

Jaarverslag raad van toezicht

2025



www.dezellingen.nl

De **Zellingen**





Jaarverslag raad van toezicht 2025

De Zellingen
Postbus 36, 2900 AA Capelle aan den IJssel
088 - 206 90 00 | www.zellingen.nl

Inhoudsopgave

1.1	Inleiding	4
1.2	Governance	4
1.3	Toezihtsvisie	4
1.4	Terugblik van de raad van toezicht	5
1.5	Vooruitblik naar 2026	6
1.6	Samenstelling raad van toezicht	7
1.7	(Neven)functies raad van toezicht	8
1.8	Commissies raad van toezicht	11
1.9	Vergaderingen in 2025	11
1.10	Deskundigheidsbevordering	11
1.11	Vergaderonderwerpen raad van toezicht	12
1.12	Oordeel jaarverslag en jaarrekening 2025	15

1.1 Inleiding

In het voorliggende jaarverslag maakt de raad van toezicht van De Zellingen kenbaar op welke wijze zij in 2025 heeft toegezien op de besturing van de organisatie. Dit verslag is separaat van het kwaliteitsbeeld (voorheen: kwaliteitsjaarverslag), annex statutair bestuursverslag opgesteld om te voldoen aan de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

1.2 Governance

Stichting Zorgbeheer De Zellingen (hierna De Zellingen genoemd) wordt bestuurd volgens het Raad van Bestuur/Raad van Toezicht-model. De eenhoofdige raad van bestuur is statutair en integraal eindverantwoordelijk voor de besturing van de organisatie. In het besturen en toezien leven raad van bestuur en raad van toezicht de Governancecode Zorg 2022 na. De principes van deze code, waaronder afspraken over goed bestuur (ondersteunend én transparant), sluiten goed aan bij de besturingsfilosofie van De Zellingen.

In de statuten en reglementen van De Zellingen zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en raad van toezicht, waaronder de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg en de veiligheid van onze cliënten, vastgelegd.

1.3 Toezichtsvisie

Hoe de raad van toezicht van De Zellingen toeziet, heeft zij beschreven in haar visie op toezicht (te vinden op de website van De Zellingen) en samengevat in een mission statement:

“Wij, leden van de raad van toezicht van De Zellingen, zien toe op een goede besturing van De Zellingen, zodat de kwaliteit en continuïteit van persoonsgerichte zorg gewaarborgd is. Wij sluiten hierbij aan bij de ontwikkeling die de organisatie doormaakt en de doelen die de organisatie heeft gesteld. We maken contextuele keuzes; we geven de bestuurder ruimte wanneer zij dit wenst en treden op als haar sparringpartner én komen dichtbij wanneer dit noodzakelijk dan wel statutair verplicht is. Maar altijd stellen we de essentie van De Zellingen - persoonsgerichte zorg en ondersteuning aan ouderen - centraal in ons handelen. Hierbij beseffen wij dat een gezonde bedrijfsvoering noodzakelijk is om de beloften aan cliënten waar te maken.

In ons toezien zetten wij onze persoonlijke competenties en ervaring in en ervaart elk lid de integrale verantwoordelijkheid die wij als toezichthoudend team met elkaar dragen. Wij hebben aandacht voor een goede balans tussen de ‘systeemwereld’ en de ‘leefwereld’. We grijpen elke kans om in verbinding te zijn met cliënten en medewerkers van De Zellingen. Dit geeft ons een goed beeld van de échte vraagstukken die er leven. We reflecteren periodiek samen met de bestuurder of het ons lukt om volgens ons ‘mission statement’ te handelen.”

1.4 Terugblik van de raad van toezicht

Het jaar 2025 was voor de raad van toezicht van De Zellingen een jaar van ontwikkeling, reflectie en vooruitkijken. Als raad kijken wij met waardering terug op een jaar waarin wij onze rol als toezichthouder en sparringpartner van de bestuurder verder hebben verdiept, steeds met het gezamenlijke doel voor ogen: bijdragen aan goede, persoonsgerichte zorg voor de cliënten van De Zellingen.

In onze toezichthoudende rol hebben wij in 2025 aandacht besteed aan de ontwikkeling van de organisatie, de kwaliteit en veiligheid van zorg, de financiële continuïteit en de strategische keuzes die nodig zijn om ook in de toekomst passende zorg te kunnen blijven bieden. Daarbij zoeken wij nadrukkelijk de verbinding met de organisatie. Het helpt ons om zicht te houden op wat er speelt, zowel in de ‘systeemwereld’ van beleid en governance als in de dagelijkse praktijk van cliënten en medewerkers. In dat kader hebben leden van de raad deelgenomen aan diverse overleggen binnen de organisatie, zoals onder andere met de centrale cliëntenraad, de ondernemingsraad, de stuurgroep huisvesting en het overleg van specialisten ouderengeneeskunde; in het bijzonder heeft een bijeenkomst met de geestelijke verzorging ons inzicht gegeven in hun waardevolle bijdrage aan het welzijn van cliënten.

Een belangrijk thema in 2025 was daarnaast de voortgang van de plannen rondom de nieuwbouw van Crimpenersteyn. Dit project is van grote betekenis voor de toekomst van De Zellingen en voor de manier waarop wonen, zorg en ondersteuning voor ouderen vorm krijgen. In het verslagjaar vond de aanbesteding plaats voor de bouwteamaannemer. De raad heeft deze ontwikkeling met belangstelling gevolgd, hierover geadviseerd en waar nodig besluiten genomen, en ziet dit als een belangrijke stap in de verdere realisatie van deze plannen.

Voor de raad zelf was 2025 ook een belangrijk jaar in de verdere ontwikkeling als team. In april namen wij tijdens een reflectiesessie onder externe begeleiding bewust de tijd om stil te staan bij onze rol als raad van toezicht en bij de manier waarop wij die rol gezamenlijk willen invullen. Met de komst van een nieuwe voorzitter in het vooruitzicht spraken wij met elkaar over onze samenwerking, onze verwachtingen en over het profiel van de voorzitter die het beste past bij de volgende fase van De Zellingen. Deze gesprekken hebben geleid tot een helder profiel voor de nieuwe voorzitter en hebben bijgedragen aan verdere persoonlijke ontwikkeling en teamvorming van de raad van toezicht.

Tegelijkertijd namen wij eind 2025 afscheid van onze voorzitter Annemiek Beukman-Zuure. Annemiek was sinds 2018 lid van de raad van toezicht en vervulde de afgelopen jaren de rol van voorzitter. Met haar betrokkenheid, scherpe vragen en constructieve houding heeft zij een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van De Zellingen en aan de samenwerking tussen raad en bestuurder. Wij zijn haar zeer dankbaar voor haar inzet, haar leiderschap en haar betrokkenheid bij de organisatie.

Wij zijn dan ook verheugd dat uit de wervings- en selectieprocedure Els Visser-van Bezouwen naar voren is gekomen als nieuwe voorzitter van de raad van toezicht, met ingang van 1 januari 2026. Met haar ruime bestuurlijke ervaring in de zorg en haar strategische blik brengt zij waardevolle kennis en perspectief mee. Wij kijken ernaar uit om samen met haar verder te bouwen aan een betrokken en toekomstgerichte raad van toezicht.

Met vertrouwen kijken wij terug op het afgelopen jaar en zien wij uit naar de verdere samenwerking met de bestuurder, medewerkers, cliënten en partners van De Zellingen.

1.5 Vooruitblik naar 2026

In 2026 blijft de raad van toezicht zich inzetten voor goed en betrokken toezicht op de ontwikkeling van De Zellingen. De zorg staat voor grote maatschappelijke uitdagingen, waaronder arbeidsmarktkrapte, veranderende zorgvragen en de noodzaak om zorg anders te organiseren. Deze ontwikkelingen vragen om scherpe keuzes en voortdurende aandacht voor kwaliteit, toegankelijkheid en toekomstbestendigheid van zorg.

De raad zal in het komende jaar in het bijzonder aandacht besteden aan de verdere uitvoering van de strategische koers van De Zellingen en aan de thema’s die daarbij horen, zoals het anders organiseren van zorg, digitalisering, huisvesting en het duurzaam versterken van de organisatie.

Ook de ontwikkeling van Crimpenersteyn blijft in 2026 een belangrijk aandachtspunt. In het komende jaar wordt gestart met het bouwrijp maken van de grond en met de bouw van het Wonen met een Plus (W+)-gebouw van QuaWonen. Daarmee wordt een belangrijke stap gezet in de realisatie van de plannen voor deze locatie en krijgt de toekomst van wonen en zorg in de regio steeds concreter vorm.

Met de komst van een nieuwe voorzitter start voor de raad bovendien een nieuwe fase. Wij zullen ook in 2026 blijven investeren in onze samenwerking als toezichhoudend team en in onze verbinding met de organisatie. Door open dialoog, reflectie en betrokkenheid willen wij bijdragen aan een raad van toezicht die niet alleen toeziet, maar ook meedenkt, spiegelt en ondersteunt waar dat passend is.

Zo blijven wij ons inzetten voor de verdere ontwikkeling van De Zellingen en voor de zorg en ondersteuning aan ouderen en naasten die aan de organisatie zijn toevertrouwd.

1.6 Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht van De Zellingen bestaat op 31 december 2025 uit vijf leden. De samenstelling van de raad van toezicht en het rooster van aftreden:

Naam	Functie	Datum benoemd	Datum aftredend of herbenoembaar
mevr. A.M.A.T. Beukman-Zuure	Voorzitter, lid Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid, lid Remuneratiecommissie	01-01-2018	31-12-2025 aftredend
dhr. A.L.D. van der Lem, directeur vastgoed Florence	Lid, lid Auditcommissie Financiën, ICT & Vastgoed	01-07-2023	30-06-2027 herbenoembaar
mevr. M.H.A. Braks, voorzitter van de raad van bestuur Pozob (vanaf 15-2-2025)	Lid, voorzitter Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid, voorzitter Remuneratiecommissie	01-01-2024	31-12-2027 herbenoembaar
dhr. M.L. Lankhaar, manager Finance & Control ASVZ	Lid, voorzitter Auditcommissie Financiën, ICT & Vastgoed (vanaf 01-05-2024)	01-01-2024	31-12-2027 herbenoembaar
dhr. W. Hogerwaard, directeur Bureau Zorginnovatie	Lid, lid Auditcommissie Financiën, ICT & Vastgoed	01-10-2024	30-09-2028 herbenoembaar

1.7 (Neven)functies raad van toezicht

Onderstaand overzicht geeft de (neven) functies van de leden van de raad van toezicht weer.

Raad van toezicht-lid	Nevenfunctie
Mevr. A.M.A.T. Beukman-Zuure	• Lid raad van toezicht te Clinge • Voorzitter raad van toezicht Amarijn
Dhr. A.L.D. van der Lem	• Lid van de raad van commissarissen bij woonstichting Salland Wonen in Raalte • Lid van de raad van commissarissen van Woonplus Schiedam
Mevr. M.H.A. Braks	• Voorzitter Commissie Expertisecentra Langdurige Zorg (CELZ) • Lid raad van toezicht SWZ, contactpersoon HR/OR en lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid (tot 9 oktober 2025)
Dhr. M.L. Lankhaar	• Penningmeester bij Stichting Leergeld Hollandsche IJssel (tot 1 juli 2025) • Voorzitter College van Kerkrentmeesters van Ontmoetingskerk te Krimpen aan de Lek
Dhr. W. Hogerwaard	• Lid raad van commissarissen Groenhuysen te Roosendaal • Kerncommissie-lid Mooi in Beweging bij ZonMW Den Haag • Commissielid ZonMW Sport en bewegen (Sportinnovator) Den Haag

De nevenfuncties van raad van toezicht-leden zijn bekend bij de voorzitter. Nieuwe nevenfuncties worden gemeld aan de voorzitter en de bestuurder, zodat actief getoetst wordt of de (mogelijke) nieuwe nevenfunctie verenigbaar is met het lidmaatschap van de raad van toezicht van De Zellingen. Op deze wijze voorkomen we belangenverstrengeling.





1.8 Commissies raad van toezicht

De raad van toezicht kent een aantal vaste commissies die, onder handhaving van de integrale verantwoordelijkheid van de volledige raad van toezicht, in het bijzonder toezien op specifieke dossiers/onderwerpen. De diverse commissies en de samenstelling in 2025:

- **Auditcommissie Financiën, ICT & Vastgoed**
M. Lankhaar (voorzitter), A. van der Lem en W. Hogerwaard.
De Auditcommissie FIV heeft in het verslagjaar zes keer vergaderd.
- **Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid**
M. Braks (voorzitter) en A. Beukman.
Deze commissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd (via teams).
- **Samenstelling remuneratiecommissie**
M. Braks (voorzitter) en A. Beukman.
Deze commissie heeft in het verslagjaar drie keer vergaderd.

1.9 Vergaderingen in 2025

De raad van toezicht kent een aantal vaste commissies die, onder handhaving van de integrale verantwoordelijkheid van de volledige raad van toezicht, in het bijzonder toezien op specifieke dossiers/onderwerpen. De diverse commissies en de samenstelling in 2025:

1.10 Deskundigheidsbevordering
Op het gebied van deskundigheidsbevordering is de raad intensief met elkaar in gesprek geweest over het functioneren van de raad en over de toekomstige rol van de raad van toezicht.

Daarnaast heeft de raad de volgende activiteiten uitgevoerd in het kader van deskundigheidsbevordering:

Raad van toezicht-lid	Activiteiten deskundigheidsbevordering
Mevr. A.M.A.T. Beukman-Zuure	• NVTZ: leergang Toezichthouden en netwerken
Dhr. A.L.D. van der Lem	• Training integriteit voor toezichthouders (Nyenrode) • Masterclass: Een andere kijk op gezondheid & governance (VTW Academie)
Mevr. M.H.A. Braks	• NVTZ: Werkgeverstaken van de RvT/RvC
Dhr. M.L. Lankhaar	• Nijenrode: Deel Leergang Advanced Zorgmanagement
Dhr. W. Hogerwaard	• Toezicht op crisis - NVTZ (maart 2025) • Masterclass financieel management voor Commissarissen en toezichthouders - Erasmus Governance Institute (maart 2025). • Transitietafel West-Brabant: netwerksamenwerking, governance en het samenspel tussen bestuurders en toezichthouders - Wilma van de Scheer (Bijzonder Hoogleraar Leiderschap en Besturing in de Zorg, Erasmus Centrum voor Zorgbestuur - oktober 2025). • Diverse presentaties over innovatie en transitie tijdens Health Innovation School Utrecht, Zeeland en Zuid-Holland 2025, waaronder systemisch ontwerpdenken door Vivian Boumans, Complexity door Zayna Khayat en mindset door Chris McCarthy.

1.11 Vergaderonderwerpen raad van toezicht

Datum	Onderwerp	Afwezig
06-03-2025	• Horeca • Financiën: - Notulen vergadering AC FIV d.d. 17-02-2025 - Maandrapportage november 2024 - Digitaliseringsstrategie - Huisvesting - Update ICT • Jaarafronding 2024 - Kwaliteitsbeeld - Jaarrekening • Kwaliteit en Veiligheid (d.d. 10-03-2025) • Jaarverslag 2024 raad van toezicht, concept • Klasse-indeling WNT 2025 De Zellingen • Bestuursverslag en besluitenlijst raad van bestuur	
24-04-2025	• Accountantsverslag Deloitte • Jaarrekening 2024 De Zellingen • Decharge bestuurder • Terugkoppeling Auditcommissie Financiën, ICT & Vastgoed (notulen vergadering AC Financiën, ICT & Vastgoed d.d. 14-04-2025, maandrapportage februari 2025). • Terugkoppeling Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid (notulen vergadering AC Kwaliteit & Veiligheid d.d. 10-03-2025, Wonen met Zorg: Presentatie over de stand van zaken en start met de eerste indrukken tot nu toe). • Terugblik themabijeenkomst d.d. 15-04-2025 • Themabijeenkomst regionaal • Overzicht bijeenkomsten De Zellingen 2025 • Oplegger planning aanbesteding plan bouwteam • Bestuursverslag en besluitenlijst raad van bestuur • Thema meerjarenhuisvestingsplan	
03-07-2025	• Terugkoppeling Auditcommissie Financiën, ICT & Vastgoed d.d. 23-06-2025 (maandrapportage april 2025). • Treasurystatuut) • Terugkoppeling Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid d.d. 12-05-2025 (jaarplan, scholingsplan, presentatie Herstel & Revalidatie). • Kaderbrief 2026 • Aanbesteding bouwteam • Werving en selectie voorzitter raad van toezicht • Bestuursverslag en besluitenlijst raad van bestuur	

Vergaderonderwerpen raad van toezicht

Datum	Onderwerp	Afwezig
02-10-2025	• Managementletter 2025 • Auditplan accountant • Verlengingsvoorstel accountant • Terugkoppeling Auditcommissie Financiën, ICT en vastgoed d.d. 22-09-2025 • Maandrapportage juli 2025 • Statusupdate ICT • Huisvesting/planning aanbesteding bouwteam • Terugkoppeling Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid d.d. 14-07-2025 (Koers 2030, toelichting stand van zaken Wonen met Zorg, IGJ rapport). • Kaderbrief • Voordracht potentiële kandidaten vacature voorzitter raad van toezicht • Themabespreking • Bestuursverslag en besluitenlijst raad van bestuur	
06-11-2025	• Financiën: maandrapportage augustus 2025, stand van zaken begrotingsproces • Services & Wonen: huisvesting en missie en visie Services & Wonen • Benoeming voorzitter raad van toezicht per 1-1-2026 • Bestuursverslag en besluitenlijst raad van bestuur	
18-12-2025	• Maandrapportage oktober 2025 • Terugkoppeling Auditcommissie Financiën, ICT & Vastgoed d.d. 8 december 2025 • Begroting 2026 • Digitale strategie • Huisvesting • Terugkoppeling Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid.d.d. 17 november 2025 (strategisch HR-beleid, BHV). • Bestuursverslag en besluitenlijst raad van bestuur	



1.12 Oordeel jaarverslag en jaarrekening 2025

Dit jaarverslag raad van toezicht De Zellingen 2025 is door de accountant gecontroleerd en maakt onderdeel uit van de controleverklaring over de jaarverantwoording 2025.

De raad van toezicht heeft het jaarverslag raad van toezicht in de vergadering van 21 april 2026 vastgesteld, in aanwezigheid van de accountant.





**Wij zijn duidelijk in
wat we doen én laten,
we doen dit samen
en met plezier.**

www.dezellingen.nl

