

Verslag Raad van Toezicht 2025

Inleiding

Nederland vergrijst en daarmee staan de toegankelijkheid en de betaalbaarheid van de ouderenzorg onder druk. Tegelijkertijd hebben nieuwe technologieën en innovaties, waaronder de snelle opkomst van kunstmatige intelligentie (AI), een ontwikkeling ingezet die de zorg van morgen wezenlijk transformeren. In dit dynamische en onzekere krachtenveld is Attent Zorg & Behandeling in 2025 volop in beweging geweest. Met de komst van onze bestuurder Hilda Barnhoorn heeft Attent in 2025 een nieuwe strategie voor de periode 2025-2030 opgesteld. Daarmee wordt richting gegeven aan toekomstbestendige zorg. Ook is het raamwerk opgezet van de transformatie- en innovatiestrategie om de Attent-brede strategie te implementeren. Daaraan gekoppeld is de nieuwe topstructuur van de organisatie in 2025 gedefinieerd en zijn sleutelposities daarin vervuld. Tenslotte is er doorgepakt op een breed aantal ontwikkelingen die eerder zijn ingezet, zoals de uitrol van zorgtechnologie en de voorbereidingen tot de nieuwbouw van Gelders Hof.

De Raad van Toezicht constateert dat in 2025 op deze strategische thema's betekenisvolle stappen zijn gezet en spreekt haar waardering uit voor de inzet, de professionaliteit en de betrokkenheid van alle medewerkers.

Samenstelling Raad van Toezicht

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen na een hernieuwde afweging voor nog een termijn van vier jaar worden herbenoemd. In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de leden in 2025, inclusief een beschrijving van de hoofd- en nevenfuncties.

Overzicht leden van de Raad van Toezicht (RvT), hun benoemingstermijn en nevenfuncties.

Naam	Benoemd/ Herbenoemd/ Aftredend	Hoofd- en nevenfuncties
Drs. J.M.E. (Yolande) Mansveld , voorzitter Raad van Toezicht en lid Remuneratiecommissie	Januari 2019 / 2023 / 2027	<i>Nevenfuncties</i> - Van 01-11-2025 – 31-12-2025 Lid Raad van Commissarissen Castle Craig Verslavingszorg. - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Voorzitter Raad van Commissarissen Spectrum Oogziekenhuis. - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Voorzitter Raad van Commissarissen Forta. - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Lid Raad van Toezicht Vereen.
Dr. E.W. (Erwin) van Geenen , lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie.	Januari 2025	- Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Lid Raad van Bestuur Kempenhaeghe. <i>Nevenfuncties</i> - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Vice-voorzitter en voorzitter auditcommissie Adelante Zorggroep. - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Voorzitter Raad van Toezicht Médèz muziekonderwijs.
Drs. M. (Marco) Sotthewes , lid Raad van Toezicht en voorzitter Remuneratiecommissie. Lid Auditcommissie	Maart 2020 / 2024 / 2028	- Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Mede-oprichter Enter Here, bureau voor vastgoed, duurzaamheid en inclusie. <i>Nevenfuncties</i> - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Lid Raad van Commissarissen Waardwonen.

		Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Coach verduurzamen maatschappelijk vastgoed, provincie Gelderland.
W. (Wilma) de Jong , lid Raad van Toezicht en voorzitter Commissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie.	Juni 2021 / 2025	<i>Nevenfuncties</i> - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Lid Raad van Toezicht Zorggroep Elde Maasduinen. - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Lid Raad van Toezicht Anna Zorggroep. - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Voorzitter Dorpsraad Udenhout.
Dr. F.H. (Fenna) Heyning , lid Raad van Toezicht op voordracht van de Centrale Cliëntenraad en lid Commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie.	Juli 2022 / 2026	- Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Oprichter Heyning Healthcare Strategy (HHS), bureau voor strategisch advies voor de zorg. <i>Nevenfuncties</i> - Van 01-01-2025 – 31-12-2025 Lid Raad van Advies Linnean voor waardegedreven zorg.

Per 1 januari 2025 is dhr. E. van Geenen toegetreden tot de Raad van Toezicht. Mw. W. de Jong is per 1 juni herbenoemd als lid Raad van Toezicht voor een tweede termijn van vier jaar.

Algehele werkwijze en vergaderingen

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de bestuurder van Attent Zorg & Behandeling alsook op de algemene zaken binnen de organisatie. Bij de uitoefening van zijn taak houdt de Raad van Toezicht zich aan de Governancecode Zorg 2022. Dit is vertaald in de statuten, het reglement en de visie op toezicht. De raad van toezicht heeft een autonome rol richting de accountant.

Gedurende 2025 heeft de Raad van Toezicht zevenmaal vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder. Voorafgaand aan iedere vergadering heeft een besloten overleg plaatsgevonden. De Raad van Toezicht heeft periodiek medewerkers, managers en directeurs uitgenodigd om in de reguliere vergadering specifieke projecten of onderwerpen toe te lichten. De Raad van Toezicht vergadert op verschillende locaties van Attent en ontmoet na haar vergadering het management van die locatie.

De belangrijkste onderwerpen die in 2025 aan de orde zijn geweest in de vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn:

- De verwachte toekomstige ontwikkelingen en scenario's op het gebied van zorg, personeel en financiën. Dit omvat regionale en landelijke ontwikkelingen, inclusief het AZWA, HLO en IZA.
- De nieuwe organisatie-brede strategie van Attent voor de periode 2025-2030 en de daaraan gekoppelde bestuurlijke opdracht.
- De transformatie- en innovatiestrategie alsook de nieuwe topstructuur van de organisatie teneinde de Attent-brede strategie te implementeren.
- De Attent-brede kwartaalrapportages m.b.t. het jaarplan 2025.
- De Attent-brede kwartaalrapportages m.b.t. de bedrijfsvoering 2025 (o.a. kwaliteit, financiën, verzuim). Gekoppeld aan deze bedrijfsvoeringsrapportages is specifiek stilgestaan bij integraal capaciteitsmanagement binnen Attent.
- Het kwaliteitsbeeld 2024-2025 van Attent.
- De woonzorgvisie, het voorlopig ontwerp en de planning m.b.t. de nieuwbouw van Gelders Hof.
- De vastgoedontwikkelingen ter voorbereiding op de herijking in 2026 van de vastgoedstrategie.
- De ICT strategie en technologie inclusief cybersecurity en NEN 7510.

- Het jaarverslag incl. jaarrekening 2024, de management letter 2025, de kaderbrief en de begroting 2026.
- De rol van Attent in het regionale netwerk en haar rol m.b.t. de belangrijkste stakeholders in de sub regio's.

Gedurende 2025 heeft de Raad van Toezicht de volgende goedkeurende besluiten genomen:

- De strategie Attent Zorg & Behandeling 2025-2030.
- Het jaarverslag, inclusief jaarrekening 2024.
- Het scholingsverzoek van de bestuurder.
- De procuratieregeling.
- De aanstelling van een trainee Raad van Toezicht per september 2025.
- De offerte voor de externe begeleiding m.b.t. de zelfevaluatie Raad van Toezicht 2025.
- De exploitatie- en investeringsbegroting 2026.
- De benoeming van de controlerend accountant voor de jaarrekening 2026.
- De jaarplanning van de Raad van Toezicht 2026.
- De vergoeding voor de Raad van Toezicht 2026.
- Herbenoeming van mw. W de Jong in de Raad van Toezicht.

Commissies Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft drie commissies:

1. Remuneratiecommissie
2. Auditcommissie
3. Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie

Remuneratiecommissie

In 2025 heeft de Remuneratiecommissie tweemaal vergaderd. De commissie heeft het jaargesprek met de bestuurder gevoerd en het proces begeleid inzake de herbenoeming van mw. W. de Jong als lid Raad van Toezicht per 1 juni 2025 voor een periode van vier jaar.

Auditcommissie

In 2025 heeft de Auditcommissie zevenmaal vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder en de directeur Financiën, Control & ICT. Diverse functionarissen binnen en buiten Attent zijn op verschillende momenten aanwezig geweest voor een toelichting op onderwerpen. In de Auditcommissie is verdiepend ingegaan op rapportages en andere documentatie met betrekking financiën, interne beheersing, vastgoed, duurzaamheid, ICT, informatieveiligheid & privacy en fiscaliteiten. Concreet zijn de volgende onderwerpen in 2025 besproken in de auditcommissie:

- De Attent-brede kwartaalrapportages m.b.t. de bedrijfsvoering 2025. Daarbij is met name ingegaan op de financiën, de interne sturing en beheersing en verzuim. Specifiek is meerdere keren stilgestaan bij integraal capaciteitsmanagement binnen Attent. Daarnaast is verdiepend stilgestaan bij de aangekondigde meerjarige bezuinigingen in de WLZ en de wijze waarop Attent zich daarop voorbereidt.
- De vastgoedontwikkelingen binnen en buiten Attent, inclusief de opzet om te komen tot een strategisch vastgoedplan. Meerdere keren is de nieuwbouw van Gelders Hof besproken. Het betreft o.a. de woonzorgvisie en de projectmatige beheersing van het project. De architect heeft een toelichting gegeven op het voorlopig ontwerp van de nieuwbouw.
- Het ICT-toekomstbeeld van Attent en de daarvan afgeleide (project)organisatie en projectenportfolio. Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy is het projectplan inzake de implementatie van de NEN7510 besproken.
- De kaderbrief en de begroting 2026. In aanwezigheid van de controlerend accountant zijn het jaarverslag (incl. jaarrekening 2024) en de managementletter 2025 besproken.
- De wijze waarop in 2025 treasury management is uitgevoerd op grond van het treasury statuut.
- De opzet van de wijze waarop Attent in 2025 het convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst wil aanvragen.

Commissie Kwaliteit Veiligheid en Innovatie

In 2025 heeft de commissie KV&I driemaal vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder. Daarnaast heeft de commissie eenmaal een werkbezoek op locatie gebracht. In de Commissie is verdiepend ingegaan op rapportages en andere documentatie met betrekking tot de sturing op kwaliteit en veiligheid. Verdiepend is stilgestaan bij het kwaliteitsbeeld 2024-2025 van Attent alsook bij de onderdelen in de Attent-brede kwartaalrapportages die betrekking hebben op kwaliteit en veiligheid. Het streven blijft om betekenisvolle, meetbare en merkbare kwaliteit door te ontwikkelen in een Attent-breed kwaliteitssysteem (PDCA) met een daaraan gekoppelde kwaliteitscultuur.

Met betrekking tot innovatie heeft de Commissie samen met de bestuurder meerdere keren gesproken over de transformatie- en innovatiestrategie die ondersteunend is aan de wijze waarop de Attent-brede strategie 2025-2030 wordt geïmplementeerd. Dat geldt ook voor de nieuwe topstructuur van de organisatie en de positionering van de transformatiemanager.

Relaties en overleggen met belanghebbenden

In 2025 heeft een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht in een wisselende samenstelling tweemaal periodiek overleg gevoerd met de Ondernemingsraad en tweemaal periodiek vergaderd met de Centrale Cliëntenraad (CCR). Er is o.a. stilgestaan bij de kwaliteit van zorg, de nieuwe strategie, de zorgtransformatie en innovatie op landelijk en regionaal niveau, het verandermogen van Attent en personeelsbeleid.

Gedurende het proces om te komen tot de nieuwe strategie 2025-2030 van Attent, heeft de Raad van Toezicht deelgenomen aan meerdere strategiesessies. In het najaar heeft een vertegenwoordiging van de Raad geparticipeerd in een regionaal overleg dat de bestuurders van de ouderenzorgorganisaties hadden georganiseerd voor hun Raden van Toezicht. Gezamenlijk is stilgestaan bij de wijze waarop de bestuurders tezamen de ouderenzorg van de toekomst in de regio willen vormgeven.

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft periodiek werkoverleg met de bestuurder. In 2025 hebben beiden achtmaal werkoverleg gevoerd.

Om in verbinding met de organisatie te staan vergadert de Raad van Toezicht op de verschillende locaties van Attent. Met een aantal medewerkers op locatie vindt nadien een lunch plaats.

Zelfevaluatie en scholing

Begin 2025 heeft de Raad van Toezicht zijn zelfevaluatie 2024 uitgevoerd. De evaluatie heeft plaatsgevonden zonder externe begeleiding. In 2025 hebben de leden van de Raad de volgende activiteiten ontplooid in het kader van eigen deskundigheidsbevordering:

Naam	Scholing
Mw. J.M.E. Mansveld	- Masterclass voor ervaren toezichthouders nieuwe stijl. - Driedaagse nascholing tech en AI. - AI en digitalisering in health care.
Dhr. E.W. van Geenen	- Actualiteiten informatieveiligheid (NEN7510, NIS2). - Actualiteiten duurzaamheid (MPZ). - Actualiteiten fiscaliteit.
Dhr. M. Sotthewes	- Regiobijeenkomst Gelderland voor RvT- leden: Verslaafd aan eigen gelijk - IVVD zorgvastgoeddag - Intervisie VTW toezichthouder
Mw. W. de Jong	- Regiobijeenkomst Gelderland voor RvT-leden. - Bijeenkomst NVTZ voor voorzitters commissies kwaliteit. - Masterclass AI in de zorg.
Mw. F.H. Heyning	- Toezicht op digitalisering en digitale transformatie in de zorg. - Zorgtechnologie en Transformatie.

Bezoldiging en onkosten

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is gebaseerd op het bezoldigingsadvies van de NVTZ dat is afgeleid van de Wet Normering Topinkomens (WNT-2). De onkosten die de Raad van Bestuur in 2025 heeft gemaakt staan hieronder gespecificeerd.