

Verslag raad van commissarissen

De huisartsenconnectie 2024

Vastgesteld door RvC dd. 17 maart 2025

0| Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	3
2	Rode draad 2024	4
3	De raad van commissarissen.....	5
4	Scope van het intern toezicht.....	7
5	Vergaderingen en bijeenkomsten RvC.....	7
6	Aandachtsgebieden en besluiten RvC	8
7	De nieuwe toezichtvisie	8
8	De rollen van de RvC en werkwijze met commissie.....	9
9	Samenwerking met het bestuur.....	12
10	Reflectie op eigen functioneren raad van commissarissen.....	14
11	Toekomstvisie.....	16

1 | Voorwoord

Samen voor de beste huisartsenzorg luidt de missie van De huisartsenconnectie. De RvC (de raad) is onder de indruk van de passie waarmee het bestuur, het MT, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad hieraan dagelijks invulling geven. De RvC complimenteert het bestuur, de medewerkers, de Ondernemings- en Cliëntenraad met de versterking van de huisartsenzorg in Zeeland.

De raad stelt vast dat in het afgelopen jaar veel is bereikt: het bestuursmodel is aangepast op weg naar verdere professionalisering door het toetreden van de constituerend directeur tot het bestuur, regiobijeenkomsten zijn georganiseerd met de achterban over inhoudelijke thema's, de interne gremiabijeenkomsten dragen bij aan onderlinge communicatie, de externe samenwerking met partijen en/of stakeholders is voortgezet en heeft verder vorm gekregen. Op organisatieniveau is tijd gestoken in de ontwikkeling van de organisatie door het inrichten van processen, het verder inhoud geven aan de jaarcyclus rond jaarrekening, begroting en jaarplannen en het opvolgen van acties. De basis op orde krijgt steeds meer inhoud. Met de Ondernemingsraad (OR) en Cliëntenraad (CR) is gesproken over de ontwikkelingen en dilemma's: zowel in de gremiabijeenkomsten als in de overleggen tussen raad en OR en CR. We weten elkaar steeds beter te vinden.

Een punt van aandacht is de cultuur van de nieuwe organisatie. Waar twee organisaties samengaan, vraagt het tijd te komen tot een gemeenschappelijke cultuur met gedeelde normen en waarden. In 2025 zal de aandacht voor samenwerking, gericht op het bereiken van resultaten, een belangrijk doel zijn met respect voor elkaars rol en verantwoordelijkheden. De kernwaarden samen, gelijkwaardig en transparant vormen voor de RvC de bouwstenen van de gewenste cultuur.

Voor de raad was 2024 het jaar van de afronding van de wisseling van leden van de raad. In juni is de laatste vacature in de RvC vervuld en kon de raad in een vernieuwde samenstelling echt starten. In oktober heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden die heeft geleid tot een nieuwe toezichtvisie, het actualiseren van reglementen en het werken met commissies en zeker zo belangrijk: het elkaar beter leren kennen. Kern van de toezichtvisie is dat de raad zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor het toezicht en dat het samen met het bestuur wil bijdragen aan een professionele en toekomstbestendige huisartsenzorg. Het kiest daarbij voor de brede werkgeversrol. Het bestuur zal in 2025 verder werken aan een hernieuwde strategische visie. In de hoofdstukken 7 en 8 wordt nader ingegaan op de toezichtvisie en de werkwijze met commissies.

Met veel waardering kijkt de raad naar de inzet van directeur en het bestuur. Gezien de complexiteit van de omgeving en de uitdagingen waarvoor de zorg staat, wordt met veel inzet gewerkt aan de beste huisartsenzorg in Zeeland. En dat binnen de beperkte mogelijkheden van de bestuursleden. De raad wil in dialoog met het bestuur en leden van de coöperatie het goede gesprek voeren over de strategische koers die wordt gevolgd. Gezien alle ontwikkelingen zal dat geen gebaand pad zijn en vraagt dat een open, transparante communicatie. Hiertoe is in het verslagjaar een goede aanzet gegeven en dat schept vertrouwen naar de toekomst.

2 | Rode draad 2024

In 2024 is verder gebouwd aan De huisartsenconnectie. Huisstijl en website zijn voorzien van nieuwe looks en ook in de overleggen van onze RvC met bestuur en leden, directie en MT, ondernemingsraad en cliëntenraad stond, met als basis een heldere rolverdeling, de zoektocht naar connectie centraal.

Drie enthousiaste nieuwe RvC-leden zijn afgelopen jaar gestart en daarmee kon met een gerust hart afscheid genomen worden van Rien Heijboer en Marco Walhout.

Er is een belangrijke (eerste) stap gezet in de aansturing van de organisatie met het toetreden van Finus Kuijs tot het bestuur. De RvC heeft actief mee vorm gegeven aan het functieprofiel voor een directeur-bestuurder en was nauw betrokken bij het selectieproces en aanpassing van het Bestuurs- en Directiereglement. Voorafgaand hieraan is, in een sessie met bestuur, NCR en NVTZ, verkend welk besturingsmodel in de toekomst bij de organisatie past en hoe leden goed betrokken kunnen worden. Een mogelijke invulling is een Raad van Bestuursmodel waarin zowel bedrijfsmatige als medische kennis geborgd zijn en leden meepraten en beslissen in de vorm van een leden(advies)raad. De uitwerking van deze tweede stap krijgt vervolg in 2025 en zal ook aanpassing van de statuten vragen.

Het afgelopen jaar is al enigszins voorgesorteerd op het beter betrekken van leden door naast twee besluitvormende ALV-vergaderingen ook twee regionale ledenbijeenkomsten te organiseren. In het voorjaar richtte deze bijeenkomst zich op de doorgaande organisatieontwikkeling en besturing, in het najaar stond de acute zorg centraal. De verbinding met de achterban heeft in een coöperatie de hoogste prioriteit en is essentieel voor een goed functionerende vereniging. Immers de leden hebben een gedeeld en gemeenschappelijk belang. Een delegatie van de RvC sloot bij deze ALV's en bijeenkomsten aan. Het beeld is dat leden het inhoudelijk meepraten positief waarderen en het bestuur steunen in deze benadering.

Veel aandacht is uitgegaan naar het samen grip krijgen op de PDCA-cyclus en achterliggende informatie. Er is een jaarkalender opgesteld waarin alle gremia-overleggen inzichtelijk en beter afgestemd zijn. De RvC heeft ook zelf een jaarkalender opgesteld met daarin relevante thema's en momenten waarop goedkeuring vereist is. Helpend hierbij is de nieuwe toezicht-visie van de RvC evenals de (geactualiseerde) reglementen van de auditcommissie, remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit-Veiligheid-Innovatie. Stap voor stap worden zo de verschillende rollen van de RvC verder ingekleurd.

De RvC heeft goedkeuring verleend aan de Jaarstukken 2023 (Bestuursverslag, jaarrekening en accountantscontrole), Kaderbrief 2025 en Begroting 2024/2025. De Kaderbrief is een nieuw instrument dat inzicht geeft in de financiële kaders en effecten van strategische keuzes bij het vaststellen van de begroting. Was het in het begin nog zoeken naar een balans tussen inhoud en proces van de kaderbrief, inmiddels zijn we als bestuur en raad goed op weg hierin het gewenste houvast met elkaar te vinden. In het kader van de monitoring van de financiën zijn de

kwartaalrapportages belangrijk voor een goed en actueel beeld van de financiën. In dit verband is gesproken over een nieuwe opzet van deze rapportages in de vorm van een dashboard waar managementinformatie zo veel mogelijk real-time ingelezen wordt. De raad is positief over de opzet en merkt al de effecten daarvan.

Ook de samenwerking met externe stakeholders kreeg aandacht. In een scholingssessie bij de Universiteit Tilburg is gesproken over het toezicht op de Zeeuwse Zorg Coalitie: hoe kunnen de RvC's van deelnemende organisaties (met De huisartsenconnectie in de kernvertegenwoordiging) hierin goed hun rol pakken. Dit vraagstuk kreeg ook aandacht in gesprekken met de voorzitter van de ZZC en met directie en bestuur over de (juridische en financiële) uitwerking van SOK's en NOK's. De samenwerking binnen de ZZC is nieuw en zal ook de komende tijd nog aandacht vragen. En vraagt van de raad ook een andere vorm van governance en toezicht. Hoe en wat is een zoektocht in dialoog met de (kern)partners.

Er is geïnvesteerd in het contact en dialoog met bestuurders via reflectiegesprekken (individueel), gezamenlijke bespreking van (onder meer) reglementen, toezichtvisie en mogelijk intensievere samenwerking met onze collega-organisatie in Zeeuws-Vlaanderen. Verder was de RvC betrokken bij de werving van twee nieuwe bestuursleden.

3 | De raad van commissarissen

Samenstelling raad van toezicht en mutaties in 2024

Naam	Functie in de RvC	Nevenfuncties
M. Schoonen	Voorzitter en lid Remuneratie-cie.	- o Voorzitter Zeeuws Cultureel Overleg - o Voorzitter D66 Zeeland - o Lid Raad van Toezicht Stichting Samen Recht Vinden - o Interim-voorzitter Concertzaal Middelburg - o Bestuurslid VVE Appartementencomplex Markenhage; - o Lid serviceclub Vlissingen - o Lid stuurgroep City Marketing Vlissingen
J.J.C. van Dongen	Lid en lid Remuneratie-cie.	Functie: Senior organisatieadviseur Erasmus MC, Rotterdam Overige nevenfuncties: - o Vice-voorzitter Raad van Toezicht, Maria-oord, Dongen - o Lid werkveldcommissie Master Human Development, Schouten & Nelissen, Zaltbommel
M. van Aart	Lid, lid cie. KVI en Audit-cie.	Functie:

		Overige nevenfuncties: ○ Voorzitter RVT GGZ Delfland ○ Voorzitter RVC A&A Thuishulp ○ Lid RVT XTRa Welzijn
P. Joziasse (bindende voordracht van de Cliëntenraad)	Lid en Lid cie. KVI	Functie: Directeur Medisol BV Overige nevenfuncties: ○ Voorzitter Saving Lives Foundation ○ Groeimentor bij nGroei ○ Groeiambassadeur bij Dockwize
J.W. van der Hart	Lid en lid Audit-cie.	Functie: Hoofd bedrijfsvoering Christelijke Scholengemeenschap Walcheren Overige nevenfuncties: ○ Lid Rvt en voorzitter audit commissie Stichting Zorgwaard

Rooster van toetreding en aftreden

Naam/functie	Datum toetreding	Rooster van aftreden									
		2022	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
M. Schoonen	16-03-2023							X			
J. van Dongen	19-09-2023							X			
P.C. Joziasse	21-03-2024								X		
J.W. van der Hart	21-03-2024								X		
M. van Aart	19-06-2024								X		

Voorafgaand aan de fusie is besloten dat de RvC uit 5 personen bestaat en dat de zittende leden versneld aftreden. Eén RvC-zetel wordt op voordracht van de cliëntenraad vervuld; voor de overige posities zijn profielschetsen opgesteld. Bij de werving en selectie wordt De huisartsenconnectie extern ondersteund. Om de continuïteit te borgen is het aftreden van de heer Heijboer verschoven naar april 2024 tot het moment dat de RvC voltallig is geworden.

4 | Scope van het intern toezicht

Het interne toezicht raakt de zorgaanbieder zelf, de overige groepsmaatschappijen in het concern en de deelnemingen waarin de zorgaanbieder via kapitaaldeelname en/of zeggenschapsrelaties participeert.

Entiteiten waar de raad van toezicht/raad van commissarissen toezicht op houdt ¹
Coöperatie ZHCo-PeriScaldes U.A.
ZHCo-PeriScaldes Holding B.V.
PeriScaldes B.V.
Stichting Huisartsendienstenstructuur Zeeland
Stichting Koepel Kwaliteit Huisartsenzorg Zeeland
Eerstelijns GGZ Zeeland B.V.
Stichting Facilitair Huisartsenzorg Zeeland

5 | Vergaderingen en bijeenkomsten RvC

Vergadering/bijeenkomst	Aantal
Raad van Commissarissen met het bestuur	4
Raad van commissarissen zonder het bestuur	4
Auditcommissie	4
Commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	0
Raad van Commissarissen met OR	2
Raad van Commissarissen met CR (kennismaking, uitwisseling)	1
ALV/regionale ledenbijeenkomsten (bijwonen als toehoorder)	4

¹ Hier wordt nog gebruik gemaakt van de 'oude' juridische naamgeving

Vergadering/bijeenkomst	Aantal
Gremia-dag (ontmoeting en uitwisseling met (T)OR, CR, Bestuur, MT)	2

6 | Aandachtsgebieden en besluiten RvC

De RvC heeft in 2024 onder meer de volgende punten behandeld c.q. met het bestuur en de directie besproken:

Onderwerp/aandachtsgebied
- Werving (3) nieuwe leden RvC
- Werving (2) nieuwe bestuursleden
- Aanstelling Directeur-Bestuurder (profiel, proces) incl. afspraken over POP/follow-up
- Goedkeuren bijgesteld Bestuurs- en Directiereglement
- Bespreken kwartaalrapportages (financieel, realisatie voorgenomen activiteiten)
- Herinrichting PDCA-cyclus en wensen t.a.v. bijbehorende (nieuwe) tools/dashboards
- Bespreken/goedkeuren Jaarstukken 2023, Begroting 2024 en Kaderbrief/Begroting 2025
- Vervolg inrichting Toezichtrol ZZC (scholing Univ. Tilburg, juridische/financiële afspraken, gesprek voorzitter)
- Bespreken en vaststellen Toezichtvisie RvC
- Vaststellen reglementen Auditcommissie, Remuneratiecommissie, commissie KVI (kwaliteit, veiligheid, innovatie)
- Oriëntatie (o.a. met NCR, NVTZ) op toekomstig bestuursmodel
- Reflectiegesprekken met individuele bestuursleden
- Vaststellen WNT-klasse voor 2024 (bezoldiging bestuurs- en RvC-leden)
- Afstemmingsoverleg met Cliëntenraad en OR
- Reflectie op inbreng leden, incl. bijwonen ALV-vergaderingen en ledenbijeenkomsten
- Zelfevaluatie, oktober 2024
- Oriëntatie op samenwerking met Nucleuszorg
- Jaarkalender RvC 2025 voorbereid en geïntegreerd in PDCA-cyclus
- Oriëntatie op thema duurzaamheid en strategisch meerjarenbeleidsplan (2027-2030)
- Communicatie/beeldvorming en delen successen/inhoud

7 | De nieuwe toezichtvisie

Nieuwe toezichtvisie

In 2024 heeft onze nieuw samengestelde RvC de toezichtvisie herijkt. Deze visie heeft het karakter van een nulmeting en vormt de basis voor hoe de RvC de komende jaren toezicht wil houden. Daarin heeft de RvC gekozen voor een compacte visie die aansluit bij de verschillende rollen van de RvC (zie hoofdstuk 8) en de waarden en stijl van toezichthouden.

In de toezichtvisie sluit de RvC vanzelfsprekend aan bij de missie van De huisartsenconnectie: het faciliteren, organiseren en innoveren van de huisartsenzorg en de daaraan gekoppelde eerstelijnszorg, van goede kwaliteit en tegen verantwoorde kosten, met voldoening van de zorgverleners en gericht op alle inwoners en passanten in Zeeland. Met als doel de organisatiekracht van deze zorg te versterken en daarmee toekomstbestendige huisartsenzorg te verwezenlijken.

In de waarden en stijl van toezichthouden werkt de Raad in lijn met de kernwaarden van De huisartsenconnectie: samen, gelijkwaardig en transparant.

In zijn visie heeft de Raad opgenomen belangrijk te vinden om:

- te streven naar een goede samenwerking met het bestuur, gebaseerd op vertrouwen en een open communicatie;
- open te staan voor signalen uit de organisatie en deze serieus te nemen;
- betrokkenheid te tonen door aanwezig te zijn bij de ALV, bijeenkomsten van de organisatie, contacten te onderhouden met het bestuur en interne en externe stakeholders.

Daarnaast hebben wij uitgesproken dat wij een proactieve en waarderende houding innemen in het toezicht. Dit betekent dat de RvC graag wordt uitgenodigd mee te denken in een vroegtijdig stadium. Verder adviseert de raad gevraagd en ongevraagd over strategische ontwikkelingen. Naast het toezichthouden als zodanig vindt de raad een lerende cultuur en het stimuleren van een open communicatie belangrijk als basis voor een organisatie waar je graag werkt.

Bij de samenstelling van de raad is rekening gehouden met leeftijd, achtergrond en ervaring met het doel een zo divers mogelijke raad in te stellen met relevante expertise zoals huisartsenzorg, governance en financiën. De raad investeert in zijn kennis en ervaring door middel van scholing en opleiding. Minimaal een keer in de drie jaar evalueert de raad zijn functioneren met externe begeleiding.

8 | De rollen van de RvC en werkwijze met commissie

De RvC heeft een belangrijke rol in het toezichthouden op de bestuurders en op de gang van zaken binnen de zorgorganisatie. De RvC kan het bestuur ter verantwoording roepen en verlangen dat zaken beter gaan en daarover afspraken maken met het bestuur.

Toezichthouden betekent zeker ook dat rekening wordt gehouden met de maatschappelijke rol en positie die de zorgorganisatie heeft. Ook risico's, kwaliteit en veiligheid van zorg, omgang met belanghebbenden en beleidsplan, jaarplan/jaarrekening en cultuur van de organisatie zijn belangrijke thema's voor de RvC.

De raad houdt integraal toezicht vanuit een maatschappelijk perspectief met aandacht voor het beleid, de strategie, de besturing en het bestuur van De huisartsenconnectie. Ook in samenwerkingsverbanden.

In zijn toezichtvisie onderscheidt de raad een aantal rollen: de werkgeversrol, toetsing en controle op financiën en kwaliteit en de rol van adviseur en sparringpartner.

Werkgeversrol:

De raad adviseert de ALV over de werkgeversrol naar het bestuur van De huisartsenconnectie en voert jaarlijks reflectiegesprekken met de bestuurders. Dit gebeurt zowel vanuit de RvC als vanuit de Remuneratiecommissie. De raad heeft de ambitie een brede werkgeversrol te vervullen met aandacht voor organisatieontwikkeling, het MT en de (andere) medewerkers van de organisatie.

Toetsing en controle op financiën en bedrijfsvoering:

De Auditcommissie adviseert de RvC over de interne risicobeheersings- en controlesystemen en compliance.

Toetsing en advisering op Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie

De commissie KVI adviseert de RvC over zijn taak inzake beleid Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie en bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen daaromtrent voor.

Rol van adviseur en sparringpartner:

De raad adviseert, al dan niet in commissies, gevraagd en ongevraagd over strategische vraagstukken, samenwerkingen en alle andere zaken waarmee het bestuur en de organisatie zich bezighouden.

De reglementen van de drie commissies (remuneratie, audit en kwaliteit & veiligheid) werden geactualiseerd, waarbij per commissie vanuit de RvC een voorzitter en lid werden benoemd evenals de vaste deelnemers aan deze commissies.

Naar aanleiding van zijn zelfevaluatie heeft de raad een nieuwe commissie ingesteld en van de andere twee de werkwijze en bijbehorende reglementen aangepast.

De commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie is in de vergadering van de Raad van Commissarissen van 2 december 2024 ingesteld. De reglementen van alle commissies zijn eveneens vastgesteld. De commissies ondersteunen de voltallige RvC in de voorbereiding en besluitvorming van zijn vergaderingen. Onderscheiden worden de Remuneratiecommissie, de Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie en de Auditcommissie. De resultaten van deze commissies in 2024 worden hieronder toegelicht.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft zich in 2024 met de hieronder genoemde onderwerpen beziggehouden. De prioriteit lag bij de werving- en selectie van de directeur-bestuurder:

- Werving- en selectieprocedure directeur-bestuurder

In 2024 is de directeur-bestuurder van De huisartsenconnectie benoemd. De RvC heeft een belangrijke rol gespeeld bij de werving en selectie, samen met het bestuur, de OR, de CR en het MT.

- Functioneringsgesprekken bestuursleden

Eind 2023 en begin 2024 zijn met alle bestuursleden functioneringsgesprekken gevoerd. Deze gesprekken werden door alle partijen gewaardeerd en hebben tot waardevolle inzichten geleid.

- **Zelfevaluatie RvC**

In 2023 en 2024 zijn nieuwe leden toegetreden tot de RvC van De huisartsenconnectie. Daarmee is in de loop van 2024 een compleet nieuwe RvC samengesteld. Daarom hebben we tijdens de zelfevaluatie in 2024 uitgebreid stilgestaan bij onze visie en werkwijze en het beter leren kennen van elkaar. Dit heeft o.a. geresulteerd in een nieuwe visie op toezicht en de inrichting van de drie eerdergenoemde commissies.

- **Vaststellen reglement en samenstelling commissie**

In 2024 is het reglement en de samenstelling van de remuneratiecommissie herzien. De Remuneratiecommissie heeft voor 2025 een jaarplan opgesteld. Ook in 2025 voert de Remuneratiecommissie met alle bestuursleden functioneringsgesprekken, dan wel startgesprekken (voor recent aangetreden bestuursleden). Met de directeur-bestuurder is een ontwikkelpad afgesproken, dat periodiek wordt besproken en geëvalueerd.

Samenstelling en werkwijze

De specifieke verantwoordelijkheden van de commissie zijn vastgelegd in het reglement remuneratiecommissie. De remuneratiecommissie bestaat uit Monique Schoonen en Judith van Dongen (voorzitter).

De remuneratiecommissie werkt met een jaaragenda die voorafgaand aan een kalenderjaar wordt opgesteld. Gedurende het jaar kan deze agenda worden aangepast, als de actualiteit daarom vraagt.

Auditcommissie:

De taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het Reglement Auditcommissie. Deze commissie bestaat uit Jan-Willem van der Hart (voorzitter) en Marc van Aart. De commissie werkt met vaste deelnemers en nodigt daarnaast afhankelijk van het onderwerp derden uit. De Auditcommissie werkt met een jaarplanning die voorafgaand aan een kalenderjaar wordt opgesteld.

Conform de statuten en de bepalingen in de Wet Normering Topinkomens werd begin 2024 een voorstel aan de Algemene Ledenvergadering voorgelegd ter vaststelling van de klassenindeling van De huisartsenconnectie. Daarnaast heeft de RvC vastgesteld welke functionarissen binnen de organisatie wettelijk als topfunctionaris worden beschouwd. Tot slot werd een voorstel aan de ALV gedaan voor de honorering van de topfunctionarissen over 2024. Deze voorstellen zijn door de ALV ongewijzigd overgenomen.

Wat financieel toezicht betreft werden de kwartaalrapportages, begroting, jaarrekening en rapportages van de accountant besproken. Zowel de kwartaalrapportages als de jaarrekening, de uitvoering van de aanbevelingen in de accountantsrapportage en de begroting werden door de auditcommissie in reguliere vooroverlegbijeenkomsten besproken met de manager bedrijfsvoering en (namens het bestuur) de penningmeester en directeur-bestuurder. De auditcommissie bracht verslag uit aan de RvC en gaf een behandelingsadvies. De begroting en jaarstukken werden in de RvC-/bestuursvergadering besproken in aanwezigheid van de manager bedrijfsvoering. Bij de bespreking van de jaarstukken was ook de accountant aanwezig.

In samenspraak met het bestuur heeft de RvC de inhoud van de planning & control cyclus verbeterd. Zo werd in 2024 het instrument 'kadernota' geïntroduceerd om richting te geven aan het begrotingsproces en de uitkomst hiervan in de vorm van de begroting 2025. Daarnaast was ook de inhoud van een integrale kwartaalrapportage ten behoeve van bestuur en

toezichthouder onderwerp van gesprek gericht op een verdere aansluiting tussen plannen en behaalde resultaten zowel inhoudelijk als financieel. Ook de jaarkalender 2025 werd in samenspraak aangepast, zodat tijdige bespreking en inbreng vanuit de gremia kan plaatsvinden.

Besluiten bestonden onder andere uit:

- Goedkeuring jaarrekening en jaarverslag 2023
- Goedkeuring begroting 2024 en 2025
- Goedkeuring liquidatie stichting SFHZ (m.i.v. 2025)

De commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie:

Samenstelling en werkwijze:

De commissie is in 2024 alleen in voorbereidende zin bijeengewees. De reden hiervoor is dat pas medio 2024 een lid tot de raad is toegetreden met de gelijknamige portefeuille. Oriënterend is gesproken over het kwaliteitshandboek en aanwezige protocollen.

De taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het Reglement cie. KVI. De commissie bestaat uit de leden Marc van Aart (voorzitter) en Pieter Joziassse.

De commissie werkt met een jaarplanning die voorafgaand aan een kalenderjaar wordt opgesteld.

9 | Samenwerking met het bestuur

De RvC heeft in 2024 vier keer vergaderd in aanwezigheid van het bestuur en directie, meerdere keren met de voorzitter van het bestuur en directie, een keer met cliëntenraad en directie en twee keer hadden de voorzitter RvC, voorzitter bestuur en directie een overleg met de Ondernemingsraad. Daarnaast hebben voorzitter en individuele leden twee gremiabijskomsten bijgewoond met bestuur, OR en Cliëntenraad. In 2024 is gestart met regiobijskomsten voor de leden van de Coöperatie die eveneens door de voorzitter of individuele leden zijn bijgewoond. Voorts hebben de voorzitter RvC en op toerbeurt individuele leden deelgenomen aan de Algemene Ledenvergaderingen.

In 2024 is de RvC gecompleteerd met drie nieuwe leden, waardoor in korte tijd de RvC geheel van samenstelling is gewijzigd. Voor het bestuur geldt dat in 2024 nieuwe bestuursleden zijn aangetreden. Dat betekent ook een andere dynamiek dan de jaren daarvoor waarin Rien Heijboer en Marco Walhout het bestuur van de nieuwe organisatie De huisartsenconnectie jarenlang met raad en daad ter zijde hebben gestaan en de totstandkoming van de fusie-organisatie hebben begeleid. In overleg hebben bestuur en RvC besproken aandacht te besteden aan de professionalisering van de organisatie en het bestuur. Diverse keren is gesproken over een ander bestuursmodel dat meer recht doet aan de werklust voor de bestuurders enerzijds en past bij de ontwikkelingen in bedrijfsvoering, governance en de sector anderzijds. Samen met het bestuur kijken we met waardering terug op de bijdragen van Marius Buiting van de NVTZ en Marijke Flamman van de NCR over governance en passende bestuursmodellen. Deze sessie en vervolgdiscussies hebben geleid tot het voorstel aan de ALV de constituerend directeur te benoemen tot directeur-bestuurder. Een vertegenwoordiging van het bestuur en raad hebben gezamenlijk een intensieve

wervings- en selectieprocedure gevoerd. Daarnaast hebben selectiegesprekken plaatsgevonden voor nieuwe bestuursleden.

In het verslagjaar is met elkaar gesproken over de financiële cyclus en de verwachtingen over en weer bij de voorbereiding en vaststelling van de begroting, jaarrekening, jaarplan in relatie tot de Plan-Do-Check-Act cyclus. Om deze cyclus meer handvatten te geven, is het instrument kaderbrief geïntroduceerd.

In zijn rol van strategisch partner hebben bestuur en raad stilgestaan bij de strategische ontwikkeling van de organisatie. Het bestuur heeft aangekondigd in 2025 een nieuw, strategisch meerjarig beleidsplan (2027-2030) te ontwikkelen. De raad volgt met belangstelling het proces en de koers van het bestuur.

Verder is stilgestaan bij strategische dossiers waaronder de ZZC en samenwerking met Nucleuszorg. In dat kader is in december een constructief gesprek gevoerd met de RvC van Nucleuszorg met de afspraak de ontwikkelingen te volgen die de bestuurders rond samenwerking hebben ingezet. Vooral die onderdelen die de bedrijfsvoering raken, zouden onderzocht kunnen worden op versterking van elkaars potentieel waardoor de som der dingen meer is dan 1 en 1 is 2. Bij de samenwerking in de ZZC en het toezicht daarop is stilgestaan in een avondbijeenkomst met bestuurders en toezichthouders van de Kernvertegenwoordiging van de ZZC. Het vraagstuk hoe op dit samenwerkingsverband toezicht te houden was onderwerp van bespreking, waarbij door alle deelnemende partijen werd onderschreven dat de Zeeuwse aanpak een andere benadering van toezicht houden vraagt dan die op de eigen organisatie. Algemeen onderschreven ook de aanwezigen bij die bijeenkomst dat het toezichthouden van de toekomst een andere en meer experimentele benadering vraagt waarbij ruimte is voor leren en ontwikkelen. Dat neemt niet weg dat alle betrokken partijen binnen de Kernvertegenwoordiging van de ZZC ook binnen de eigen organisaties toezicht op de financiën en governance belangrijk vinden. Hoe een en ander vorm moet krijgen, wordt een onderwerp van bespreking in 2025.

De RvC kijkt terug op een dynamisch en intensief jaar waarin veel is opgepakt, doorontwikkeld of besluiten zijn genomen. Hierover zijn inhoudelijke discussies gevoerd die naar de mening van de RvC een meerwaarde hadden voor de kwaliteit van besluitvorming of gedachtenvorming. De RvC heeft groot respect voor de inzet van de bestuurders, hun reflectief vermogen en inzet. Vooral hun focus om de achterban bij de besluitvorming te betrekken en daarbij nieuwe gespreksvormen te gebruiken, waardeert de RvC en wordt door de leden positief ervaren. De onderlinge verhoudingen tussen RvC en bestuur ontwikkelen zich op een constructieve manier die passen bij de kernwaarden van de organisatie. Het bestuur en de RvC hebben naar elkaar uitgesproken dat samenwerken, gericht op het realiseren van versterking van de huisartsenzorg en elkaar daarin weten te vinden, belangrijk is. Met respect voor elkaars rol, verantwoordelijk- en bevoegdheden. De RvC vindt het positief dat het wordt uitgenodigd te adviseren en te klankborden. Humor en elkaar zien en spreken op gelegenheden buiten het direct bestuurlijke werk dragen hier zeker ook bij.

10 | Reflectie op eigen functioneren raad van commissarissen

De huisartsenconnectie heeft als belangrijke speler in de eerstelijnszorg een grote verantwoordelijkheid in de regio. Zoals in ons voorwoord is gezegd, ligt de focus op de continuïteit en de toegankelijkheid van de huisartsenzorg. In het verlengde daarvan is het besef dat DHC een coöperatie is waarbij het hoogste orgaan de Algemene Ledenvergadering is, vertrekpunt voor besluitvorming. Het betrekken van de achterban is een van de prioriteiten van het bestuur en daarmee ook voor de RvC als toezichthouder. De RvC stelt met waardering vast dat het bestuur in het verslagjaar op verschillende manieren heeft bijgedragen aan de goede verhouding met de leden. In 2024 is naast formele besluitvorming expliciet in regiobijeenkomsten aandacht besteed aan inhoudelijke onderwerpen. De raad heeft deelgenomen aan de regiobijeenkomsten en volgt daarmee de inhoudelijke prioriteiten van de huisartsenzorg.

De coöperatie als rechtsvorm is een vereniging waarvan de leden een bedrijf hebben. Dat betekent dat tussen de leden en de coöperatie naast lidmaatschap een zakelijke overeenkomst bestaat. De coöperatie bevordert de stoffelijke belangen van de leden die zeggenschap hebben. De focus op de huisartsenpraktijken en teams van huisartsen maakt daarvan onderdeel uit. Daarnaast heeft het bestuur ook rekening te houden met de belangen van de organisatie van DHC en het bredere patiënten belang. Dat vraagt om optimale besturing en adequaat toezicht. De aandacht voor professionalisering en bijpassende governance dat aansluit bij een groeiende organisatie in een snel veranderend speelveld, heeft in 2024 geleid tot aanpassing van het bestuursmodel. Naast bijeenkomsten met experts over governance van coöperaties, heeft de RvC een aantal professionals uitgenodigd over governance en ontwikkelingen in de zorg van gedachten te wisselen. De discussie over het bestuursmodel en verdere professionalisering van het bestuur krijgt in 2025 een vervolg.

In 2024 heeft de RvC zoals vorig jaar in het jaarverslag opgenomen uitdrukkelijk stilgestaan bij de bedrijfsvoering en de financiële cyclus. Onder verwijzing naar hoofdstuk 8 is de financiële cyclus besproken en is de Kaderbrief geïntroduceerd. De planning van de begroting, jaarrekening en de belangrijkste financiële onderwerpen maken daarvan onderdeel uit. Het geeft de RvC de gelegenheid tijdig en met aandacht haar (formele) bevoegdheden te vervullen. De RvC heeft waardering voor de wijze waarop het bestuur en organisatie de Kaderbrief invullen en toepassen. De organisatie is in control.

Als nieuw samengestelde RvC heeft de RvC zich in haar rol van strategisch partner in 2024 verdiept in een aantal lopende dossiers waaronder de deelname aan de ZZC en de samenwerking met Nucleuszorg. Deelname aan de ZZC heeft een hoge prioriteit omdat de toekomstbestendigheid van de zorg in Zeeland alleen door samenwerking tussen de betrokken organisaties en instellingen in de zorg kan worden gegarandeerd. Het tekort aan huisartsen en andere professionals in de zorg vragen een andere aanpak om de continuïteit en toegankelijkheid van de zorg te borgen. Innovatie en experimenteren zijn daarbij uitgangspunt. Voor zowel de chronische zorg als voor de acute zorg ziet De huisartsenconnectie een regierol. In het kader van toezichthouden op de ZZC heeft de RvC een expertmeeting georganiseerd met bij de Universiteit Tilburg. De RvC is meegenomen in de diverse toezichtmodellen op

samenwerkingsverbanden die een experimenteel en pioniers karakter hebben. Ook hebben wij gesproken met professionals over de ontwikkelingen rond de ZZC en hebben de constituerend directeur en de voorzitter van de RvC deelgenomen aan een avondbijeenkomst met bestuurders en vertegenwoordigers van de RvC/RvT over hoe toezicht te houden op dit informele samenwerkingsverband. Governance en toezicht op de financiën waren belangrijke onderwerpen. De expertmeeting en de diverse gesprekken hebben naar onze mening bijgedragen aan meer inzicht over het toezichthouden op de ZZC. Dit dossier zal ook de komende jaren worden geagendeerd voor onze overleggen.

Samenwerking binnen de eerstelijnszorg is een belangrijk thema. In 2024 is de samenwerking met Nucleuszorg op het niveau van de bedrijfsvoering voortgezet en heeft onze RvC gesproken met de RvC van Nucleuszorg. In dit gesprek hebben we met elkaar gedeeld dat samenwerking mogelijk een meerwaarde kan hebben voor beide organisaties en de eerstelijnszorg in Zeeland in het bijzonder. De directeur-bestuurders van beide organisaties verkennen in de komende maanden de verschillende scenario's.

Zoals in het jaarverslag van vorig jaar is aangekondigd, heeft de RvC in het laatste kwartaal van 2024 een zelfevaluatie gehouden. Alhoewel de RvC in de huidige samenstelling slechts enkele maanden heeft gefunctioneerd, hebben wij als raad bewust gekozen voor een zelfevaluatie, waarbij naast onderlinge kennismaking, stil is gestaan bij de toezichtvisie, de onderliggende normen en waarden, werkwijze en scholing van RvC-leden.

De RvC-leden hebben een eigen verantwoordelijkheid voor de investering in educatie en ontwikkeling. In de zelfevaluatie van oktober is stilgestaan bij de scholing van de leden en is afgesproken hoe het jaarlijkse budget wordt ingevuld. De RvC streeft naar een scholingsprogramma dat aansluit bij de behoefte van leden, maar ook bij die van het bestuur en organisatie. Voor 2025 is in aanwezigheid van de directeur besproken dat in 2025 het scholingsbudget mogelijk onvoldoende is. Dit mede i.v.m. de verplichting de zelfevaluatie van de RvC een keer in de drie jaar tijd te laten begeleiden door een externe begeleider. In 2024 hebben voorzitter en leden van de RvC deelgenomen aan diverse scholingsbijeenkomsten, symposia of onlinebijeenkomsten over onderwerpen in de zorg en/of toezichthouden van onder meer de NVTZ, de NCR en andere aanbieders. De opgedane ervaring in trainingen en scholingsdagen wordt gedeeld met de andere leden van de raad en bestuur.

Bezoldiging RvC

De RvC-leden van De huisartsenconnectie worden bezoldigd voor hun toezichthoudende taken. Voor de specifieke bezoldiging per RvC-lid wordt korthedshalve verwezen naar de afzonderlijke financiële verantwoording. De honoraria worden pro rata toegerekend aan de stichting en afzonderlijke B.V.'s die onderdeel vormen van De huisartsenconnectie-groep. Deze verantwoording vormt onderdeel van de externe accountantscontrole die door Qconcepts is uitgevoerd.

Op basis van de actuele WNT/Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp wordt De huisartsenconnectie ingedeeld in klasse IV. Het toegestane bezoldigingsmaximum is vastgesteld op basis van de karakteristieken van de organisatie en het daaraan gekoppelde aantal punten. De huisartsenconnectie scoort in totaal 10 punten hetgeen voor het jaar 2024 leidde tot een indeling in klasse IV. Het daarbij behorende wettelijke honoreringsmaximum ligt in 2024 op € 214.000,-.

De opbouw van de bezoldiging van de RvC-leden kent 3 lagen:

- a. De grondslag: Deze is niet afgeleid van de maximale bezoldigingsmaximum op basis van de WNT (klasse IV), maar één klasse lager (klasse III).
- b. Het wettelijke maximum-percentages voor RvC-leden: Op basis van de WNT wordt 10% voor leden gehanteerd resp. 15% voor de voorzitter.
- c. De afslag: Conform NVTZ-advies wordt een correctiefactor toegepast van 80%. Het honorarium van de RvC-leden is goedgekeurd in de ALV van d.d. 21 maart 2024.

11 | Toekomstvisie

Ook voor toezichthouders staat de tijd niet stil. In veel sectoren wordt gesproken over een toezichtvisie 2030 en dat geldt ook voor de zorg. Steeds meer bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van het feit dat een ander vorm van toezicht nodig is. De vraag naar zorg stijgt fors, we kampen met personeelstekorten en een transitie naar duurzaamheid is bezig. Toezichthouders mogen veel meer kijken naar de toekomst en minder dan voorheen naar financiën en bedrijfsvoering is een tendens binnen de organisatie van toezichthouders in de zorg. Dat vraagt een andere vorm van toezichthouden die alles te maken heeft met de maatschappelijke opgaven waarvoor we staan. Anders dan vroeger zullen we veel meer moeten samenwerken met bijvoorbeeld het sociaal domein, familieleden en andere partijen in de zorg die een rol spelen. Kortom hoe we samenwerken met andere partijen in de zorg krijgt meer focus. Het klassieke toezicht beweegt zich van wordt de organisatie goed bestuurd naar wat kan de organisatie bijdragen in het licht van de maatschappelijke opgaven die voorliggen en de borging naar de toekomst. De cliënten en medewerkers spelen als interne en externe stakeholders daarin een rol van betekenis. Dat is een spannende rol voor toezichthouders die daarop meer dan in het verleden hierop aanspreekbaar is en ook veel meer tijd vraagt van toezichthouders. Dit zogenoemde transformatieve toezicht houdt in de dat de focus van continuïteit verschuift naar realiseren van de maatschappelijke opgave. De zorg duurzaam houden krijgt meer aandacht, met de focus op het medewerkersperspectief en daardoor het clientperspectief. Voldoende gekwalificeerde medewerkers zijn nodig om het patiënten belang te dienen. Het voorgaande kan betekenen dat de toekomst van de eigen organisatie anders wordt georganiseerd. Om een bredere blik op de toekomst te krijgen, is een dialoog nodig binnen de RvC over de eigen rol die past bij de periode tot aan 2030 en verder. Vragen als wat de functie is van toezicht, de dynamics binnen de boardroom, de omgangsvormen en het samenspel van de verhouding van bestuur en toezicht met de eigen organisatie en andere organisaties zijn daarbij aan de orde.

De raad signaleert tendensen die laten zien dat de opvatting van het werkgeverschap in de organisatie door de raad van toezicht aan het veranderen is. De brede werkgeversrol betekent dat

de raad nog altijd materieel werkgever is van de bestuurders, maar daarmee in feite ook een verantwoordelijkheid draagt voor het toezicht op het werkgeverschap in de organisatie zelf. Het belang van het gesprek en dialoog met medezeggenschap, werknemers en vrijwilligers nemen verder toe. Een andere tendens is de complexiteit van de transformatie-opgave. Dat vraagt wendbaarheid, flexibiliteit en multifunctionaliteit van toezichthouders. Deze transformatie kan alleen succesvol zijn als sprake is van een strategisch partnerschap met het bestuur.

De RvC vindt in het licht van deze bespiegelingen in navolging van het bestuur de samenwerking in de Zeeuwse Zorgcoalitie en de samenwerking met Nucleuszorg belangrijk en passend in de geschetste ontwikkelingen. Daarnaast vindt de RvC dat een gezonde huisartsencoöperatie waarvan de basis op orde is, een essentiële voorwaarde is om haar regierol in het regionale krachtenveld van de zorg te spelen. De uitgangspunten dat iedere Zeeuwse burger toegang moet hebben tot de huisartsenzorg en dat binnen een aanvaardbare termijn, staan nog steeds voorop. In ieder geval trekt de raad de conclusie dat bestuur en raad elkaar zoveel mogelijk versterken door samenwerking, heldere communicatie en dialoog, openheid en transparantie. Elkaar durven bevragen en scherp houden zijn essentieel.

Tot slot stelt de raad vast dat de passie voor de (huisartsen)zorg een belangrijk bindmiddel is tussen de leden van de raad. De raad spreekt dan ook de wens uit dat in zijn vergaderingen meer wordt gesproken over het toekomstperspectief van de huisartsenzorg.

De RvC dankt de constituerend directeur, het bestuur, de medewerkers, de OR, Cliëntenraad en natuurlijk de leden voor hun inzet en betrokkenheid. We kijken met gepaste trots terug op een intensief jaar met goede resultaten en daarmee ook met vertrouwen naar de toekomst.

Vastgesteld door de Raad van Commissarissen op dd. 17 maart 2025