestuur en toezicht, vaststelling van het herziene Huishoudelijk Reglement en instemming met het Meerjarenbeleidsplan 2026–2029, de meerjarenprognose, het jaarplan en de begroting voor 2026. Binnen regionale en landelijke netwerken bleef CKZ actief als verbindende en professionele gesprekspartner namens haar leden.

## **4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor CKZ onlosmakelijk verbonden met het coöperatieve gedachtegoed. Coöperaties laten zien dat de toekomst van de zorg niet alleen draait om systemen en structuren, maar om mensen die samen verantwoordelijkheid nemen. Door samenwerking, vakmanschap en onderling vertrouwen te versterken, dragen zij bij aan een zorgsector waarin kwaliteit, nabijheid en menselijkheid centraal staan.

Deze benadering is extra relevant in een tijd waarin de zorg onder grote druk staat. De zorgkosten stijgen, wachttijden lopen op en de toegankelijkheid van zorg staat onder spanning. Ook in Zeeland zijn deze ontwikkelingen voelbaar, onder meer door sterk toenemende uitgaven in het sociaal domein en de jeugdzorg.

Preventie speelt daarbij een belangrijke rol. De leden van CKZ zijn in hun dagelijkse praktijk nadrukkelijk gericht op het vroegtijdig signaleren en voorkomen van zwaardere problematiek. Niet vanuit beleidskaders, maar vanuit nabijheid en professioneel inzicht. Door vroeg in te grijpen wordt voorkomen dat situaties escaleren en de inzet van intensieve, kostbare zorg noodzakelijk wordt.

Daarnaast ontwikkelen steeds meer leden hun zorgaanbod van individuele begeleiding naar groepsgerichte vormen, waarin ontmoeten, samen leren en onderlinge steun centraal staan. Deze initiatieven versterken de veerkracht van deelnemers en dragen bij aan sociale samenhang in buurten en dorpen.

Ervaringsdeskundigheid vormt hierbij een belangrijke pijler. Binnen CKZ zetten zorgprofessionals hun eigen ervaringen bewust in als bron van kennis, empathie en praktische ondersteuning. Deze inzet versterkt de aansluiting van zorg op het dagelijks leven van cliënten en draagt bij aan herstel, veerkracht en zelfredzaamheid.

Samen met leden, contractpartijen en organisaties in zorg en sociaal domein werkt CKZ zo aan een gezonde en veerkrachtige regio, waarin goede zorg beschikbaar blijft voor iedereen en de mens altijd centraal staat.

## **4.4 Naleving gedragscodes**

Daarnaast handelt CKZ conform de Coöperatie Code 2024 van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR). De principes van coöperatief ondernemerschap, collectiviteit, wederkerigheid en ledenbetrokkenheid worden proportioneel toegepast, passend bij de aard en schaal van CKZ als coöperatie van kleinschalige zorgondernemers.

De coöperatieve principes komen in de praktijk tot uiting in de democratische besluitvorming via de Algemene Ledenvergadering, de actieve betrokkenheid van leden bij beleidsontwikkeling en de gezamenlijke inzet voor kwaliteit van zorg en regionale samenwerking. Door kennisdeling, gezamenlijke scholing en onderlinge ondersteuning wordt invulling gegeven aan het principe van samenwerking en ontwikkeling binnen de coöperatie.

CKZ hanteert daarnaast intern een gedragscode, die richting geeft aan professioneel en zorgvuldig handelen binnen de organisatie.

#### 4.5 Risicoparagraaf

Het bestuur van CKZ hanteert een systematische aanpak voor het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's. Binnen de planning- en controlcyclus wordt periodiek stilgestaan bij het risicoprofiel van de coöperatie. Daarbij wordt zowel gekeken naar ontwikkelingen binnen de organisatie als naar externe ontwikkelingen in het zorglandschap. De Raad van Toezicht bespreekt het risicoprofiel van CKZ regelmatig met het bestuur en houdt toezicht op de wijze waarop risico's worden beheerst.

De belangrijkste risicodomeinen voor CKZ zijn hieronder weergegeven.

Kwaliteit en continuïteit van zorg	
De kwaliteit en continuïteit van zorg bij de aangesloten leden vormen een belangrijk aandachtspunt voor CKZ. Risico's kunnen ontstaan wanneer bij leden onvoldoende borging aanwezig is op het gebied van kwaliteitssystemen, personele bezetting, financiële stabiliteit of naleving van kwaliteits- en verzekeringseisen. Ook risico's rondom onderaanneming of samenwerking met externe partijen kunnen gevolgen hebben voor cliënten en voor de reputatie van CKZ.	CKZ monitort deze risico's onder meer via audits, dossiercontroles, signalen uit de praktijk en periodieke evaluaties met leden. Waar nodig worden verbetermaatregelen ingezet of ondersteuning geboden om de kwaliteit en continuïteit van zorg te versterken.
Financiële en compliancevraagstukken	
CKZ opereert binnen een complex stelsel van wet- en regelgeving en contractuele afspraken met zorgkantoor en gemeenten. Veranderingen in regelgeving, toenemende verantwoordingsverplichtingen en de complexiteit van aanbestedingen brengen financiële en compliance-risico's met zich mee.	Daarnaast kunnen fraude- en aansprakelijkheidsvraagstukken of onduidelijkheden in contractvoorwaarden gevolgen hebben voor de contracteerbaarheid en reputatie van de coöperatie. CKZ volgt ontwikkelingen in wet- en regelgeving actief en ondersteunt haar leden bij het naleven van relevante kaders en verantwoordingsverplichtingen.
Governance en organisatie	
De continuïteit en slagkracht van CKZ zijn afhankelijk van een goed functionerende governance-structuur. Risico's kunnen ontstaan wanneer rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming binnen bestuur, Raad van Toezicht en Algemene Ledenvergadering onvoldoende helder zijn of wanneer sprake is van discontinuïteit in bestuur of toezicht.	CKZ besteedt daarom structureel aandacht aan rolvastheid, deskundigheidsbevordering en periodieke evaluatie van het functioneren van bestuur en Raad van Toezicht. Hiermee wordt bijgedragen aan stabiele governance en zorgvuldige besluitvorming.
Digitalisering en informatiebeveiliging	
Digitalisering en gegevensuitwisseling spelen een steeds grotere rol in de zorg en in de samenwerking tussen organisaties. Daarmee nemen ook de risico's toe op het gebied van informatiebeveiliging, privacybescherming en cyberincidenten. Onvoldoende beveiliging van systemen of onzorgvuldige omgang met persoonsgegevens kan leiden tot datalekken,	CKZ besteedt daarom structureel aandacht aan informatieveiligheid, privacybescherming en veilige gegevensuitwisseling. Daarbij worden passende technische en organisatorische maatregelen getroffen en wordt bewustwording rondom zorgvuldig omgaan met gegevens bevorderd.

verstoring van bedrijfsprocessen of reputatieschade.	
Externe samenwerkingsverbanden	
CKZ werkt samen met diverse regionale en landelijke partners, waaronder zorgorganisaties, brancheverenigingen en samenwerkingsnetwerken. Deze samenwerkingen dragen bij aan kennisdeling, innovatie en versterking van de positie van kleinschalige zorg. Tegelijkertijd kunnen ontwikkelingen binnen externe samenwerkingsverbanden risico's met zich meebrengen, bijvoorbeeld wanneer reputatie, governance of continuïteit van partners onder druk komt te staan.	CKZ blijft daarom alert op ontwikkelingen binnen samenwerkingsverbanden en bespreekt periodiek het risicoprofiel van deze samenwerkingen, zodat mogelijke gevolgen voor de coöperatie en haar leden tijdig kunnen worden onderkend.

De beschreven risico's worden periodiek geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd binnen de planning- en controlcyclus.

#### 4.6 Toekomstparagraaf

De komende jaren staat CKZ voor de opgave om koersvast te blijven in een zorglandschap dat blijvend onder druk staat. Toenemende zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt, stijgende kosten en complexere wet- en regelgeving vragen om duidelijke keuzes en om samenwerking vanuit vertrouwen. Met het Meerjarenbeleidsplan 2026–2029 heeft CKZ samen met haar leden een gezamenlijke koers vastgesteld voor deze periode.

De toekomstgerichte inzet van CKZ is gericht op het versterken van kleinschalige, mensgerichte zorg, het ondersteunen van deskundige zorgprofessionals en het verder ontwikkelen van de coöperatie als professionele, wendbare en betrouwbare samenwerkingsorganisatie. Deze koers vormt het kader waarbinnen CKZ haar rol als faciliterende en verbindende organisatie blijft vervullen.

##### Samen sterk voor mensgerichte, toekomstbestendige zorg

###### *Cliëntperspectief*

CKZ blijft zich in de komende jaren inzetten voor het borgen en versterken van kleinschalige zorg die aansluit bij het dagelijks leven van cliënten. Preventie, vroeg-signalering en passende ondersteuning blijven daarbij belangrijke uitgangspunten. Door tijdig te handelen en maatwerk te bieden, wordt zwaardere en duurdere zorg waar mogelijk voorkomen en blijft zorg toegankelijk en betaalbaar.

##### Deskundige zorgprofessionals die blijvend het verschil maken

###### *Ledenperspectief*

De kracht van CKZ ligt in haar leden. In de periode 2026–2029 blijft CKZ investeren in betrokkenheid, ontmoeting en professionele ontwikkeling van zorgondernemers. Leden blijven actief betrokken bij beleidsontwikkeling en gezamenlijke reflectie, onder meer via bijeenkomsten, workshops en ledenraadplegingen. Het versterken van onderlinge verbinding en kennisdeling draagt bij aan een lerende coöperatie, waarin ondernemers elkaar kennen, van elkaar leren en samen bouwen aan kwaliteit van zorg.

##### Een sterke coöperatie die klaar is voor de toekomst

###### *Stakeholders en samenwerking*

Om haar rol als faciliterende en verbindende organisatie goed te kunnen blijven vervullen, werkt CKZ verder aan een financieel gezonde, wendbare en professioneel georganiseerde coöperatie. Digitalisering en veilige gegevensuitwisseling krijgen hierbij nadrukkelijk aandacht, met als doel het ondersteunen van goede zorg en het verminderen van administratieve lasten. Tegelijkertijd blijft CKZ investeren in sterke governance, samenwerking met regionale en landelijke partners en het verstevigen van haar positie in het zorglandschap.

Het jaarplan 2026 vormt de eerste concrete vertaalslag van het meerjarenbeleid. In dit jaar ligt de focus op het realiseren van de gekozen speerpunten, het verder versterken van de basis van de coöperatie en het aanbrengen van focus en rust in de uitvoering. Via de planning- en controlcyclus wordt de voortgang gevolgd en waar nodig bijgestuurd.

Met deze koers bouwt CKZ samen met haar leden en partners verder aan een toekomstbestendige coöperatie, waarin goede zorg voor mensen centraal blijft staan.

## 5 Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van CKZ is ingericht op concernniveau en ondersteunt de coöperatie bij het realiseren van haar maatschappelijke opdracht. De inrichting van processen, systemen en cultuur is gericht op het borgen van kwaliteit, continuïteit en betrouwbaarheid, met behoud van wendbaarheid en ruimte voor maatwerk passend bij kleinschalige zorg.

### 5.1 Interne beheersing van processen en procedures

CKZ beschikt over een samenhangend stelsel van interne beheersmaatregelen dat is gericht op het beheersen van risico's, het borgen van rechtmatigheid en het ondersteunen van een doelmatige uitvoering van taken. Processen en procedures zijn vastgelegd in statuten, reglementen en interne richtlijnen.

De werking van deze beheersmaatregelen wordt gevolgd via de planning- en controlcyclus. Binnen deze cyclus hebben onder meer het jaarplan, de begroting en tertiaalrapportages een vaste plaats. Aanvullend worden audits en controles ingezet om zicht te houden op de werking van processen en om waar nodig tijdig bij te sturen. Deze systematiek ondersteunt het bestuur en de Raad van Toezicht bij hun sturende en toezichthoudende rol.

### 5.2 Cultuur en gedrag

CKZ hecht groot belang aan een open en professionele organisatiecultuur waarin verantwoordelijkheid, aanspreekbaarheid en samenwerking centraal staan. Het bestuur stimuleert een cultuur waarin medewerkers en leden zich vrij voelen om signalen te delen, dilemma's bespreekbaar te maken en van elkaar te leren.

Deze zogenoemde soft controls dragen bij aan integriteit, zorgvuldig handelen en het tijdig signaleren van risico's en verbeterpunten. Aandacht voor werkdruk, werkgeluk en professionele ontwikkeling wordt structureel gemeten via een app. De uitkomsten worden frequent besproken in overlegmomenten. Zo vormt interne communicatie een belangrijk onderdeel van de interne beheersing.

### 5.3 Kwaliteitsbeheersing

De kwaliteitsbeheersing binnen CKZ is onderdeel van de bredere inrichting van de bedrijfsvoering en ondersteunt het bestuur en de Raad van Toezicht bij hun sturende en toezichthoudende rol. Kwaliteitsinformatie vormt een vaste bouwsteen binnen de interne beheersing en draagt bij aan inzicht in de mate waarin afspraken, kaders en doelstellingen op coöperatieniveau worden nageleefd.

CKZ beschikt over een samenhangend stelsel van instrumenten waarmee informatie over kwaliteit en continuïteit systematisch wordt verzameld en geanalyseerd. Deze informatie is afkomstig uit onder meer audits, dossiercontroles, signalen uit de praktijk, meldingen en periodieke evaluaties. De uitkomsten worden op hoofdlijnen benut binnen de planning- en controlcyclus en vormen input voor voortgangsbesprekingen en beleidsreflectie.

Cliëntervaringen en signalen uit de praktijk maken onderdeel uit van deze informatievoorziening en worden meegenomen als kwalitatieve bron naast meer formele controle-instrumenten. Hiermee ontstaat een breed en samenhangend beeld dat bijdraagt aan tijdige signalering van aandachtspunten en risico's.

De kwaliteitsbeheersing is nadrukkelijk gericht op ondersteuning van besluitvorming en het versterken van de interne beheersing. Waar uit analyses blijkt dat aanscherping of bijsturing nodig is, wordt dit betrokken bij beleidsontwikkeling, aanpassing van kaders of de inzet van ondersteunende maatregelen richting leden. Op deze wijze is kwaliteitsinformatie geïntegreerd in de bedrijfsvoering en verbonden met risicobeheersing, zonder te vervallen in operationele sturing. De inhoudelijke duiding van kwaliteit en veiligheid, en de wijze waarop signalen worden benut voor leren en verbeteren binnen de coöperatie, wordt nader toegelicht in hoofdstuk 6.

#### **5.4 Informatievoorziening intern en extern**

Een tijdige, volledige en betrouwbare informatievoorziening is essentieel voor goed bestuur en toezicht. CKZ beschikt over vaste afspraken en structuren voor interne en externe informatievoorziening.

Bestuur en Raad van Toezicht worden periodiek geïnformeerd via managementinformatie en rapportages binnen de planning- en controlcyclus. Richting leden, contractpartijen en andere stakeholders communiceert CKZ transparant en zorgvuldig, passend bij haar rol als professioneel aanspreekpunt en verbindende organisatie.

#### **5.5 Automatisering**

Automatisering en digitalisering ondersteunen de bedrijfsvoering van CKZ en dragen bij aan efficiëntie, kwaliteit en informatieveiligheid. CKZ maakt gebruik van digitale systemen voor administratie, gegevensuitwisseling en communicatie.

In lijn met het meerjarenbeleid wordt verder geïnvesteerd in digitalisering en veilige gegevensuitwisseling, met als doel het ondersteunen van goede zorg en het verminderen van administratieve lasten. Daarbij is structureel aandacht voor betrouwbaarheid, continuïteit en informatiebeveiliging van systemen.

## 6 Kwaliteit en veiligheid

Kwaliteit en veiligheid van zorg vormen een kernonderdeel van de maatschappelijke opdracht van CKZ. Als faciliterende coöperatie verleent CKZ zelf geen directe zorg, maar is zij verantwoordelijk voor de randvoorwaarden waarbinnen aangesloten leden goede, veilige en cliëntgerichte zorg kunnen leveren.

In 2025 stond de ontwikkeling van kwaliteit en veiligheid in het teken van verdere structurering en aanscherping. Het kwaliteitsbeeld laat zien dat de basis op orde is, maar ook dat er duidelijke aandachtspunten zijn, met name op het gebied van dossiervoering, uniformiteit en het omgaan met complexe zorgvragen binnen de jeugdzorg.

### 6.1 Uitgangspunten kwaliteit en veiligheid

CKZ hanteert een visie waarin kwaliteit en veiligheid onlosmakelijk verbonden zijn met persoonsgerichte zorg. Leden leveren zorg op maat, in afstemming met de cliënt en diens netwerk, waarbij eigen regie en participatie centraal staan.

Veiligheid wordt daarbij niet benaderd als een afzonderlijk systeem, maar als onderdeel van professioneel handelen in de dagelijkse praktijk. Dit vraagt om vakmanschap, reflectie en het vermogen om risico's tijdig te signaleren en bespreekbaar te maken.

CKZ ondersteunt leden bij het werken volgens geldende kwaliteitskaders en beroepsrichtlijnen, met ruimte voor maatwerk passend bij kleinschalige zorg.

### 6.2 Borging en monitoring

De borging van kwaliteit en veiligheid vindt plaats via een combinatie van kaders, ondersteuning en toezicht. CKZ stelt gezamenlijke uitgangspunten en instrumenten beschikbaar en monitort de toepassing hiervan op hoofdlijnen.

In 2025 is deze monitoring onder meer ingevuld via audits en interne controles, dossiercontroles, meldingen en signalen uit de praktijk en evaluaties met leden.

De uitkomsten laten zien dat de basis van het kwaliteitssysteem functioneert, maar dat de mate van uitwerking en vastlegging tussen leden verschilt. Met name dossiervoering en tijdige evaluatie van zorgplannen blijven aandachtspunten. Deze bevindingen hebben geleid tot aanscherping van formats, verduidelijking van verwachtingen richting leden en de inzet van gerichte ondersteuning en scholing.

De focus ligt daarbij op verbeteren in de praktijk, niet op administratieve verzwaring.

### 6.3 Meldingen en signalen

Meldingen en signalen vormen een belangrijke bron voor het volgen van kwaliteit en veiligheid. Meldingen worden binnen CKZ nadrukkelijk benut als leerinstrument en niet primair als controlemiddel.

In 2025 hadden de meeste meldingen betrekking op agressie-incidenten, met name binnen de jeugdzorg. Daarnaast kwamen (bijna-)ongevallen en in beperkte mate medische fouten voor. Er zijn geen calamiteiten gemeld die doorgeleid moesten worden naar de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Dit bevestigt dat ernstige incidenten zich niet hebben voorgedaan.

De analyse van meldingen laat zien dat complexe zorgvragen binnen de jeugdzorg een verhoogd risico op agressie-incidenten geven. Incidenten worden in de meeste gevallen op organisatieniveau adequaat opgepakt. Aanvullende ondersteuning vanuit CKZ is vooral nodig bij zwaardere of terugkerende problematiek.

Op basis hiervan is ingezet op scholing en training in agressiehantering, het versterken van het lerend vermogen binnen teams en gerichte opvolging bij signalen die daar aanleiding toe geven.

## 6.4 Audits en dossierkwaliteit

Audits en dossiercontroles geven inzicht in de mate waarin kwaliteitseisen in de praktijk worden nageleefd.

In 2025 laten dossiercontroles zien dat circa 60% van de dossiers volledig op orde is. De belangrijkste aandachtspunten zijn:

- tijdige evaluatie van zorgplannen;
- volledigheid en actualiteit van documentatie;
- eenduidige vastlegging.

Bij de duiding van deze uitkomsten speelt ook het elektronisch cliëntdossier (ECD) een rol. In de praktijk blijkt dat informatie niet altijd logisch of volledig gekoppeld is binnen het systeem. Hierdoor zijn relevante onderdelen van dossiers niet altijd direct zichtbaar bij controles. Hierdoor ontstaat bij controles niet altijd een volledig en betrouwbaar beeld van de dossierkwaliteit, dit vraagt om zorgvuldige interpretatie van de uitkomsten.

Ook interne audits laten een wisselend beeld zien, met terugkerende aandachtspunten op het gebied van:

- naleving van AVG-vereisten;
- inrichting van medezeggenschap;
- gebruik van meldprotocollen.

Externe audits bevestigen dat het kwaliteitssysteem als geheel functioneert, maar benadrukken eveneens het belang van verdere professionalisering van dossiervoering.

Naar aanleiding van deze bevindingen is in 2025 en begin 2026 ingezet op een brede dossiercontrole bij alle leden, het verbeteren en standaardiseren van formats en intensivering van communicatie over verwachtingen en normen.

## 6.5 Cliëntervaringen en klachten

Cliëntervaringen vormen een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van zorg. Het gemiddelde cliënttevredenscijfer (8,9) bevestigt het belang van persoonlijke aandacht, betrokkenheid en maatwerk binnen kleinschalige zorg.

Tegelijkertijd laten signalen en klachten zien dat bejegening door begeleiding een terugkerend thema is. In 2025 heeft dit geleid tot één gegrond verklaarde klacht via de klachtencommissie. Bij enkele signalen was aanvullende betrokkenheid van CKZ nodig. Deze casuïstiek is benut om bewustwording rondom professioneel handelen te versterken en het gesprek over kwaliteit van begeleiding te verdiepen.

In 2026 streven we ernaar om de potentie van narratief auditeren nader te verkennen. Op deze manier willen wij cliëntervaringen een prominenter rol geven bij het meten van kwaliteit binnen onze organisatie.

## 6.6 Cliëntgericht en herstelondersteunend werken

Binnen CKZ staat cliëntgericht en herstelondersteunend werken centraal. Leden stellen voor iedere cliënt een individueel begeleidings- of ondersteuningsplan op, waarin wensen, mogelijkheden, krachten en risico's worden vastgelegd. Cliënten worden actief betrokken bij het opstellen, evalueren en bijstellen van deze plannen. Waar passend worden ook naasten betrokken, met respect voor privacy en autonomie.

Vroegsignalering en risico-inventarisatie maken integraal onderdeel uit van het dagelijks werken met cliënten. Door signalen tijdig te herkennen en passende ondersteuning te bieden, wordt bijgedragen aan veiligheid, continuïteit en het voorkomen van escalatie of zwaardere zorg.

Binnen de coöperatie zetten veel zorgprofessionals hun eigen ervaringen bewust en professioneel in. Daarmee worden kennis, empathie en praktische ondersteuning gecombineerd in de begeleiding. Deze inzet van ervaringskennis versterkt de aansluiting op het dagelijks leven van cliënten en draagt bij aan herstel, veerkracht en zelfredzaamheid.

CKZ beschikt over een brede basis aan ervaringskennis, onder meer op het gebied van psychische kwetsbaarheid, gezins- en relatieproblematiek, lichamelijke kwetsbaarheid en verslaving.

In 2025 organiseerde CKZ twee reeksen *Herstellen doe je Zelf*. De bijeenkomsten werden begeleid door een professioneel en opgeleid team van facilitators. Deelnemers ervoeren een veilige en gelijkwaardige omgeving, waarin gewerkt werd aan zelfvertrouwen, inzicht in eigen kwaliteiten en het zetten van herstelstappen. De opbrengsten en de blijvende behoefte aan onderlinge verbinding onderstrepen de waarde van dit programma. Een nadere toelichting is opgenomen in Bijlage 4.

## **6.7 Deskundigheid en professionele werkomgeving**

De kwaliteit en veiligheid van zorg hangen direct samen met de deskundigheid van professionals. CKZ ziet erop toe dat leden beschikken over gekwalificeerd personeel en ondersteunt hen bij deskundigheidsbevordering.

In 2025 is ingezet op:

- scholing gericht op kwaliteit, veiligheid en methodisch werken;
- intervisie en reflectie;
- kennisdeling binnen de coöperatie.

Daarnaast blijft aandacht voor een veilige werkomgeving essentieel. Leden zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van risico-inventarisaties en het treffen van maatregelen op het gebied van fysieke en sociale veiligheid. CKZ ondersteunt dit door kennisdeling en het agenderen van relevante thema's.

## **6.8 Leren en verbeteren**

Kwaliteit en veiligheid zijn binnen CKZ onderdeel van een continu leerproces. In 2025 is dit versterkt door signalen uit verschillende bronnen in samenhang te analyseren en te bespreken.

Het kwaliteitsbeeld laat zien dat het systeem van monitoring en signalering functioneert, verbeterpunten tijdig in beeld komen en gerichte acties worden ingezet op thema's als dossiervoering, agressiehantering en professionalisering.

De belangrijkste ontwikkelopgave ligt in het verder vergroten van uniformiteit en het versterken van de vertaalslag van signalen naar concreet handelen binnen alle aangesloten organisaties. CKZ blijft hierin sturen op balans: voldoende houvast en duidelijkheid, met behoud van ruimte voor professioneel handelen en maatwerk binnen kleinschalige zorg.

## 7 Financiële paragraaf

De financiële positie van CKZ ontwikkelde zich in 2025 stabiel en betrouwbaar. Als faciliterende coöperatie opereert CKZ op concernniveau, met een financieel beleid gericht op continuïteit, rechtmatigheid en het ondersteunen van goede, veilige en cliëntgerichte zorg. In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op de financiële ontwikkelingen in 2025 en de financiële positie per balansdatum.

### 7.1 Financiële ontwikkelingen gedurende het verslagjaar 2025

Het jaar 2025 stond in het teken van verdere groei en versteviging van de financiële basis van CKZ. De omzet nam toe in alle domeinen waarin CKZ actief is. Deze groei werd met name gedreven door:

- een stijging van het aantal cliënten binnen de Jeugdwet, Wmo en Beschermd Wonen;
- tariefindexaties die hoger uitvielen dan in 2024;
- toetreding van nieuwe leden en groei van bestaande leden.

De kostenontwikkeling bleef binnen de begrotingskaders. Stijgingen deden zich voornamelijk voor in investeringen die aansluiten bij de groei en professionalisering van de organisatie, zoals uitbreiding van de formatie en investeringen in digitalisering en automatisering.

Het financiële model van CKZ, waarin opbrengsten grotendeels worden doorbetaald aan leden, zorgt ervoor dat fluctuaties in het zorgvolume beperkt doorwerken in de eigen organisatie. Hierdoor blijft de ontwikkeling van de brutomarge stabiel en goed voorspelbaar.

### 7.2 Omzet en resultaat in 2025

De omzet liet in 2025 een duidelijke groei zien ten opzichte van 2024. De omzet in 2025 betrof €22.454.006 tegen een omzet van €17.619.792 in 2024. Deze ontwikkeling vertaalde zich in een stijging van de brutomarge, in lijn met het toegenomen zorgvolume en de tariefontwikkelingen.

De exploitatiekosten ontwikkelden zich volgens begroting. Uitgaven aan personeel, organisatie, automatisering en huisvesting waren in balans met de groei van de organisatie en de toenemende eisen vanuit opdrachtgevers.

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van €424.066. Dit resultaat past bij de schaal en rol van CKZ als faciliterende coöperatie en is toegevoegd aan het eigen vermogen, waarmee de financiële basis verder is versterkt.

### 7.3 Solvabiliteit en liquiditeit

CKZ sloot 2025 af met een gezonde liquiditeitspositie. De beschikbare middelen op de zakelijke rekeningen zijn ruim voldoende om aan de lopende verplichtingen te voldoen en geplande investeringen te financieren.

Het weerstandsvermogen ontwikkelt zich stabiel. In de afgelopen jaren varieerde dit percentage tussen 6,4% en 7,2%. Voor de komende jaren wordt een niveau van ongeveer 6,5% tot 6,7% verwacht. Het weerstandsvermogen per einde 2025 bedroeg 7,2%. Dit wordt passend geacht bij het risicoprofiel van CKZ, waarin inkomsten relatief voorspelbaar zijn en kosten tijdig kunnen worden bijgestuurd.<sup>4</sup>

De Algemene Ledenvergadering heeft in 2025 uitgesproken dat CKZ op termijn wil toegroeien naar een weerstandsvermogen van 10%, in lijn met gangbare richtlijnen binnen de sector. Deze groei wordt geleidelijk gerealiseerd. Het bestuur kiest er bewust voor om beschikbare middelen in de komende jaren primair in te zetten voor kwaliteit, digitalisering, procesverbetering en verdere professionalisering van de organisatie. Daarmee wordt het fundament versterkt, zodat het weerstandsvermogen op natuurlijke wijze kan meegroeien.

Deze lijn is afgestemd met de accountant en de businesscontroller en wordt passend geacht bij de financiële positie van CKZ.

## 7.4 Risico's en onzekerheden

Binnen CKZ worden financiële risico's structureel gevolgd binnen de planning- en controlcyclus. De belangrijkste risico's in 2025 waren:

- de verdere inbedding van lumpsum-financiering binnen Wlz en Wmo;
- ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en informatiebeveiliging, mede in relatie tot de toekomstige vervanging van het cliëntdossier;
- toenemende eisen van opdrachtgevers, die vragen om extra capaciteit en expertise;
- veranderingen in het sociaal domein, waaronder contractvoorwaarden, indexaties en landelijke financieringsontwikkelingen.

Deze risico's zijn gedurende het jaar actief gemonitord en besproken met bestuur en Raad van Toezicht. Waar nodig zijn beheersmaatregelen genomen of voorbereid.

## 7.5 Kasstromen en financieringsbehoefte

CKZ kent een voorspelbare kasstroomstructuur. Inkomsten bestaan hoofdzakelijk uit betalingen van gemeenten, zorgkantoren en inkooporganisaties en worden grotendeels direct doorgezet naar de leden.

De interne kosten zijn overzichtelijk, stabiel en goed planbaar. In 2025 was geen externe financiering nodig. De liquiditeitspositie bood voldoende ruimte om aan alle verplichtingen te voldoen en geplande investeringen te realiseren.

## 7.6 Financiële instrumenten en risicobeheer

CKZ verricht geen onderzoek en ontwikkeling in traditionele zin, maar investeert gericht in de verdere ontwikkeling van de organisatie. In 2025 betrof dit onder andere organisatieontwikkeling en procesverbetering (waaronder het Lean-project), digitalisering en gegevensuitwisseling en pilots op het gebied van ervaringsdeskundigheid en herstelondersteunend werken.

Deze investeringen dragen bij aan de kwaliteit, wendbaarheid en toekomstbestendigheid van de coöperatie.

## 7.7 Onderzoek en ontwikkeling

CKZ maakt uitsluitend gebruik van laag-risico financiële instrumenten in de vorm van betaalrekeningen bij de Rabobank. Er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten, beleggingen of andere complexe financiële producten.

Het financieel risicobeheer richt zich op het waarborgen van voldoende liquiditeit, monitoring van inkomsten en lumpsum-budgetten, naleving van wet- en regelgeving en tijdige signalering van financiële afwijkingen via de reguliere rapportages. CKZ handelt hierin in overeenstemming met het treasurystatuut van de coöperatie.

Er zijn geen significante prijs-, valuta- of renterisico's.

## 7.8 Doorkijkje naar 2026

De Algemene Ledenvergadering heeft eind 2025 de begroting voor 2026 vastgesteld. Hierin zijn onder andere de volgende accenten opgenomen:

- gerichte investeringen in digitalisering en informatiebeveiliging;
- doorontwikkeling van de werkorganisatie en uitbreiding van capaciteit;
- versterking van procesinrichting en interne beheersing;
- verdere ondersteuning van leden op het gebied van kwaliteit, veiligheid en professioneel handelen.

De begroting laat een beheerst en realistisch financieel beeld zien. De voorgenomen investeringen kunnen uit eigen middelen worden gefinancierd en dragen bij aan een duurzame en toekomstbestendige ontwikkeling van CKZ.

## 8 Verslag van de Raad van Toezicht (RvT)

### 8.1 Voorwoord

De Raad van Toezicht (RvT) legt in dit verslag verantwoording af over het intern toezicht op CKZ over het boekjaar 2025. Dit verslag is opgesteld vanuit de onafhankelijke rol van de RvT en staat naast het jaarverslag. De RvT richt zich bij het toezicht op de maatschappelijke doelstelling van CKZ: het faciliteren, verbinden en versterken van kleinschalige zorgondernemers zodat zij goede, cliëntgerichte en veilige zorg kunnen bieden.

De RvT geeft uitvoering aan haar rol vanuit de uitgangspunten van de Governancecode Zorg 2022 en de Coöperatie Code 2024. CKZ past deze kaders proportioneel toe, passend bij de aard en schaal van de coöperatie. De in 2024 vastgestelde toezichtvisie van CKZ is hierbij richtinggevend. In het meerjarenbeleidsplan is vastgelegd dat deze visie wordt geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

### 8.2 De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen CKZ. Daarnaast adviseert de RvT het bestuur en fungeert zij als strategische sparringpartner. Ook vervult de RvT de werkgeversrol ten aanzien van de directeur-bestuurder.

In 2025 bestond de Raad van Toezicht uit drie leden. In hoofdstuk 3.3 van dit jaarverslag is de samenstelling met benoemingstermijnen opgenomen. De RvT werkt collegiaal en draagt als geheel verantwoordelijkheid voor de uitoefening van het toezicht.

### 8.3 Scope van het intern toezicht

CKZ is een coöperatie en verleent zelf geen directe zorg. Het intern toezicht richt zich daarom op de wijze waarop CKZ de randvoorwaarden organiseert waarbinnen leden goede, cliëntgerichte, veilige en rechtmatige zorg kunnen leveren. Dit betreft onder meer:

- governance en rolvastheid binnen de coöperatieve structuur (ALV–bestuur–RvT);
- strategie en koersontwikkeling (meerjarenbeleid) en de vertaling naar jaarplan en uitvoering;
- planning- en controlcyclus, financiële continuïteit en risicobeheersing;
- werking van interne beheersing en de systemen kwaliteits- en veiligheidssystemen op coöperatieniveau;
- compliance, rechtmatigheid en informatiebeveiliging;
- functioneren van de directeur-bestuurder (werkgeversrol) en de ontwikkeling van de werkorganisatie;
- stakeholderrelaties en positionering van CKZ in het regionale zorglandschap.

### 8.4 Vergaderingen en bijeenkomsten

De RvT kwam in 2025 zesmaal bijeen in overleg met het bestuur op 27 februari 2025, 14 april 2025, 13 mei 2025, 25 augustus 2025, 13 oktober 2025 en 10 november 2025. Daarnaast vindt waar nodig tussentijds afstemming plaats. Daarnaast woont de RvT de ALV's bij als toehoorder en heeft de RvT in 2025 deelgenomen aan de stakeholdersbijeenkomst in het kader van het nieuwe meerjarenbeleidsplan.

In 2025 is tevens aandacht besteed aan de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren van de Raad van Toezicht en de samenwerking met het bestuur (zie paragraaf 11).

#### Remuneratiecommissie

In 2025 heeft de RvT een remuneratiecommissie ingesteld. Deze commissie ondersteunt de RvT bij onderwerpen die samenhangen met de werkgeversrol en remuneratievraagstukken.

### 8.5 Besluiten van de Raad van Toezicht

In 2025 kwam de Raad van Toezicht met regelmaat bijeen om invulling te geven aan zijn toezichthoudende en richtinggevende rol. De vergaderingen stonden in het teken van governance, de planning- en controlcyclus, kwaliteit en veiligheid, financiële verantwoording en de verdere ontwikkeling van de strategische koers.

De Raad hield toezicht op de inrichting en werking van de governance, onder meer door het instellen van een remuneratiecommissie, het actualiseren van de profielschets en het zorgvuldig vormgeven van de werving en benoeming van een nieuw bestuurslid. Ook werden afspraken gemaakt over transparante besluitvorming, waaronder hybride vergaderen en stemprocedures.

Binnen de planning- en controlcyclus zag de Raad toe op een zorgvuldige financiële verantwoording. De jaarcijfers 2024, de WNT-verantwoording en bijbehorende processen werden beoordeeld en goedgekeurd, mede op basis van rapportages van de business controller en met betrokkenheid van de accountant. Tevens werd ingestemd met een vernieuwde opzet van de tertiaalrapportages, gericht op betere sturing en toezicht.

De Raad vervulde daarnaast een klankbordrol voor het bestuur bij de strategische koers. Dit kwam tot uiting in de bespreking van de visie op kwaliteit van zorg en de ontwikkeling van het meerjarenbeleidsplan 2026–2029, inclusief de bijbehorende tijdlijn en prioriteiten.

Gedurende het jaar volgde de Raad de voortgang op strategische en operationele thema's en borgde daarmee continuïteit, kwaliteit en verantwoorde ontwikkeling van de organisatie.

De volledige besluitenlijst van de Raad van Toezicht staat opgenomen als bijlage 1 bij dit verslag.

## **8.6 De samenwerking met het bestuur**

De samenwerking tussen RvT en bestuur kenmerkt zich door een open en kritische dialoog, met ruimte voor tegenspraak en reflectie. De RvT bespreekt met het bestuur zowel de strategische koers als de bestuurlijke en organisatorische randvoorwaarden die nodig zijn om deze koers duurzaam te realiseren.

De informatievoorziening aan de RvT vindt plaats via vergaderstukken, managementinformatie en rapportages vanuit de planning- en controlcyclus, waaronder de tertiaalrapportages. Waar relevant vraagt de RvT aanvullende toelichting, duiding of onderliggende stukken op, en agendeert zij onderwerpen op eigen initiatief wanneer zij dat noodzakelijk acht.

## **8.7 Reflectie vanuit de toezichthoudende rol**

Kwaliteit en veiligheid vormen een vast onderdeel van het toezicht. Omdat CKZ zelf geen directe zorg verleent, richt het toezicht zich op de manier waarop CKZ kwaliteit, veiligheid en rechtmatigheid op coöperatieniveau ondersteunt en monitort, en op de wijze waarop signalen worden benut voor leren en verbeteren. Er vindt overleg plaats over mogelijkheden om kwaliteit en veiligheid beter en eenduidiger inzichtelijk te maken.

De RvT houdt toezicht vanuit de basishouding zoals verwoord in de toezichtvisie: vertrouwen, gelijkwaardigheid en transparantie. Dit betekent dat de RvT niet uitsluitend stuurt op verantwoording en zekerheden, maar nadrukkelijk ook ruimte maakt voor het goede gesprek over dilemma's, morele afwegingen en de context waarin CKZ opereert. In de toezichtdialoog is aandacht voor de balans tussen enerzijds het borgen van kwaliteit, veiligheid en rechtmatigheid en anderzijds het voorkomen van onnodige administratieve lasten voor leden.

Daarnaast houdt de RvT toezicht op de financiële positie en de continuïteit van CKZ, mede aan de hand van de planning- en controlcyclus. In lijn met de toezichtvisie bewaakt de RvT nadrukkelijk de continuïteit en de lange-termijn waardecreatie van de coöperatie, en blijft zij in de transitie van zorg scherp op marktontwikkelingen, kansen en risico's.

De RvT bespreekt periodiek het risicoprofiel van CKZ. Conform de toezichtvisie heeft de RvT hierbij extra aandacht voor samenwerkingsverbanden, digitalisering en innovatie. De RvT vraagt daarbij aandacht voor heldere beheersmaatregelen, tijdige signalering en transparante escalatie wanneer zich risico's of incidenten voordoen.

## **8.8 Reflectie vanuit de rol als strategische partner**

De toezichtvisie van CKZ benadrukt dat toezichthouden in de zorg meer vraagt dan het afvinken van agendapunten, waarbij verantwoording en zekerheden richtingbepalend zijn. In lijn met de

toezichtvisie staat binnen CKZ het strategisch partnerschap centraal: de aanmoediging tot anders denken, het maken van morele afwegingen en het sparren met het bestuur. In de dialoog beweegt de RvT adaptief mee met de context en het samenspel binnen de coöperatie.

In de toezichtvisie is het intern toezicht uitgewerkt langs de lijn van de missie van CKZ en de werkwoorden faciliteren, verbinden en versterken. Deze lijn is in 2025 herkenbaar geweest in de strategische dialoog:

- Faciliteren  
De RvT houdt toezicht vanuit de gedachte dat zij 'doet wat nodig is' om ervoor te zorgen dat het bestuur maximaal van waarde kan zijn voor cliënten, leden, coöperatie en stakeholders. De RvT faciliteert hierin de dialoog met het bestuur en creëert een veilige sfeer waarin vragen en dilemma's ingebracht kunnen worden, zodat het 'goede gesprek' kan worden gevoerd.
- Verbinden  
In lijn met het coöperatieve karakter ziet de RvT toe op een zorgvuldig besluitvormingsproces dat recht doet aan de belangen van leden en de kernwaarden van CKZ, terwijl in het toezicht steeds een expliciete afweging wordt gemaakt tussen belangen van cliënten en overige stakeholders.
- Versterken  
De RvT heeft met het bestuur gereflecteerd op het versterken van kwaliteit en het lerend vermogen binnen de coöperatie, waaronder de toets of het kwaliteitsmanagementsysteem voldoende aansluit op risicoprofielen van leden en voorwaarden van opdrachtgevers.

In 2025 voerde de Raad van Toezicht een doorlopende strategische dialoog met het bestuur, in lijn met de uitgangspunten van de Governancecode Zorg en de Coöperatiecode.

Centraal stonden de koersbepaling en strategische focus, resulterend in de totstandkoming en vaststelling van het Meerjarenbeleidsplan 2026–2029 'Samen Verder' en de vertaling daarvan naar de planning- en controlcyclus. Daarnaast was er aandacht voor de versterking van governance en rolvastheid in het samenspel tussen bestuur, Raad van Toezicht en ALV, met heldere afspraken over besluitvorming, mandatering en reglementen. Ook de doorontwikkeling van de coöperatieve basis en ledenbetrokkenheid kwam nadrukkelijk aan bod, onder meer via ledenraadplegingen, workshops en de ALV-cyclus. In dit kader zijn het Huishoudelijk Reglement herzien en de lidmaatschapsovereenkomst besproken, met oog voor transparantie in rechten, plichten en lidmaatschapseisen. Tot slot stond de Raad stil bij relatiebeheer en positionering in het regionale zorglandschap, en de betekenis daarvan voor de rol van CKZ als professioneel aanspreekpunt namens de leden.

## 8.9 Reflectie vanuit de rol als werkgever

De RvT vervult de werkgeversrol ten aanzien van de directeur-bestuurder. In 2025 heeft de RvT periodiek met de directeur-bestuurder gesproken over de uitvoering van het jaarplan, de ontwikkeling van de werkorganisatie en de bestuurlijke en maatschappelijke opgaven. In lijn met de toezichtvisie vult de RvT de werkgeversrol actief in en voert zij geregeld het gesprek met de directeur-bestuurder over wat nodig is in het dagelijks functioneren. Daarbij is aandacht voor zowel de persoonlijke ontwikkeling van de directeur-bestuurder als voor de onderlinge samenwerking in het bestuur. Vanuit verbinding en vertrouwen ondersteunt, coacht en daagt de RvT uit, met als doel het bestuur in staat te stellen CKZ duurzaam te ontwikkelen.

Het functioneren van de directeur-bestuurder is besproken in het kader van de werkgeversrol, waarbij aandacht is besteed aan leiderschap, rolvastheid, samenwerking binnen de governance-structuur en de realisatie van strategische doelen. De bezoldiging van de directeur-bestuurder vindt plaats binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (WNT), zoals toegelicht in de jaarrekening.

## 8.10 Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

De RvT hecht waarde aan een zorgvuldige positionering van CKZ in het regionale zorglandschap. In het toezicht en de dialoog met het bestuur is aandacht besteed aan de relatie met gemeenten, zorgkantoor en samenwerkingspartners, en aan de wijze waarop CKZ als coöperatie optreedt als professioneel aanspreekpunt namens de aangesloten leden.

De toezichtvisie benadrukt dat de RvT zich wil verbinden met de omgeving en waar passend informatie niet alleen via het bestuur ontvangt, maar ook actief ophaalt. De RvT vindt het daarbij belangrijk om zichtbaar en benaderbaar te zijn. Dit past bij het coöperatieve karakter van CKZ, waarin zorgvuldige besluitvorming en het wegen van belangen centraal staan.

De RvT blijft daarbij scherp op het afwegen van belangen: het collectieve belang van de coöperatie, de positie van individuele leden en de maatschappelijke opdracht waarin goede, cliëntgerichte en veilige zorg centraal staan.

### **8.11 Reflectie op eigen functioneren**

De RvT evalueert jaarlijks het eigen functioneren en de samenwerking met het bestuur. In 2025 is deze evaluatie uitgevoerd, met aandacht voor de invulling van de toezichthoudende rol, de kwaliteit van de strategische dialoog en de aansluiting bij de maatschappelijke opdracht van CKZ. De uitkomsten zijn benut om werkwijze en focus verder te versterken.

Conform de toezichtvisie is de jaarlijkse evaluatie ook een moment om te bezien of de toezichtvisie nog aansluit bij de actuele context van CKZ en het zorglandschap, en of bijstelling nodig is.

Daarnaast hebben de leden van de RvT geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering, onder meer door deelname aan de workshops *'Effectief besturen'* en aan de beleidsdagen van CKZ.

Goes, 11 mei 2026

Namens de Raad van Toezicht CKZ,

Dhr. A.J. Drijdijk, voorzitter  
Dhr. A. Pinxteren, lid  
Dhr. T. Hut, lid

## Bijlage 1 Besluiten Algemene Ledenvergadering 2025

ALV 10 maart 2025	27 mei 2025	25 september 2025	26 november 2025
<p><b>Besluitvormend</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terugdraaien benoeming bestuurslid M. Uijtdewilligen</li> <li>2. Instemming start werving nieuw bestuurslid</li> <li>3. Overname advies werkgroep t.a.v. beleid monitoring en handhaving lidmaatschapseisen</li> </ol>	<p><b>Besluitvormend</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instemming voordracht bestuurslid I. van Waterschoot als bestuurslid van CKZ</li> <li>2. Vaststellen jaarverantwoording</li> <li>3. Verlenen decharge over het gevoerde beleid 2024</li> </ol>	<p><b>Besluitvormend</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concept herziene huishoudelijk reglement (Let op: ALV heeft de herziene versie niet vastgesteld, dit wordt voor de volgende Alv geagendeerd)</li> <li>2. Concept herziene lidmaatschaps-overeenkomst (Let op: ALV heeft de herziene versie niet vastgesteld, dit wordt voor de volgende ALV geagendeerd)</li> <li>3. Instemming tweede termijn dhr. A. Pinxteren, lid Raad van Toezicht CKZ</li> </ol>	<p><b>Besluitvormend</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vaststellen herziene Huishoudelijk Reglement, versie 4</li> <li>2. Concept herziene lidmaatschapsovereenkomst (Let op: ALV heeft de herziene versie niet vastgesteld, dit wordt geagendeerd voor eerstvolgende ALV in 2026)</li> <li>3. Vaststellen meerjaren-beleidsplan 2026-2029 'Samen Verder' en meerjarenprognose</li> <li>4. Vaststellen jaarplan 2026 en begroting 2026</li> <li>5. Instemmen beleid mandatering.</li> </ol>
<p><b>Informerend</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uitkomst cliënttevredenheids-onderzoek</li> <li>2. Uitkomst ledenbetrokkenheids-onderzoek</li> </ol>	<p><b>Informerend</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opvolging uitkomsten ledenbetrokkenheids-onderzoek</li> <li>2. Tijdspad meerjarenbeleids-plan CKZ</li> </ol>		<p><b>Informerend</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ontwikkelingen interne organisatie</li> </ol>

## Bijlage 2 Kwaliteitsbeeld

### Meldingen en signalen

Categorie	Aantal
Medicatiefout/medische fout	1
(Bijna) ongeval	22
Agressie (verbaal en/of fysiek)	69
<i>Totaal</i>	92

Voor een toelichting op de opvolging, zie 6.3

### Audits & dossiercontroles

Onderwerp	Status	Thema's	Opvolging
Dossiercontrole	61,6% is op orde	Tijdige evaluaties uitvoeren. Documenten correct vastleggen in ECD.	In januari 2026 is een grootschalige dossiercontrole uitgevoerd. Alle leden zijn aangeschreven, uiterlijk half april 2026 dienen de dossiers op orde te zijn voor de tweede controle.
Interne audits	3,2 (van 5)	AVG vereisten, regeling medezeggenschap, eigen meldprotocol.	De uitkomsten zijn tweemaal besproken in de ALV en toegelicht in de interne nieuwsbrief. Daarnaast zijn formats beschikbaar gesteld ter ondersteuning van leden.
Externe audits	Positief resultaat	Twee aandachtspunten: Leveranciersbeoordelingen en intensivering van dossiercontroles.	Leveranciersbeoordelingen zijn geprofessionaliseerd en in een nieuw format worden op alle criteria leveranciers beoordeeld. Dossiercontrole zie bovenstaand.

### Scholing & deskundigheidsbevordering

In 2025 organiseerde CKZ de volgende scholingen:

- Herhaling Omgaan met agressie  
4 februari 2025  
Door Ajeetha den Boer en Bert van de Wal
- Schrijven van begeleidingsplannen  
14 maart 2025  
Door Herman van Boven
- ZilliZ  
8 mei 2025  
Door Zorgadministratie CKZ
- Niet aangeboren hersenletsel  
20 mei 2025  
Door Marcel van Duijn
- De nieuwe GGZ  
4 juni 2025  
Door Jim van Os
- Omgaan met agressie  
24 september 2025  
Door Ajeetha den Boer en Bert van de Wal
- Kwaliteit  
4 november 2025  
Door Henk Mobers

- Zilliz  
17 november 2025  
Door Zorgadministratie CKZ
- Polyvagaal  
8 december 2025  
Door Herman van Boven en Jorina Lukasse

Binnen de coöperatie zijn een aantal intervisiegroepen actief. Onze intervisiegroepen bieden professionals de ruimte om ervaringen te delen, te reflecteren en van elkaar te leren. Zo versterken ze hun expertise, verbeteren ze hun werkwijze en dragen ze bij aan een cultuur van continu leren binnen de coöperatie.

### Client-ervaringen

Onderwerp	Status	Thema's	Opvolging
Tevredenheid	Cijfer 8.9	Contact met de begeleiding, inspraak cliënt, samenwerking en activiteiten aanbod	Elk lid heeft een individueel rapport ontvangen en wordt geacht daarop maatregelen te nemen indien nodig.
Klachten, geschillen, claims	Minder dan 10 klachten in 2025	Bejegening door begeleiding	Er zijn enkele klachten geweest waarbij bemiddeling vastliep en CKZ betrokken is.

In twee gevallen bleek de reguliere klachtenafhandeling via bemiddeling niet passend. Deze signalen zijn, met betrokkenheid van Zorgbelang, door CKZ opgepakt en naar tevredenheid opgelost. Dit heeft niet geleid tot het indienen van officiële klachten.

In 2025 is één klacht ingediend waarbij bemiddeling door Zorgbelang niet succesvol was. Deze klacht is vervolgens voorgelegd aan de klachtencommissie Zeeland, die de klacht gegrond heeft verklaard.

### Tevredenheid en betrokkenheid van leden

Onderwerp	Status	Thema's	Opvolging
Tevredenheid lidmaatschap (uit LBO)	96% van de leden is tevreden, meer dan de helft zeer tevreden	Financieel voordeel van het lidmaatschap, toegang tot kennis en informatie, producten en diensten van CKZ, belangenbehartiging voor leden, communicatie en informatievoorziening.	De aanbevelingen uit het ledenbetrokkenheidsonderzoek zijn vertaald naar een plan van aanpak waarin bestaande acties zijn geborgd en aanvullende acties zijn geformuleerd, met focus op het anders organiseren van ledeninbreng, het versterken van informele ontmoetingen en het structureel blijven uitnodigen van leden om actief mee te denken.
Betrokkenheid leden (uit LBO)	88% van de leden voelt zich betrokken	Persoonlijke binding en trots op CKZ, vertrouwen in bestuur en organisatie, samenwerking binnen de coöperatie, herkenbaarheid en reputatie van CKZ.	

Ledenbijeenkomsten voor alle regio's 1 per jaar in 2025, geen bijzonderheden. Voor ledenraadplegingen zie paragraaf 3.5.1 (ledenparticipatie).

### Tevredenheid en betrokken van personeel

CKZ gebruikt de Everybody Frank-app om structureel zicht te houden op werkgeluk en werkstress binnen het team. Medewerkers krijgen wekelijks drie korte vragen aangeboden over onder andere werkdruk, herstel, gehoord worden en sociale veiligheid.

De antwoorden worden anoniem verwerkt. De uitkomsten worden periodiek besproken in teamoverleggen en vormen input voor gesprek, duiding en eventuele vervolgstappen, onder andere via de PVT.

CKZ scoort hoog op werkdruk en werkstress, maar dit wordt door werknemers niet als problematisch of onveilig worden ervaren. Deze scores geven aanleiding tot blijvende monitoring en gesprek, wat ook expliciet zo is ingericht via de Frank-app, team-overleggen en de PVT. Er zijn geen signalen van overschrijding van aanvaardbare grenzen, maar wel een duidelijke bestuurlijke en organisatorische alertheid om dit continu te blijven volgen.

De personeelsvertegenwoordiging heeft periodiek overleg, zie paragraaf 3.5.3 (personeelsvertegenwoordiging).

### Bijlage 3 Ledenbetrokkenheidsonderzoek CKZ

In deze bijlage is een nadere toelichting opgenomen op de uitkomsten van het ledenbetrokkenheidsonderzoek dat CKZ eind 2024 heeft laten uitvoeren door de Nationale Coöperatieve Raad (NCR). De bijlage bevat een inhoudelijke duiding van de resultaten en vormt de onderbouwing van de in dit jaarverslag opgenomen paragraaf over ledenbetrokkenheid.

Eind 2024 heeft CKZ het ledenbetrokkenheidsonderzoek laten uitvoeren door de Nationale Coöperatieve Raad (NCR), met als doel meer inzicht te krijgen in de mate en aard van de betrokkenheid van de leden bij de coöperatie. Begin 2025 zijn de resultaten ontvangen en besproken met een afvaardiging van het bestuur en de werkorganisatie, waarna deze zijn gedeeld met de leden in de ALV.

De respons onder de leden bedroeg 84%, wat voor een dienstverlenende coöperatie als uitzonderlijk hoog wordt aangemerkt en duidt op een sterke verbondenheid en bereidheid van leden om mee te denken over de ontwikkeling van CKZ.

Uit het onderzoek blijkt dat de ledenbetrokkenheid bij CKZ in brede zin ruim boven het gemiddelde ligt. CKZ scoort op vijf van de zes betrokkenheidsdimensies bovengemiddeld; uitsluitend op de normatieve dimensie (het ervaren plichtsgevoel om lid te blijven) wordt een gemiddelde score behaald.

Dit beeld past bij het karakter van CKZ als een coöperatie waarin betrokkenheid primair wordt ervaren vanuit intrinsieke motivatie, gedeelde waarden en ervaren meerwaarde, en minder vanuit verplichting.

De algemene tevredenheid onder de leden is zeer hoog: 96% van de leden is tevreden over het lidmaatschap van CKZ, waarvan meer dan de helft aangeeft zeer tevreden te zijn. Daarnaast voelt 88% van de leden zich betrokken bij de coöperatie. Leden geven aan zelden tot nooit na te denken over het opzeggen van het lidmaatschap.

De affectieve betrokkenheid is bijzonder sterk. Leden zijn trots op CKZ, spreken positief over de coöperatie en bevelen haar actief aan bij anderen. Zij hebben vertrouwen in de koers en ervaren dat CKZ luistert naar haar leden en besluiten neemt in het collectieve belang, ook wanneer de ervaren individuele invloed op strategische keuzes beperkter is.

Ook de calculatieve betrokkenheid is hoog. Leden ervaren duidelijke voordelen van het lidmaatschap, waarbij financieel voordeel het belangrijkste motief is, gevolgd door toegang tot kennis, informatie en producten en diensten. Tegelijkertijd geven niet alle leden aan overtuigd te zijn van de optimale prijs-prestatieverhouding, wat waardevolle aanknopingspunten biedt voor verdere dialoog en doorontwikkeling.

Op het gebied van vertrouwen en reputatie scoort CKZ eveneens bovengemiddeld. Leden ervaren de coöperatie als geloofwaardig, herkenbaar en consistent in haar waarden en uitingen, en spreken een groot vertrouwen uit in de bestuurlijke organen.

De uitkomsten van het ledenbetrokkenheidsonderzoek bevestigen dat CKZ beschikt over een stevige en betrokken ledenbasis. Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat verdere versterking mogelijk is, met name door blijvend aandacht te houden voor kleinschaligheid, informeel contact en nabijheid. Deze aandachtspunten zijn vertaald naar concrete acties in het jaarplan en vormen input voor de verdere uitwerking van het meerjarenbeleid.

## Bijlage 4 Verslag Herstellen doe je Zelf (HdjZ)

### Terugblik 2025

In 2025 organiseerden we twee reeksen van telkens twaalf bijeenkomsten *Herstellen doe je Zelf* (HdjZ). De trainingen werden begeleid door Jelmar, Joke en Jessica, waarbij Jessica in het voorjaar is aangesloten om verder in het programma te groeien. De combinatie van verschillende persoonlijke en professionele herstellervaringen zorgde wederom voor een waardevolle, evenwichtige begeleiding.

### Voorjaarsgroep

De voorjaarsreeks startte met vijf deelnemers. De kracht van HdJZ kwam ook dit jaar duidelijk naar voren: het delen van ervaringen vanuit gelijkwaardigheid, elkaar herkennen en erkennen, en het ervaren dat je er niet alleen voor staat.

De deelnemers gaven aan veel steun te vinden in deze veilige setting. Ze bouwden meer zelfvertrouwen op, kregen inzicht in hun eigen kwaliteiten en ervoeren opnieuw ruimte om stappen te zetten in hun herstel. Die opbrengst blijft voor ons elke keer opnieuw bijzonder om te zien en geeft veel energie.

### Training voor facilitators

In de zomer volgden Joke en Jessica de officiële opleiding tot facilitator in Utrecht. De verdieping die zij hierin opdeden, brachten zij direct mee in de najaarsreeks.

### Najaarsgroep

De najaarsgroep startte eveneens met vijf deelnemers. Door privé-omstandigheden haakten er vroegtijdig drie deelnemers af. We kozen er bewust voor om met de twee overgebleven cursisten door te gaan. Juist door de kleinschaligheid ontstond een zeer veilige en open setting waarin diepgaande gesprekken, erkenning en verbinding centraal stonden.

De bijeenkomsten werden gevuld met vaste HdJZ-onderwerpen, waaronder:

- het maken van de *bus met -ikken-* over verschillende rollen in je leven;
- reflectie op rollen uit het verleden, heden en de toekomst;
- het maken van een persoonlijke levenscollage (variërend van een boek tot een digitale presentatie);
- het opstellen van een eigen steundocument: *"Ik steun mezelf tijdens deze bijeenkomst door..."*, waarmee deelnemers concreet omschreven wat hen hielp om veiligheid en houvast te ervaren.

Ook hier zagen we weer hoe waardevol Herstellen doe je Zelf is: deelnemers ervoeren herkenning, perspectief, groei in zelfvertrouwen en zicht op hun eigen mogelijkheden.

### Blijvende verbinding

Na afloop van beide reeksen bleek opnieuw hoe sterk de behoefte is om contact te houden. Het herstelcafé, dat zes keer per jaar plaatsvindt, biedt daarvoor een laagdrempelige en betekenisvolle plek. Deelnemers van 2025 sluiten daar graag bij aan.

### Vooruitblik 2026

In april 2026 start er een nieuwe ronde *Herstellen doe je Zelf*. De facilitators kijken ernaar uit om opnieuw een groep te mogen begeleiden in hun herstelproces, vanuit gelijkwaardigheid, ervaringskennis en liefdevolle professionaliteit.

*Joke van den Bosch & Jessica Liplijn*

## Bijlage 5 Besluitenlijst RvT 2025

Besluitenlijst 2025 van de Raad van Toezicht van de Coöperatieve ondernemers in de Kleinschalige Zorg in Zeeland U.A.

	Vergadering	Besluit
1.	27-02-2025	De remuneratiecommissie wordt gevormd door Arie Pinxteren en Theo Hut.
2.	27-02-2025	Akkoord met het openstellen van de vacature bestuurslid met bijbehorende tijdlijn en om hierbij de eerder vastgestelde procedure werving en selectie te volgen en ook leden actief te benaderen om te solliciteren.
3.	27-02-2025	Rekening houdend met de afgesproken aanvulling en correcties akkoord met de profielschets bestuurslid.
4.	27-02-2025	Instemming om met ingang van T1 2025 te werken met de nieuwe opzet Tertiaal Rapportage, inclusief de aangepaste BSC.
5.	27-02-2025	Akkoord om, met het oog op het nieuwe contract met SLIM mr. Ingrid van der Hoeven uit te nodigen voor bijvoorbeeld de beleidsmiddag van 3 april of de RvT-vergadering van 14 april a.s. om het bestuur en de RvT aan de voorkant goed te informeren.
6.	14-04-2025	Met de constatering dat het uitgangspunt voor de omzet in lijn is met het verleden en dat de accountant hiernaar heeft gekeken en rekening houdend dat in de verklaring 2025 wordt gewijzigd in 2024 akkoord met de verklaring WNT 2024.
7.	14-04-2025	Rekening houdend met de volgende twee tekstuele correcties instemming met het concept Jaarverslag 2024; 1. pagina 26: in de laatste alinea moet de 'bestuursvoorzitter' gecorrigeerd worden in de 'voorzitter van de RvT'; 2. pagina 29: taalkundige aanpassing van de eerste zin van de laatste alinea.
8.	13-05-2025	Instemming om de ALV van 27 mei 2025 voor te stellen om Ivanka van Waterschoot te benoemen tot bestuurslid van CKZ per 1 juni 2025.
9.	13-05-2025	Met het advies aan het bestuur om de leden vooraf te vragen of zij akkoord gaan met de voor 27 mei 2025 voorgestelde stemprocedure en om, wanneer het hybride vergaderen structureel wordt ingevoerd, het anoniem stemmen volgens de regels te organiseren, instemming met de gepresenteerde spelregels voor het hybride vergaderen.
10.	13-05-2025	Op basis van de aangeleverde stukken, de aanvullende mondelinge toelichting en de afspraak dat de accountant nog een formele verklaring geeft over welke controles er met betrekking tot de jaarverantwoording hebben plaatsgevonden, unanieme instemming met de Jaarcijfers 2024 en het controlerapport van de business controller.
11.	13-05-2025	Instemming met de procesbeschrijving WNT-verantwoording zoals die is beschreven in de memo d.d. 1 mei 2025.



**T:** 0113 745414

**E:** [info@ckzzeeland.nl](mailto:info@ckzzeeland.nl)

**W:** [www.ckzzeeland.nl](http://www.ckzzeeland.nl)