

Jaarverslaglegging 2023

Voorwoord bestuurder

Het jaar 2023 is voor InteraktContour een jaar geweest van flexibiliteit, verandering en nieuwe perspectieven. Voor InteraktContour is het van belang om mee te bewegen en aantrekkelijk te blijven voor financiers, cliënten en medewerkers én een stabiel gezonde bedrijfsvoering te behouden.

In 2023 ontwikkelden we een nieuwe, scherpere koers. De veranderende omstandigheden in de zorg als gevolg van de toenemende zorgvraag, terugloop in financiering en sterke stijgende kosten van personeel, huisvesting en materiële lasten hebben we laten meewegen in het ontwikkelen van onze strategische koers. Samen met onze medewerkers, cliënten en hun naasten, interne- en externe stakeholders, financiers en extern onderzoekers hebben wij een strategie ontwikkeld die een passend antwoord is op de geschetste ontwikkeling en bouwt op de kennis, kunde en werkkraft die wij in onze organisatie hebben opgebouwd. Dit heeft geleid tot een aansprekende en mooie nieuwe koers!

InteraktContour heeft zich het afgelopen jaar slagvaardig en daadkrachtig getoond. Voordat ik verder inga op de inhoudelijke resultaten wil ik alle medewerkers van InteraktContour heel hartelijk bedanken voor alle energie die zij dagelijks steken in het continueren, ontwikkelen en het innoveren van de zorg voor onze cliënten.

De tekorten op de arbeidsmarkt zijn voelbaar en nijpend als gevolg van vergrijzing en vergroening. InteraktContour probeert de inzet van tijdelijk personeel waar mogelijk te beperken. De organisatie heeft sinds 2022 sterk ingezet op verbinding tussen medewerkers waardering en beloning en zorgen voor aantrekkelijk werkgeverschap. Aandacht voor herstel van veerkracht, gezondheidsbeleid, werkgeleuk en opleiden en ontwikkelen zijn weer in de stijgers gezet en vinden een plek in de meerjarenplannen.

De kern van onze nieuwe strategie is dat wij ervoor kiezen om toonaangevend te zijn in de zorg, in de behandeling en in de participatie voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel. Door goed de cliëntreis vorm te geven, in te zetten op wat echt nodig is en de inzet van technologie en datagedreven zorg leidend te maken, geven wij richting aan de zorg van de toekomst en zetten wij is op vernieuwing. Er lopen diverse programma's voor passende zorg, technologie en innovatie en (zinvolle) digitale dagbesteding & data gedreven zorg. Een succesvol platform voor digitale dagbesteding is gelanceerd. Een duurzame basis hoort daarbij. De Green Deal 3.0 werd verder geïmplementeerd in 2023.

Een hoogtepunt het afgelopen jaar was de oplevering en inhuizing van de nieuwbouwlocatie De Koppels in Zwolle. Er is afscheid genomen van vier kleine locaties en een nieuwe woonlocatie Geert de Leeuw is gerealiseerd. De diverse veranderingen hebben een grote wissel getrokken op de exploitatie waardoor een negatief resultaat in 2023 werd behaald. Het is de verwachting dat we de juiste maatregelen hebben getroffen om in een tijdsgewricht van teruglopende bestoisting tot een goed resultaat te komen.

Samenvattend kunnen we gerust stellen dat het voor InteraktContour een bewogen jaar is geweest met veel goede uitkomsten. InteraktContour staat als een slagvaardige en

energieke organisatie die niet afwacht maar anticipeert op wat komt. Ook in de toekomst zullen deze waarden van doorslaggevende betekenis zijn.

Gideon Alewijnse

Bestuurder

Inhoudsopgave

Voorwoord bestuurder	2
DEEL 1 Bestuursverslag	6
1 Profiel InteraktContour	7
1.1 Missie en visie	7
1.2 Werkgebied en locaties	8
1.3 Feiten en cijfers	9
2 Bestuur en Toezicht	9
2.1 Governance	9
2.2 Organisatie	9
2.3 Raad van Bestuur	10
3 Medezeggenschap	11
3.1 Verslag van de Cliëntenraad	11
3.2 Verslag van de OR	13
4 Beleid	17
4.1 Vastgoed	17
4.2 Toepassing gedragscodes	18
4.3 Onderzoek en ontwikkeling	19
4.4 Toekomst paragraaf	20
4.5 Verwachte investeringen vastgoed	22
4.6 Verwachte personeelsbezetting	22
4.7 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit	22
4.8 Risicomanagement	22
4.9 Maatschappelijke aspecten van ondernemen en duurzaamheid	24
4.10 Kwaliteit van zorg	24
4.11 Stakeholders	25
5 Financiële paragraaf	25
5.1 Financiële analyse verslagjaar	25
5.2 Behaalde omzet en resultaten	26
5.3 Financiële positie	26
5.4 Kasstromen en financieringsbehoefte	26
5.5 Financiële prestatie-indicatoren	26
5.6 Financieringverwachtingen	27
6 Vooruitblik	28
6.1 Jaarplan 2024	28
6.2 Lange termijn ambities weggezet in de tijd (2023-2028)	28
DEEL 2 Verslag Raad van Toezicht	29

1.1	Samenstelling Raad van Toezicht	30
1.2	Relevante hoofd- en nevenfuncties	30
1.3	Visie op toezicht	31
1.4	De gremia van de Raad van Toezicht	33
1.5	Ontwikkelingsprogramma Raad van Toezicht	35
1.6	Beoordeling functioneren Raad van Bestuur	36

DEEL 1

Bestuursverslag

Vastgesteld door bestuurder dd 6 mei 2024.....

Ter goedkeuring aan de RvT aangeboden dd.....

Goedgekeurd door de RvT dd 21 mei 2024.....

1 Profiel InteraktContour

1.1 Missie en visie

De belofte aan cliënten en hun naasten geeft voor InteraktContour richting in het handelen van dag tot dag en bij het maken van strategische keuzes.

Missie (onze belofte)

InteraktContour is toonaangevend in de behandeling, begeleiding en zorg aan mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). Samen met hen, naasten en netwerk streven we naar een zo waardevol en zo zelfstandig mogelijk leven. Wij zetten onze expertise in, ontwikkelen en delen deze met elkaar en met anderen. Dat maakt ons werk aantrekkelijk en onderscheidend.

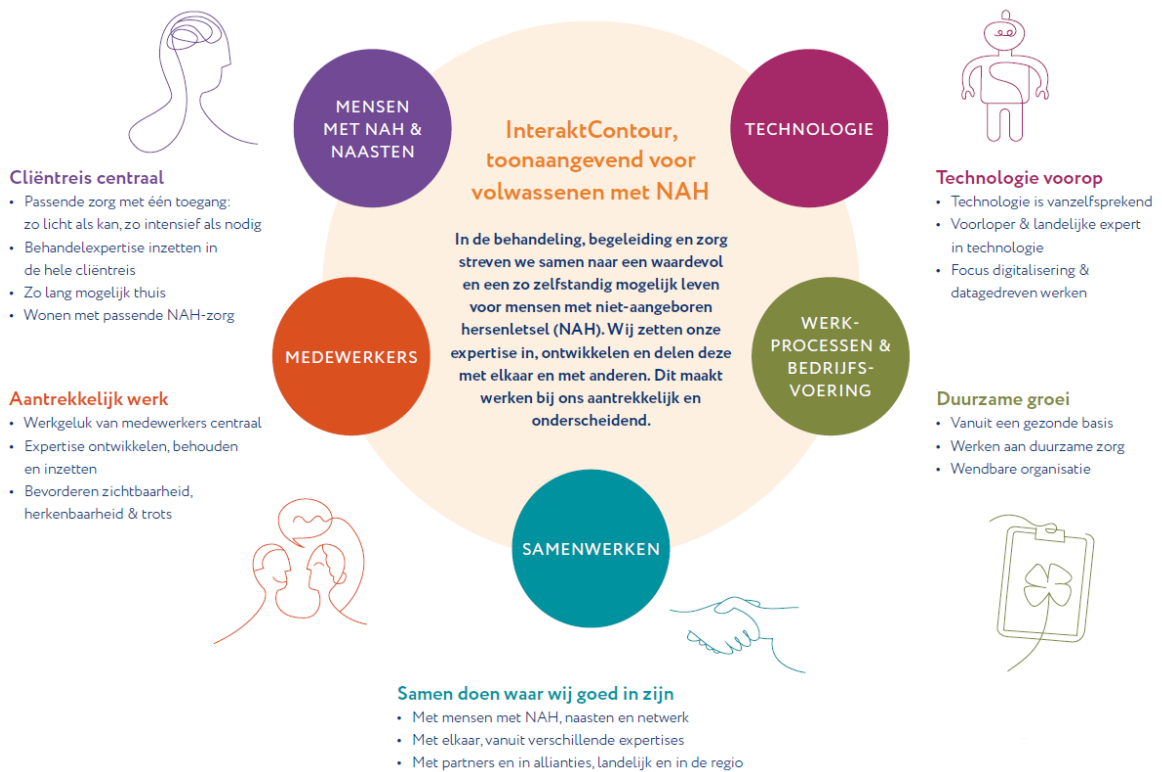
Ons motto is: Er is altijd iets mogelijk

InteraktContour kiest voor een positie als gespecialiseerde zorgaanbieder. We richten ons op de zorg aan mensen die kampen met de complexe gevolgen van (niet aangeboren) hersenletsel in de chronische fase. We sluiten aan op de zorg die ziekenhuizen en revalidatiecentra bieden. Onze slogan staat daarvoor: ***Verder met hersenletsel.***

Wat onderscheidt InteraktContour als zorgorganisatie van andere zorgorganisaties? Ondanks dat iedere zorgorganisatie met dezelfde context van eisen te maken heeft en zoveel mogelijk probeert te voldoen aan geldende wetten en regels, willen we dat cliënten, medewerkers en stakeholders merken dat wij InteraktContour zijn. Wij denken dat onze richtinggevende principes hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Deze kun je altijd terugvinden in de dagelijkse werkzaamheden, de projecten, ons gedrag en in de sfeer op locaties van InteraktContour:

- *We zetten onze expertise in en in ons werk richten we ons op ontwikkeling*
- *We doen het samen, ook als dit moeilijk of spannend is*
- *Technologie voorop*
- *Duurzaamheid is vanzelfsprekend*
- *We weten dat ons werk betekenisvol is en doen dit met lef en positiviteit*
- *We zijn open over wat we doen en leren van de uitkomsten*

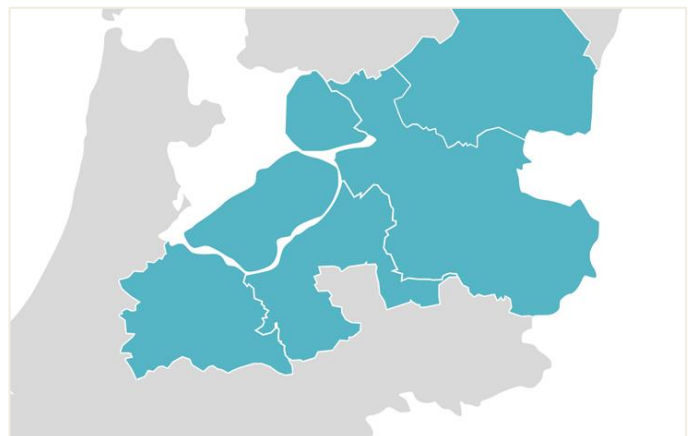
Deze richtinggevende principes passen we als volgt toe in onze organisatie:



1.2 Werkgebied en locaties

Het werkgebied van InteraktContour strekt zich uit over 5 provincies.

Deze figuur geeft een overzicht van ons werkgebied. Op onze website is per locatie meer informatie te vinden: www.interaktcontour.nl



	Zorg & Wonen (locaties)	Dagbesteding en individuele begeleiding (locaties)	MO (teams)	Behandeling (teams)
Aantal	31	41	36	9

1.3 Feiten en cijfers

	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal cliënten dat bij InteraktContour woont (incl. VPT)	729	707	742	723	712
Aantal cliënten dagbesteding/individuele begeleiding	3633	3648	2.679	2.605	2.431
Aantal cliënten behandeling	408	512	391	441	477
Aantal medewerkers (fte) **	1033,3	986,9	935,6	919,9	879,8
Aantal medewerkers (aantal personen) ***	1606	1569	1.510	1.503	1.383

** Exclusief raad van toezicht

*** Exclusief dubbele dienstverbanden

2 Bestuur en Toezicht

2.1 Governance

InteraktContour conformeert zich aan de principes en bepalingen van de geldende regelingen over governance. Wijzigingen die in 2023 voortkwamen uit de inwerkingtreding van nieuwe of gewijzigde regelgeving zijn - of worden – geïmplementeerd in de statuten en de reglementen. De statuten en de reglementen zijn de leidraad voor de onderlinge samenwerking tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

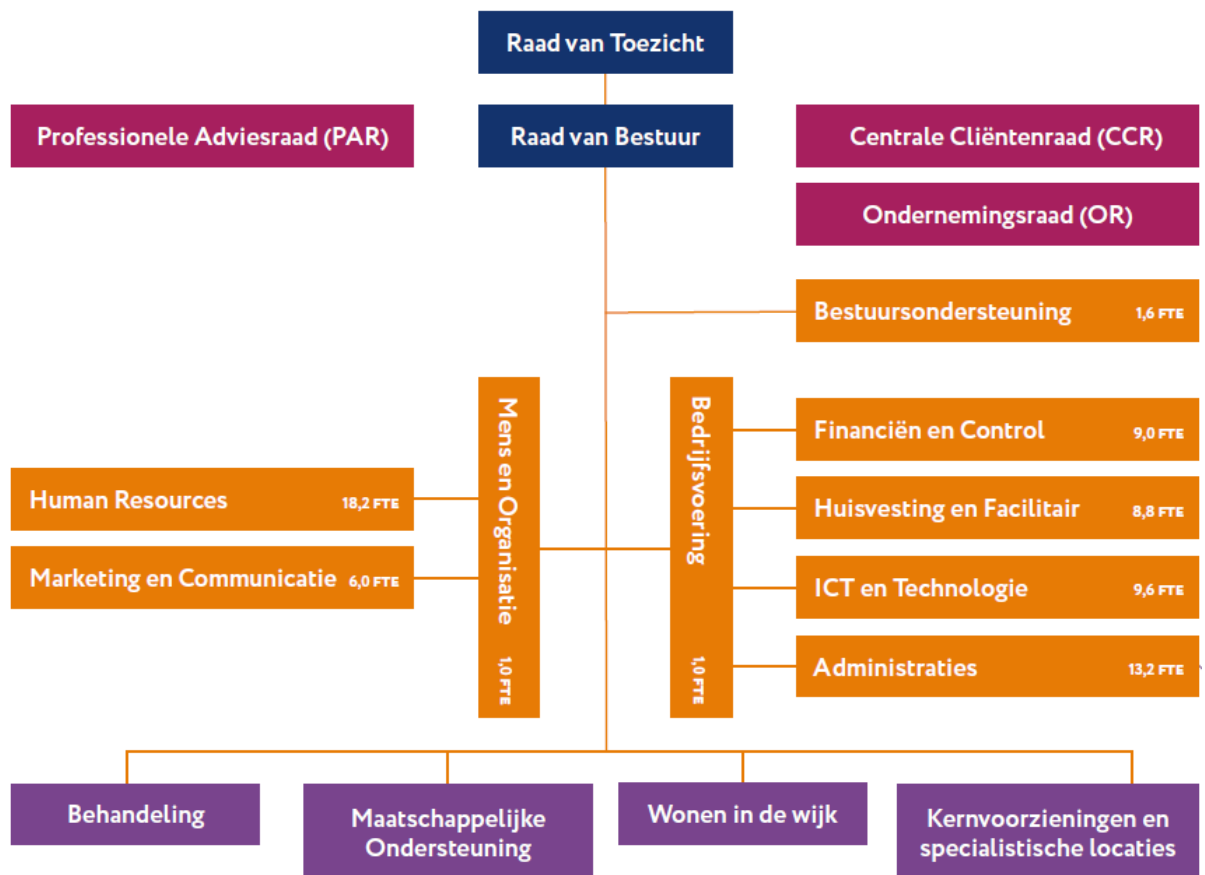
2.2 Organisatie

2.2.1 Juridische structuur

De Stichting Interakt Contour Groep (kortweg InteraktContour) is statutair gevestigd in Nunspeet. De Raad van Bestuur bestuurt de stichting. De Raad van Bestuur bestaat uit één persoon. Het bestuur staat onder toezicht van de Raad van Toezicht, bestaande uit vijf toezichthouders.

2.2.2 Organisatorische structuur

InteraktContour kent een eenhedenmodel. De manager of directeur van de eenheid is integraal verantwoordelijk voor de hele eenheid. De ondersteunende staf is op stichtingsniveau georganiseerd. Onderstaand is het organogram weergegeven.



2.3 Raad van Bestuur

De Stichting Interakt Contour Groep wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur.

Relevante nevenfuncties bestuurder

<p>Gideon Alewijnse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter raad van toezicht Stichting Ziekenhuizen Gelderse Vallei – afgetreden in oktober 2023 • Bestuurslid Vereniging Hersenz • Bestuurslid coöperatie NAH+
--

De directeurs zorg van de eenheden, de managers van de stafdiensten, de bestuurssecretaris en de Raad van Bestuur (het MT) overleggen eens per twee weken met elkaar over onderwerpen

op tactisch en strategisch niveau.

Er zijn in 2023 geen functionarissen binnen de organisatie werkzaam geweest waarvan de bezoldiging de maximale bezoldigingsgrenzen in het kader van de WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector) heeft overschreden.

3 Medezeggenschap

InteraktContour betreft actief de medezeggenschap van hun organisatie. De organen waar het bestuur regelmatig mee in gesprek gaat zijn de Clientenraad, OR en de PAR. Hun eigen verslag is hieronder integraal weergegeven.

3.1 Verslag van de Cliëntenraad

3.1.1 Taken en werkwijze

Iedere locatie van InteraktContour kent een vorm van medezeggenschap van cliënten. In de woonlocaties krijgt dit vorm in bijvoorbeeld huiskameroverleg, of bewonersraden. Hierbij is bij een aantal cliëntenraden ondersteuning van het LSR aanwezig. De inrichting van de overleggen verschilt per locatie. Namens InteraktContour sluit de teamleider bij de vergadering aan. In de dagbestedingslocaties (incl. individuele begeleiding) is sprake van cliëntmomenten. Deze momenten worden in een bepaalde week 2 of 3 keer gehouden zodat alle cliënten van de locatie de mogelijkheid hebben om aan te sluiten. Indien gewenst wordt er apart met 1 of 2 cliënten gezeten omdat zij het cliëntmoment anders niet kunnen volgen. Er wordt een agenda opgesteld zodat ook de voortgang van de punten van het vorige cliëntmoment worden besproken. Cliënten ervaren het als zeer prettig omdat iedereen de kans krijgt om zijn haar vraag te stellen. En om samen te horen wat de ontwikkelingen binnen een locatie is.

Na een cliëntmoment wordt er een nieuwsbrief gemaakt zodat degene die er niet bij wilde zijn of niet kon toch kan lezen wat er besproken is en zo kan het netwerk het ook lezen. Deze werkwijze krijgt steeds meer vorm. De CCR bestaat uit afgevaardigden vanuit de verschillende regio's en verschillende zorgsoorten.

De bestuurder is aanwezig bij de vergaderingen van de CCR. Eenmaal per jaar in de decembervergadering sluit ook een afvaardiging van de leden van de Raad van Toezicht aan. Op verzoek van de leden van de Raad van Toezicht gaat dit vanaf 2024 veranderen naar tweemaal per jaar. Regelmatig presenteren specialisten uit de organisatie een onderwerp in een vergadering.

3.1.2 Ondersteuning

De cliëntenraden kunnen een beroep doen op middelen en mensen die redelijkerwijs noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de medezeggenschapstaken. Daarnaast kunnen de cliëntenraden een beroep doen op interne en externe deskundigen. Een aantal lokale cliëntenraden is aangesloten bij het landelijk steunpunt medezeggenschap cliëntenraden (het LSR) en doet daar voor onafhankelijk advies een beroep op. Daarnaast ondersteunt

het LSR lokale cliëntenraden bij de lokale medezeggenschap. De ondersteuningstaak van de CCR wordt uitgevoerd door de ambtelijk secretaris CCR.

InteraktContour faciliteert de medezeggenschap via:

- het lidmaatschap van cliëntenraden van het LSR;
- een centrale rol van lokale cliëntenraden bij periodieke kwaliteitsonderzoeken;
- ambtelijke en inhoudelijke ondersteuning van lokale raden en van de CCR door interne en externe ondersteuners;
- praktische faciliteiten en middelen, zoals vervoer van en naar vergaderingen, vergaderruimtes, Ipads met het vergaderprogramma etc.;
- scholing van lokale raden en de CCR;
- budget voor andere noodzakelijke uitgaven.

3.1.3 Samenstelling

Op 31 december 2023 bestaat de CCR uit de volgende leden:

Vertegenwoordiging Zorg en Wonen

- Dhr. Toby Nieuwenhuisen, WL de Archipel (voorzitter)
- Dhr. Dick Boonstra, WL Kwartier
- Dhr. Martijn Pape, WL de Koppels
- Dhr. Wietze Westerhof, WL Geert de Leeuw

Vertegenwoordiging Maatschappelijke Ondersteuning

- Dhr. Rob Kreling, DB Wezep (vicevoorzitter)
- Mevr. Machteld Zon, DB Almere
- Dhr. Harm Lahuis, DB Lelystad
- Mevr. Betty Slot, DB Lelystad
- Dhr. Marco Verhoef, DB Nijkerk
- Dhr. Rinus Bosma, DB Amersfoort
- Mevr. Lucia Ransdorp, DB Nieuwegein
- Dhr. Ernst Bosch, DB Leidse Rijn – Utrecht
- Dhr. Andre Peperkamp, DB Enschede

Twee cliënten zijn in 2023 langdurig ziek en afwezig geweest. Twee cliënten hebben in 2023 aangegeven om verschillende redenen te stoppen met het lidmaatschap. Er zijn twee nieuwe leden bij de CCR gekomen.

3.1.4 De vergaderingen

In 2023 hebben er vier reguliere en vijf extra (ingelaste) vergaderingen plaatsgevonden. Een deel van de vergaderingen heeft op locatie plaatsgevonden en deel van de vergadering hebben online plaatsgevonden.

3.1.5 Adviezen CCR over beleid en maatregelen

Positief advies:

- Jaarverslag en jaarrekening 2022
- Jaarplan en begroting 2024
- Verstrekkingenbeleid

- Benoeming ambtelijk secretaris CCR
- Bestuursverslag
- Profielschets voorzitter Raad van Toezicht
- Werving lid Raad van Toezicht (op voordracht CCR)

Instemming:

- Indexatie tarieven 2024

Ook besproken:

- Wasbeleid woonlocaties
- Inrichting backoffice Technologie
- Lange termijn strategie
- Koersdocument 2024-2028
- Inwerkreview Raad van Bestuur
- Werving leden CCR
- Cliënttevredenheidsonderzoek
- Evaluatie Wzd
- Project 'Anders zorgen, samen doen'
- Duurzaamheid
- Ontwikkelingen MO
- Zelfevaluatie CCR
- Rooster van aftreden
- Kwaliteitsrapport 2022
- Kwartaalrapportages 2022 Q4, 2023 Q1, Q2 en Q3
- Jaarverslag Cliëntvertrouwenspersoon 2022
- Voortgang NAH+ / NAH++
- Opheffen klachtencommissie VGU
- Moreel beraad: InteraktContour rookvrij

Daarnaast is een afvaardiging betrokken geweest bij de sollicitatiegesprekken voor de nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht en een nieuw lid van de Raad van Toezicht welke op voordracht van de CCR is gekozen.

Deskundigheidsbevordering leden van de CCR

In juni 2023 hebben de leden de LSR cursus: *Rol van de CCR* gevolgd, dit was een vervolg op de cursus die in november 2022 heeft plaatsgevonden. Deze werd op locatie gegeven door het LSR.

3.2 Verslag van de OR

3.2.1 Samenstelling ondernemingsraad per 31-12-2023

Dagelijks Bestuur:

Evelien Ossendrijver, individueel begeleider, Harderwijk (voorzitter)

Martien Ubink, kok woonlocatie de Koppels, Zwolle/Ommen (vicevoorzitter)

Leden

Margot van den Berg, assistent begeleider woonlocatie het Rode Klif, Lelystad
Anja Bols, senior begeleider woonlocatie De Melde, Elburg
Dinand Dekker, senior begeleider MO Oldebroek
Richard van der Heijde, senior individueel begeleider, Dalfsen
Gerrit Jan van Klompenburg, adviseur financiën Bestuursbureau, Nunspeet
Annelies Koenderink, begeleider woonlocatie Catharinahof, Almelo
Nishan Lachan, begeleider woonlocatie de Belletrie, Almere
Sylvia Sambler, begeleider woonlocatie de Obelisk, Emmeloord
Evelien Siegers, senior begeleider, MO Veenendaal
Marieke Terpstra, individueel begeleider MO Dronten
Tjikkie Vermeer, cognitief trainer Behandeling Midden, Harderwijk
Peter Wessels, capaciteitsplanner woonlocaties het Rode Klif Lelystad, de Ark Dronten

Toegevoegd aan de ondernemingsraad: Mirjam Beugelaar, ambtelijk secretaris.

3.2.2 Afgetreden en nieuwe OR-leden

In 2023 hebben meerdere OR-leden hun OR-lidmaatschap beëindigd. Suzan Mombarg en Wim Vunderink hebben lopende het jaar InteraktContour en dus ook de ondernemingsraad verlaten vanwege een baan elders. Chantal den Besten en Jolanda Blaauw hebben hun OR-lidmaatschap beëindigd. De ondernemingsraad heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid in het reglement om op voordracht zitting te nemen aan de ondernemingsraad. Op deze manier zijn Peter Wessels, Margot van der Berg, Sylvia Sambler en Nishan Lachan, na de procedure van geen bezwaar, tot de ondernemingsraad toegetreden.

De ondernemingsraad heeft aan het einde van 2023 dan nog één vacature in de kiesgroep Zorg en Wonen.

Mirjam Beugelaar, toegevoegd aan de ondernemingsraad als ambtelijk secretaris, heeft haar dienstverband beëindigd per oktober wegens het accepteren van een andere baan. Elly Tang wordt daarom tijdelijk toegevoegd aan de ondernemingsraad, als vervangend ambtelijk secretaris.

3.2.3 Instemmingsaanvragen

De OR heeft ingestemd met de volgende regelingen:

- Continuering beleid agressie en weerbaarheid
- Regelingattentie bijzondere gebeurtenissen
- Reiskostenregeling en gewijzigd fietsplan (inclusief lening)
- Beleid leren en ontwikkelen
- Continueren beleid werving en selectie
- Aanpassing bedrag thuiswerkregeling

3.2.4 Adviesaanvragen

De OR heeft advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Uitbesteding schoonmaak Kernvoorziening de Koppels
- Proces de Melde en Trajekt
- Proces positionering decentrale staf Zorg en Wonen, fase 1

3.2.5 Initiatiefvoorstellen

De OR heeft initiatiefvoorstellen gedaan ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Levensfasebewust beleid
- Activiteitencommissie/ personeelsvereniging

3.2.6 Strategische vraagstukken

- *Lange Termijn Strategie*

In meerdere OV vergaderingen een Heisessie en themamiddag is er met de OR gesproken over de Lange Termijn Strategie en is de OR gevraagd om input te geven en gevraagd om mee te denken.

Belangrijke criteria hierin zijn:

- Onze huidige missie is richtinggevend. We zijn NAH specialist en deze expertise en kernkwaliteit blijft leidend.
- De 5 kwadranten moeten blijven kloppen.
- Wendbaar zijn: onderzoeken of we moeten bijsturen, elk kwartaal en jaarlijks. Klopt wat we doen met hoe de wereld eruit ziet. Dit is een proces.

- *Verblijf met of zonder behandeling*

De OR wordt meegenomen in het maken van een strategische keuze om verblijf met behandeling wel of niet te gaan leveren.

- *MO masterplan*

De OR is in 2023 meegenomen in de voortgang van het MO masterplan. Op meerdere overlegvergaderingen ontvangt zij een update en is er gelegenheid tot inhoudelijke vragen.

- *Zorgen om medewerkers*

Ook in 2023 ontving de OR signalen dat het teambelang, waardering, erkenning, vertrouwen, verbinding steeds minder door medewerkers worden gevoeld. Voor de OR zijn hoofdthema's: erkenning, begrip, veiligheid, gehoord worden, transparantie, verbinding, communicatie en verwachtingen. Ook dit jaar zijn deze thema's meerdere malen onderwerp van gesprek geweest en is er door de OR een initiatief voorstel gedaan aan de bestuurder om een activiteitencommissie of personeelsvereniging op te starten binnen InteraktContour. Dit zou kunnen leiden tot het meer voelen van verbinding onderling. De bestuurder en de OR zijn samen dit proces gestart en de personeelsvereniging is eind dit jaar gerealiseerd.

- *Aantrekken en behouden van medewerkers*

De OR wordt meegenomen in het recruitment proces en de branding van ons merk door de brandmannen. Ook bij het project HHP wordt input gevraagd van de OR. De instroom en uitstroom van medewerkers komt in de loop van dit jaar meer in evenwicht. Uitkomsten van de afrondende vragenlijsten worden meegenomen in andere processen, bijvoorbeeld recruitment, onboarding en in het scholingstraject voor teammanagers.

In overlegvergaderingen wordt gesproken over hoe InteraktContour de tevredenheid van medewerkers wil gaan meten. Er wordt in zee gegaan met een ander bureau dat gaat meten op werkgeluk.

- *Toekomst kleine woonlocaties regio Zwolle*

In het kader daarvan heeft de OR dit jaar een advies aanvraag ontvangen mbt de woonlocatie het Trajekt en woonlocatie de Melde. De OR heeft hierover gesproken met bestuurder in een overlegvergadering en daarop advies uitgebracht.

- *Inzetbaarheid en ziekteverzuim*
Het ziekteverzuim binnen InteraktContour blijft hoog. Bedrijfsarts en praktijk ondersteuner hebben in gesprek met OR aangegeven dat de manier van leidinggeven soms niet helpend is ten aanzien van de inzetbaarheid van medewerkers. Dit wordt besproken door de OR met de bestuurder. Als het nodig is zal hier aandacht voor zijn in het leiderschapstraject dat voor Teammanagers ontwikkeld is dit jaar en wordt gestart in het laatste kwartaal van 2023. Inzetbaarheid en verzuim worden meerdere keren besproken in overlegvergaderingen.
- *Roosterbeleid Zorg en Wonen*
Het roosterbeleid van Zorg en Wonen komt op de agenda van de overlegvergaderingen. Dit, mede doordat er vanuit medewerkers Zorg en Wonen vragen komen, wat heeft geleid dat de OR de bestuurder heeft verzocht om van de diverse aanvullende regelingen op elkaar, tot een eenduidig roosterbeleid te komen.

3.3 Oprichting Professionele Adviesraad (PAR)

Op 1 december jl. is de nieuwe Professionele Adviesraad (PAR) van InteraktContour geïnstalleerd. Ook heeft de PAR op deze dag een mooie kick-off gehad met een intensieve training en kennismaking met elkaar. De PAR van InteraktContour is een zelfstandig functionerende raad die gevraagd en ongevraagd advies geeft over zorginhoudelijke vraagstukken en (strategisch) beleid. De koers van de PAR is als volgt gedefinieerd:

“Het toekomstbestendig waarborgen en bevorderen van de kwaliteit van zorg voor cliënten en de professionalisering van zorgmedewerkers, waarbij meer verbinding intern centraal staat.”

De raad bestaat uit een mix aan functies vanuit de verschillende eenheden vanuit InteraktContour en wordt vertegenwoordigd door:

- Lotte Hogeslag-Bronsink, begeleider
- Anne Huisman-Nijveld, senior begeleider thuis
- Marieke van den Berg, zorgregisseur
- Hendrika ter Haar, senior begeleider dagbesteding
- Anouk Kroeske, begeleider
- Corrieke Buist-Veurink, gedragswetenschapper
- Gerdien van den Berg-van Aken, psychomotorisch therapeut
- Sacha Pekkeriet, fysiotherapeut/cognitief trainer
- Petra Rikhof-Masselink, senior begeleider thuis

Gerdien van den Berg is verkozen tot voorzitter en Sacha Pekkeriet als vicevoorzitter: samen vormen zij het dagelijks bestuur. Anne Hulsege, Projectleider HR, is ambtelijk secretaris van de PAR.

4 Beleid

4.1 Vastgoed

De nieuwbouw in Enschede en Zwolle en de financiering daarvan is van invloed op de balansratio's (DSCR en Solvabiliteit). Deze ratio's blijven overigens ruim boven de gestelde normen. Het vastgoed van InteraktContour kent een gezonde mix van eigendom en huur. Er zijn op het gebied van vastgoed geen bijzonderheden of risico's te melden. Over de volgende locaties is in 2023 het volgende te rapporteren:

Zwolle

Medio 2023 is de nieuwbouw van de Koppels opgeleverd. In de nieuwe Koppels zijn in het vierde kwartaal van 2023 98 cliënten gaan wonen. Dit zijn de cliënten, die daar voorheen ook woonden, uit onze tijdelijke woonlocatie in Ommen, en cliënten uit de woonlocaties de Burgelstee in Kampen, de Stuwwal en het Trajekt te Zwolle. Daarnaast zijn er 12 nieuwe cliënten in deze nieuwbouwlocatie komen wonen. Er zijn momenteel nog zeven fysieke woningen beschikbaar, waarvoor al kandidaten in het screeningsproces zitten.

Amersfoort

Met de gemeente Amersfoort is regulier contact over potentiële ontwikkelingslocaties. We nemen deel aan het netwerk zorgvastgoed, dat vanuit de gemeente wordt geïnitieerd. Daarnaast hebben we opnieuw met corporaties, ontwikkelaars en beleggers contact gezocht. Eén van de nieuwbouwlocaties betreft de Kop van Isselt waar ca. 2.800 nieuwe woningen in 2028 worden gebouwd.

Daarnaast zijn we in contact met een kerk, die op termijn grootschalig gerenoveerd dan wel herontwikkeld (nieuwbouw wooncomplex) gaat worden.

Almere

Met de gemeente Almere hebben we regelmatig contact. Daarnaast zitten we in een netwerkgroep zorgvastgoed van de gemeente Almere. Ook blijven we in contact met de corporaties, ontwikkelaars en beleggers in deze markt.

Gemeente geeft aan dat nieuwbouw-ontwikkelingen in Almere stagneren met name vanwege de technische grenzen van het energienet voor deze regio (netcongestie). InteraktContour wil daarom ook vooral focussen op kansrijke inbreidingslocaties en heeft hierover ook contact met de gemeente.

Zeist

Met Bartiméus Fonds hebben we formeel het haalbaarheidsonderzoek eind 2023 afgerond. Gemeente heeft voorkeur gegeven om maximaal 37 eenheden toe te voegen op het terrein van Bartiméus Fonds, en kan niet meegaan in het aangegeven nieuwbouw ontwikkeling. De gemeente schrijft nog aan een woonzorgvisie voor de stad, die in het voorjaar 2024 wordt afgerond. Bartiméus Fonds staat open voor een toekomstige rol als financier/ belegger, echter wil geen ontwikkelende rol bij de realisatie van een woon-zorgcomplex voor InteraktContour.

Mede vanwege de verwachte vraag in deze regio die blijkt uit het recent extern marktonderzoek heeft InteraktContour aan de gemeente laten weten dat zij graag een complex met 48 twee kamerappartementen zou willen realiseren.

Veenendaal

Medio 2023 heeft de wethouder een bezoek gebracht aan de Palmen-grift. Daarnaast hebben we met de corporaties, ontwikkelaars en beleggers contact opgenomen.

In Veenendaal hebben we in 2023 twee potentiële locaties nader onderzocht van ontwikkelaars: 1) een ontwikkeling op 't Ambacht; 2) een ontwikkeling op de locatie Veense Poort. De eerste is onverwacht niet doorgestaan vanuit het proces van de ontwikkelaar. De tweede mogelijkheid heeft InteraktContour afgewezen vanwege de verwachte toekomstige zorgexploitatie van de gebouwindeling.

De Burcht te Almelo

InteraktContour heeft een huurovereenkomst gesloten voor de tijdelijke huur van twee jaar met een corporatie. Hiervoor is ook toestemming verkregen van het College sanering zorginstellingen.

Bij de gemeente hebben we de herontwikkeling van de Burcht nader toegelicht. Gemeente staat qua stedenbouwkundige inbreiding positief ten opzichte van het plan met circa vijftig eenheden. Andere zorgorganisaties hebben interesse in deze herontwikkeling getoond. Gemeente is echter kritisch ten opzichte van de verkeerssituatie doelende op het aantal parkeerplaatsen. Deze locatie zal nader worden bekeken in het kader van het herformuleren van het Strategisch Vastgoed Beleid.

De Stuwwal in Zwolle

Eind 2023 is de eigen woonlocatie de Stuwwal leeggekomen omdat de bewoners zijn verhuisd naar de nieuwe Koppels. In 2024 zal de Uitleenservice een aantal ruimtes van het pand gaan gebruiken. De overige ruimte wordt voor tijdelijke verhuur aangeboden.

De massastudie tot herontwikkeling van De Stuwwal heeft (nog) niet geleid tot een positieve business case. De oorzaak zit met name in de gestegen bouwkosten, een dalend NHC-vergoeding en de stijgende rente. Deze locatie zal nader worden bekeken in het kader van het herformuleren van het Strategisch Vastgoed Beleid.

4.2 Toepassing gedragscodes

InteraktContour vindt het belangrijk om de geldende wet en regelgeving te volgen. In het bijzonder volgt InteraktContour de Governancecode Zorg. Zie hiervoor ook 3.1.

Daarnaast zijn er binnen InteraktContour meerdere gedragscodes van toepassing. Hieronder een aantal voorbeelden:

Klokkenluidersregeling

Deze regeling draagt eraan bij dat zorgorganisaties zorgvuldig omgaan met een (vermoeden van een) misstand. In deze regeling komt tot uitdrukking dat melders van een (vermoeden van een) misstand die te goeder trouw handelen, bescherming genieten. Voor InteraktContour is een voorziening voor het intern melden van een vermoeden van een misstand een belangrijk instrument om zo nodig haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. De klokkenluidersregeling is in 2023 in lijn gebracht met nieuwe wet- en regelgeving.

Integriteitscode

De medewerkers van InteraktContour doen hun werk vanuit een expliciete maatschappelijke opdracht, voornamelijk gefinancierd vanuit algemene middelen en in intensieve samenwerking met de maatschappelijke omgeving.

Het is dan ook van groot belang dat onze cliënten en onze stakeholders vertrouwen hebben in InteraktContour als organisatie en in de mensen die bij InteraktContour werken.

Deze integriteitscode geldt voor iedereen die optreedt namens InteraktContour. Dus niet alleen voor medewerkers, stagiaires, vrijwilligers, leden van de Raad van Bestuur en leden van de Raad van Toezicht, maar ook voor instanties die werken in opdracht van InteraktContour.

Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling

De meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling helpt professionals met het signaleren en handelen bij (vermoedens van) huiselijk geweld of kindermishandeling maar ook bij psychisch of seksueel geweld en verwaarlozing.

4.3 Onderzoek en ontwikkeling

InteraktContour is een van de gespecialiseerde aanbieders van zorg op het gebied van NAH. Daarmee heeft InteraktContour een bijzondere positie in Nederland en vanuit die positie kan InteraktContour bijdragen aan ontwikkeling van zorg op het gebied van NAH. Daarom werkt InteraktContour samen met kennispartners en investeert zij in onderzoek en ontwikkeling.

InteraktContour heeft de grootste groep cliënten met NAH behandeling, die wij begeleiding en zorg bieden in de chronische fase.

Er zijn op dit moment vier onderzoeksactiviteiten die lopen:

1. het door InteraktContour gefinancierde promotieonderzoek naar hersenstimulatie bij neglect aan de Maastricht University door Marij Middag in de afrondende fase. In 2024 verwacht Marij te promoveren.
2. Neuropsychiater Jan Wiersma, als externe ingehuurd door InteraktContour, verrichtte in 2023 onderzoek bij medewerkers en cliënten van InteraktContour naar vroegsignalering van “probleemgedrag” bij mensen met NAH.
3. In 2023 zijn we intern gestart met een onderzoeksgroep om de effectiviteit van interventies in het kader van het programma Thuiswonen met hersenletsel te meten. Hier hebben we Windesheim en Radboud UMC bij betrokken en hebben goedkeuring om voor half maart 2024 het projectidee kennisontwikkeling Thuiswonen met hersenletsel uit te werken voor een meerjarig onderzoeksprogramma van ZonMW.
4. Universiteit Hogeschool Gent onderzoekt digitale dagbesteding.
5. Via Hersenz (behandeleenheid) participeert InteraktContour in Expertisecentrum NAH+.
6. Inzet van biotechnologie als methode om stress-regulering te volgen. Inzet van HUME is daarin een 1^e stap (vraag is even in hoeverre dit een onderzoeksprotocol volgt c.q. bijvoorbeeld leidt tot publicatie van data/ervaringen).Opgegeven voor koplopers zorgkantoor Zilveren Kruis.

Technologie en datagedreven zorg

InteraktContour kiest er voor om koploper te zijn met de inzet van technologie en datagedreven zorg omdat dit belangrijk is voor de noodzakelijke transitie in de zorg. Onder andere de innovatie impuls van VWS draagt hier aan bij. We combineren relevant wetenschappelijk inzicht met ervaring in de praktijk. Resultaat daarvan is dat medewerkers evidence based meer technologie en data inzetten ter vergroting van de zelfredzaamheid van cliënten. Zie ook paragraaf 4.8 met betrekking tot het Programma Technologie van InteraktContour.

4.4 Toekomst paragraaf

In 2023 hebben we de veranderende omstandigheden in de zorg als gevolg van de stijgende zorgvraag, terugloop in financiering en sterke stijgende kosten van personeel, huisvesting en materiële lasten laten meewegen in het ontwikkelen van onze strategische koers. Het ontwikkelen van de nieuwe koers hebben wij niet alleen gedaan, maar samen met onze medewerkers, cliënten en hun naasten, interne- en externe stakeholders, financiers en extern onderzoekers. Samen hebben wij een strategie ontwikkeld die een passend antwoord is op de geschetste ontwikkeling en bouwt op de kennis, kunde en werkkraft die in wij in onze organisatie hebben opgebouwd.

Wij kiezen ervoor om toonaangevend te zijn in de zorg, in de behandeling en in de participatie voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel. Door goed de cliëntreis vorm te geven, in te zetten op dat wat echt nodig is en de inzet van technologie en datagedreven zorg leidend te maken, geven wij richting aan de zorg van de toekomst. Werkgeluk en een gezonde en duurzame basis horen daar als vanzelfsprekend bij.

- We stellen mensen met niet-aangeboren hersenletsel centraal, door samen met hen, naasten en netwerk te werken aan een passende cliëntreis. We bieden behandeling, begeleiding en zorg; zo licht als kan, zo intensief als nodig. We begeleiden bij het zo lang mogelijk thuis wonen en bieden woningen met NAH-zorg.
- We ontwikkelen en delen onze expertise met elkaar en met anderen. We zetten deze in door samen te werken met ons netwerk. We vormen allianties op regionaal en landelijk niveau.
- We creëren aantrekkelijk werk waarin het werkgeluk van medewerkers centraal staat. Dit realiseren we door het stimuleren van expertiseontwikkeling, het benutten van vaardigheden en het bevorderen van zichtbaarheid, herkenbaarheid en trots.
- We integreren technologie als een vanzelfsprekend onderdeel in onze zorg. Daarnaast leggen we de focus op digitalisering en datagedreven werken.
- We werken aan een blijvende gezonde basis, waarbij we ons richten op duurzame zorg en een wendbare organisatie.

Medio 2023 is het project 'Anders zorgen, Samen doen' gestart. Dit project gaat ons helpen om ook in de toekomst goede te zorg te blijven bieden. Binnen de gezondheidszorg nemen de vraag naar zorg en tekorten aan personeel en budget toe. Het is dan ook nodig om zaken anders te regelen. 'Anders zorgen' kost tijd en brengt dilemma's met zich mee. Daarbij hebben we onze cliënten, hun netwerk, de vrijwilligers en onze medewerkers nodig. Het vraagt om maatwerk voor elke cliënt om echt anders te werken en dit te organiseren. Vanuit het project zijn een viertal werkgroepen gestart die zich bezighouden met de thema's 'zelfredzaamheid van de client', 'De juiste zorg binnen de WLZ', 'Het netwerk van de client' en 'vrijwilligers'.

Wat met meer zekerheid gezegd kan worden is dat de komende jaren sprake is van hoge investeringen op het gebied van verduurzaming en technologie.

InteraktContour levert een betekenisvolle bijdrage aan verduurzaming, gekoppeld aan de doelstellingen van de Green Deal Zorg 3.0. Zorginstellingen gebruiken veel energie, voedsel en grondstoffen. Daarmee draagt de zorg bij aan vervuiling van het milieu. In de Green Deal Zorg 3.0 staan afspraken om de zorgsector duurzamer te maken. Bijvoorbeeld door CO₂-uitstoot te verminderen. InteraktContour heeft de Greendeal ondertekend. Zie ook paragraaf 4.14 (maatschappelijk ondernemen en duurzaamheid).

In 2023 stond het Programma Technologie volledig in het teken van opschalen. De waardevolle lessen die we hebben geleerd uit succesvolle pilots en experimenten uit voorgaande jaren worden nu breed geïmplementeerd binnen onze organisatie. Ons doel is om technologie een vanzelfsprekend onderdeel te maken van de dagelijkse behandeling, begeleiding en zorg voor onze cliënten. Dit noemen wij "techno-logisch". De 16 projecten die hieronder vallen, worden gegroepeerd onder drie belangrijke thema's: projecten die bijdragen aan het fundament onder technologie, de opschalingsprojecten en de innovatie projecten.

Enkele projecten verdienen speciale aandacht vanwege hun impact en ontwikkelingen.

Digitale dagbesteding

In 2023 is dit project verder ontwikkeld en opgeschaald met steun van subsidies. Teams hebben trainingen gevolgd en cliënten zijn aangesloten bij digitale dagbesteding. Er is een Team Digitaal gestart die een volledig online aanbod ontwikkeld. Ook wordt er sinds dit jaar opgeschaald naar cliënten van woonlocaties.

Digitale vaardigheden

In 2023 zijn we gestart met de inzet van digicoaches op 2 locaties. Deze rol, die wordt vervuld door medewerkers van de woonlocatie, ondersteunt zijn/haar collega's bij het ontwikkelen van de digitale vaardigheden.

Uitleenservice

Technologie wordt steeds meer geïntegreerd in ons dagelijks werk. De Uitleenservice richt zich op het beschikbaar stellen van technologische hulpmiddelen. In 2023 is de focus gelegd op het borgen van beheer en zijn er voorbereidingen getroffen voor groei in de komende jaren. In 2023 zijn er bijna 900 leningen verwerkt door de Uitleenservice.

24-7 bereikbaarheid met Digicontact

Met Digicontact organiseren we 24/7 bereikbaarheid thuis voor cliënten en mantelzorgers. In 2023 deden we de pilot Digicontact bij thuiswonende cliënten met individuele begeleiding en een kleine woonlocatie (totaal 27 cliënten). Het aantal contactmomenten buiten kantoor tijden was 60% in de laatste drie pilotmomenten. Het aandeel ongeplande zorg was 1/3 van het totaal aantal contactmomenten. Digicontact geeft meer rust en meer hulp op het gewenste momenten. De deelnemers geven aan het bijdraagt aan het langer en beter thuiswonen.

Technologie thuis

InteraktContour zet volop in op technologie thuis. Voor dit project is SET-subsidie toegekend voor de periode 2023-2025 (50% dekking uren). In 2023 traiden we techhelden (collega's) en techmaatjes (vrijwilligers) in het geven van advies op maat bij cliënten thuis. Vanaf september 2023 kregen 47 cliënten een advies op maat. Ook zijn er drie technologiemarkten georganiseerd voor cliënten en naasten door de deelnemende teams. Er is met stakeholders gewerkt aan een maatschappelijke businesscase voor de duurzame financiering van technologie thuis. Verschillende gemeenten hebben subsidie toegekend voor de financiering van technologie.

In 2023 werd gestart met capaciteitsmanagement. De vraag naar zorg wordt hierbij zo goed mogelijk afgestemd op het beschikbare personeel.

Voor meer informatie over de verschillende technologieprojecten wordt verwezen naar het kwaliteitsrapport.

4.5 Verwachte investeringen vastgoed

Afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in duurzame vernieuwing van het (intramurale) zorgvastgoed. Ook de komende jaren verwachten we nieuwbouw te realiseren, al dan niet in samenwerking met woningcorporaties of investeerders.

Met betrekking tot de vervangingsinvesteringen streeft InteraktContour naar het ideaalcomplex waarbij reguliere vervangingsinvesteringen en afschrijvingen langjarig in evenwicht zijn. Onderdeel van investeringen betreffen ook de investeringen in de infrastructuur voor gebruik van technologie en data.

4.6 Verwachte personeelsbezetting

Gerichte wervingscampagnes zullen naar verwachting bijdragen aan een optimalere personele bezetting. Het doel is 90% vaste personeelsbezetting en 10% flexibel. Het PNIL kader is uitsluitend voor wat betreft de inzet van PNIL. In principe wordt er geen PNIL ingezet, tenzij er sprake is van onvoldoende continuiteit danwel ziektevervangings, tot een maximum van 5%. We voldoen aan fiscale wet- en regelgeving.

4.7 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

Schaarste op de arbeidsmarkt en opwaartse druk op de salarissen in combinatie met beperkte stijging van tarieven legt een stevige druk op de rentabiliteit. Dit vraagt verregaande investeringen in technologie en gebruik van data om zorgprocessen minder afhankelijk te maken van personele inzet.

Ook is de verwachting dat maatschappelijk verantwoord inkopen als zodanig zal leiden tot stijging van kosten, dat vraagt van de organisatie derhalve een effectief inkoopbeleid.

4.8 Risicomanagement

InteraktContour heeft risicomanagement op centraal niveau geborgd. In de producten van de planning en control cyclus is standaard aandacht voor de gedefinieerde risico's en beheersmaatregelen, hierop

wordt gerapporteerd. Geïdentificeerde risico's worden periodiek herijkt evenzo het effect van beheersmaatregelen. Daarnaast is er in 2023 een nieuw risicoprofiel vastgesteld. Adequaat risicomanagement is geïmplementeerd en uitgevoerd. Op de belangrijkste risico's zijn mitigerende maatregelen getroffen. De restructurering is benoemd. Periodiek wordt de voortgang op de realisatie van de mitigerende maatregelen gevolgd en getoetst in de reguliere P&C cyclus.

Onderstaand de top 4 risico's:

Voornaamste risico's en onzekerheden	Risico-bereidheid	Getroffen maatregelen/verbeteringen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Krapte in de arbeidsmarkt, kwetsbare positie als gevolg van gedeconcentreerde aanwezigheid in meerdere provincies	Gering	Er is een programma ingericht met daarin de volgende elementen: verbetering werving, maximaal inzetten op behouden een gedegen inwerktraject. Aandacht voor capaciteitsmanagement en roostering. Inzet op duurzame inzetbaarheid en sturende op passende contractomvang. Maximaal inzetten op werven en opleiden van zij instromers.	Groot
In complexer wordende zorg vinden er fouten plaats in de dienstverlening, kwaliteit van zorg en werkprocessen	Gering	Er wordt ingezet op maximale kwaliteitsborging, getroffen maatregelen borgen middels pdca cyclus, hard en soft controls, automatisch verwerken van calamiteiten en incidenten en koppelen aan vroeg signalering zodat beter inzicht ontstaat en herhaling voorkomen kan worden. Voortdurend waarborgen scholing en opleiding om competenties van medewerkers op pijl te houden.	Groot
Door personeelstekorten en middelen schaarste treden andere zorgpartijen soms terug, waardoor voor InteraktContour belangrijke functies door derden onder druk kunnen staan. Belangrijkste voorbeeld beschikbaarheid van medisch generalistische zorg, huisartsen zorg maar	Gering	In vier kernregio's waar we volume hebben, zijn we vertegenwoordigd in de regionale samenwerkingsverbanden. Projectbasis met IZA middelen en transitie-middelen inzetten op verbeteringen in de keten. Actief stakeholders management richting financiers en collega zorginstellingen	Groot

ook de toegankelijkheid van de ggz.			
Investeringslasten en bezuinigende overheid in combinatie met ouder wordende client. Als gevolg van de vergrijzing neemt de complexiteit van de zorg toe.	Midden	Clusteren hoog complex/laag frequente zorg Zorgvuldig werkgever. Opleiden, mentale en fysieke gezondheid medewerkers. Zorg voor milieu nemen we bewust. Hiervoor hebben we de Greendeal ondertekend. Herformuleren strategie en scherpe keuzes maken. Goede budget discipline en gedegen financiële kennis. Proactief de toekomstige zorgvraag in kaart brengen.	Midden

4.9 Maatschappelijke aspecten van ondernemen en duurzaamheid

InteraktContour neemt haar verantwoordelijkheid voor duurzaam ondernemen. InteraktContour voldoet minimaal aan wet- en regelgeving en komt tegemoet aan de eisen van financier en stakeholders.

Aan de hand van de Green Deal 3.0, maakt InteraktContour een slag op het gebied van duurzaamheid. Deze Green Deal bestaat uit verschillende thema's met als doel de CO2-uitstoot te verminderen en zuinig om te gaan met grondstoffen. Belangrijke thema's vanuit de Green Deal zijn:

- Gezondheid cliënten en medewerkers
- Afval, voeding, inkoop en mobiliteit
- Reductie van de CO2-uitstoot, gasverbruik en elektriciteitsverbruik
- Circulair werken
- Medewerkers en cliënten informeren en bewuster worden over duurzaam gedrag

De verduurzamingsagenda voor de komende jaren is gericht op verder reduceren van CO2 uitstoot, circulaire bedrijfsvoering, vermindering van afval en een gezonde leefomgeving. Voor meer informatie over klimaatverandering, klimaatdoelen en duurzaamheid in de zorg wordt verwezen naar het kwaliteitsrapport over 2023:

kwaliteitsrapport.interaktcontour.nl/over-2023/

4.10 Kwaliteit van zorg

Voor een uitgebreid inzicht in de kwaliteit en veiligheid van de zorg voor de cliënten, informatie over de medewerkers en hoe wij technologie inzetten wordt verwezen we naar het kwaliteitsrapport over 2023: kwaliteitsrapport.interaktcontour.nl/over-2023/

4.11 Stakeholders

De belangrijkste belanghebbenden zijn de cliënten en hun naasten, de betalers (zorgkantoren en gemeenten), toezichthouders (IGJ, GGD, VWA, AI, enz), regelgevers (VWS, Nza, enz) en samenwerkingspartners (Hersenz, revalidatiecentra, universiteiten, VVT-organisaties, GZH zorgorganisaties, enz). Zij worden geïnformeerd over en betrokken bij de gang van zaken via onder andere de cliëntenraden, (de publicatie van dit bestuursverslag en het kwaliteitsrapport) de website, mails/brieven, infobulletins en middels gesprekken met bestuur, MT en medewerkers. Het platform www.verdermethersenletsel.nl is opgezet om de kennis en ervaring op het gebied van hersenletsel te delen.

Met zorgkantoren vonden verder contacten plaats over de inzet van meerzorg en over individuele cliënt casuïstiek.

Er is ook in 2023 op meerdere niveaus van de organisatie relatief intensief contact geweest met enkele huisartsengroepen over het verlenen van zorg op specifieke locaties. De huisartsen vinden de zorgvraag van bepaalde cliënten van InteraktContour dermate ingewikkeld dat zij het hoofdbehandelaarschap te risicovol vinden. Dit terwijl InteraktContour door zorgkantoren is gecontracteerd voor Wlz zorg exclusief behandeling.

Regiomanagers hebben veel contacten met de gemeenten waarin wij dagbesteding, individuele begeleiding en behandeling aanbieden. InteraktContour heeft in 2023 niet ingeschreven bij aanbestedingen bij gemeenten.

Bij de GGD is tweemaal een overlijden van een cliënt gemeld.

In oktober heeft de jaarlijkse CIO-audit plaatsgevonden. Het onderzoek heeft tot een positief advies voor continuering van het huidige certificaat geleid.

Andere belangrijke stakeholders in 2023 betroffen – in het kader van de realisatie van een NAH++ locatie – de samenwerkingspartners Siza en Pro Persona. In 2023 is gewerkt aan de verdere realisering van een gezamenlijke NAH++ locatie in Wolfheze.

5 Financiële paragraaf

5.1 Financiële analyse verslagjaar

Het afgelopen jaar werd gekenmerkt door flinke prijs- en loonstijgingen, welke vanuit de financiers slechts gedeeltelijk werden gecompenseerd. De hoge inflatie, de krapte op de arbeidsmarkt en het blijvend hoge ziekteverzuim hebben gezorgd voor extra druk op de exploitatie door hoge kosten van inhuur van personeel niet in loondienst, energie, voeding en vervoer.

In 2023 is opnieuw fors geïnvesteerd in vernieuwing van zorgvastgoed. De nieuwbouwlocatie De Koppels in Zwolle kon hierdoor eind 2023 in gebruik worden genomen. Deze investeringen

en de financiering daarvan zijn vanzelfsprekend van invloed op de balansratio's. Overigens blijven de balansratio's ruim voldoende boven de gestelde normen.

5.2 Behaalde omzet en resultaten

De omzetstijging kan hoofdzakelijk worden toegeschreven aan prijseffecten. Uitzondering hierop betroffen de inkomsten vanuit de Zorgverzekeringswet (behandeling), welke ruim € 0,5 mln zijn gedaald doordat een lager aantal behandelingen werd gerealiseerd.

De kosten voor personeel in loondienst stegen met 7% (ruim € 4,0 mln), hoofdzakelijk als gevolg van de loonsverhogingen vanuit de verschillende CAO-rondes.

De afschrijvingskosten op vaste materiële activa steeg met 8% (€ 0,4 mln) met name als gevolg van de ingebruikname van de nieuw gebouwde woonlocaties in Enschede en Zwolle. De overige (materiële) bedrijfskosten exclusief inhuur diensten door derden stegen met € 3,0 mln (+10,5%), met name als gevolg sterk gestegen prijzen voor voeding, vervoer, energie en onderhoud. Daartegenover stonden inkomsten vanuit rentebaten ter grootte van €0,6 mln als meevaller.

Dit heeft geresulteerd in een negatief resultaat over 2023 van - € 0,6 mln. Het vastgoed genormaliseerde resultaat daalde daardoor naar € 1,7 mln (2022: 3,4 mln). We voorzien ook de komende jaren blijvend schaarste op de arbeidsmarkt, dit vraagt sterke inzet op werving en behoud van personeel en een doordacht capaciteitsmanagement. Voor 2024 wordt een bescheiden positief resultaat verwacht.

5.3 Financiële positie

De financiële positie van InteraktContour is in meerdere opzichten gezond te noemen, ondanks het negatieve exploitatieresultaat in dit jaar. De financiële prestatie indicatoren zijn opgenomen in paragraaf 4.6.

5.4 Kasstromen en financieringsbehoefte

Na oplevering en financiering van de nieuwbouw Zwolle en Enschede, totaal € 37 mln, is de liquiditeitspositie ruimschoots op orde gebleven.

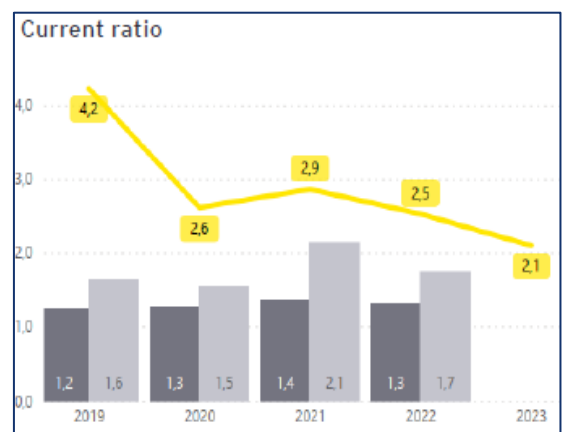
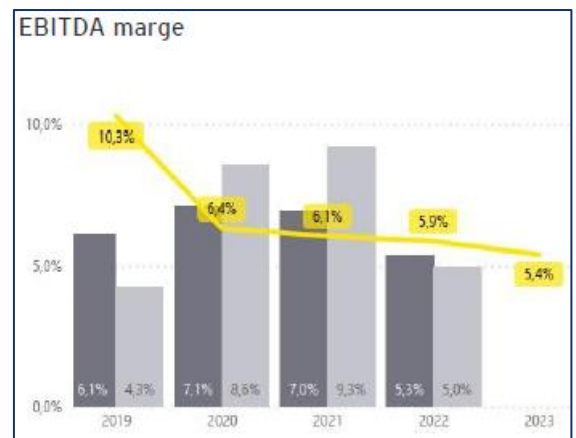
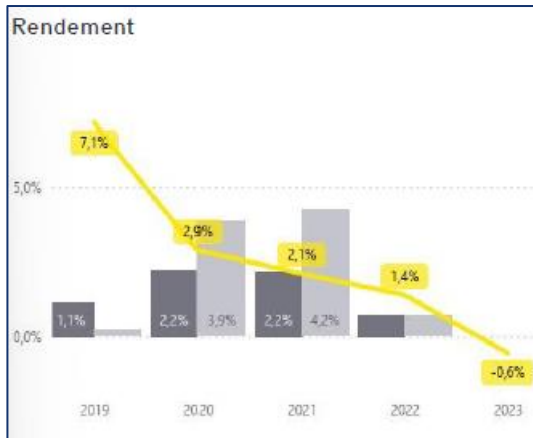
Voor de korte termijn verwacht InteraktContour geen aanvullende financieringsbehoefte.

5.5 Financiële prestatie-indicatoren

De hieronder opgenomen grafieken zijn overgenomen uit het individueel benchmarkrapport van EY en de jaarrekening 2023 van InteraktContour. Deze grafieken laten de belangrijkste kengetallen zien. Ter vergelijking zijn hierin tevens het gemiddelde van de sector gehandicaptenzorg en de peers opgenomen.



InteraktContour
Gehandicaptenzorg
Peers



5.6 Financieringsverwachtingen

InteraktContour is een financieel gezonde organisatie. Op korte termijn verwachten we geen (significante) aanvullende financieringsbehoefte.

6 Vooruitblik

6.1 Jaarplan 2024

Voor een inblik in de plannen voor 2024, verwijzen we graag naar het jaarplan.

6.2 Lange termijn ambities weggezet in de tijd (2023-2028)

In 2023 zijn de lange termijn ambities van InteraktContour vastgesteld. Zie ook paragraaf 1.1 en 1.2.

DEEL 2

Verslag Raad van Toezicht

Vastgesteld door Rvt dd 21 mei 2024.....

1.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2023 uit vijf leden.

Naam	Benoemd	Herbenoeming	Aftreden	Functie
De heer Kees Erends- Ter Laak	01-09-2023	31-08-2027	31-08-2031	Voorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie (per 01-09-2023)
Mevrouw Liesbeth Denee	15-09-2016	14-09-2020	14-09-2024	Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid (per 15-09-2016)
Mevrouw Luikje van Dussen	13-10-2023	12-10-2027	12-10-2031	Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid (per 13-10-2023)
De heer André Vermeulen	01-01-2019	31-12-2022	31-12-2026	Voorzitter Auditcommissie (per 01-01-2019)
Mevrouw Myriam van Rooij	01-01-2020	31-12-2023	31-12-2027	Lid Auditcommissie (per 01-01-2020) Vice voorzitter RvT (per 18-09-2023) Voorzitter Remuneratiecommissie (per 18-09-2023)

1.2 Relevante hoofd- en nevenfuncties

De heer Kees Erends- Ter Laak
Voorzitter Kenniscentrum ZEVMB (nevenfunctie)
Voorzitter RvT ZiekenhuisGroep Twente (nevenfunctie)
Bestuurslid SKGZ (nevenfunctie)
Lid RvC Castle Craig Nederland (nevenfunctie)
Lid Advisory Board Syntrus Achmea Healthcare Fund (nevenfunctie)
Mevrouw Luikje van Dussen
Raad van Bestuur Revant (hoofdfunctie)
Mevrouw Liesbeth Denee
Beherend apotheker Dienstapothek Noord-West Veluwe (hoofdfunctie)
Eigenaar Denee Medisch Advies (nevenfunctie)
Bestuurder van Stichting Pensioenfonds Openbare Apotheken (SPOA) (nevenfunctie)
De heer André Vermeulen
Hoofd Sectormanagement & Transitie Zorg, Handel, Industrie & Dienstverlening bij Rabobank (hoofdfunctie)
Bestuurslid Stichting Kawukano (nevenfunctie)
Mevrouw Myriam van Rooij
Directeur (tevens CIO en CFO) KNMI (hoofdfunctie)

Voorzitter Raad van Commissarissen Groen Ontwikkelfonds Brabant (nevenfunctie)
Lid Raad van Toezicht Jeugdbescherming Brabant (nevenfunctie)
Lid Raad van Toezicht Veilig Thuis Oost-Brabant (nevenfunctie)
Bestuurslid IT-Circle, een samenwerkingsverband van IT-intensieve organisaties (nevenfunctie)
Lid ledenraad Amnesty International (nevenfunctie)

1.3 Visie op toezicht

Inleiding

In de visie op toezicht beschrijven we als Raad van Toezicht van InteraktContour hoe wij invulling willen geven aan onze toezichhoudende rol. De maatschappelijke opdracht van InteraktContour is verwoord in de missie (zie paragraaf 1.1). De Raad van Toezicht ziet toe op de invulling daarvan en of de organisatie de doelen die zij zichzelf stelt ook daadwerkelijk bereikt.

Invulling aan het toezicht geven we door gebruik te maken van handvatten die binnen InteraktContour worden gebruikt. Bijvoorbeeld door bij het nemen van besluiten de perspectieven in acht te nemen en in relatie tot elkaar af te wegen. Alle perspectieven zijn belangrijk. De perspectieven (tevreden) cliënt en (tevreden) medewerker staan voorop.

Van buiten naar binnen

De Raad van Toezicht informeert zich eigenstandig over ontwikkelingen die relevant kunnen zijn voor InteraktContour, door het volgen van scholing en cursussen, deelnemen aan congressen en anderszins of door zelf in gesprek te gaan met stakeholders, cliënten en medewerkers. We kijken niet alleen terug, maar ook verder. Welke kansen en bedreigingen liggen er mogelijk op ons pad?

Informatie

Uitgangspunt voor de informatievoorziening van de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht is 'onbarmhartige transparantie'; alle informatie die van belang is voor een goed inzicht en een goede afweging wordt verstrekt. De Raad van Toezicht maakt gebruik van informatie uit verschillende bronnen en verzamelt die langs verschillende wegen, zodat zij 'alle' signalen in beeld krijgt: de 'harde' en de 'zachte'. Dat doet de Raad van Toezicht door medewerkers uit alle lagen van de organisatie uit te nodigen in de vergaderingen, door in overleg met de bestuurder locatiebezoeken af te leggen, door aanwezig te zijn in vergaderingen van de OR en de CCR en in gesprek te gaan met stakeholders.

De Raad werkt als team

We houden integraal toezicht, waarbij ieder lid van de Raad van Toezicht haar eigen achtergrond, kennis en expertise inbrengt. Toezicht waar voor alle betrokkenen energie van uitgaat. Dat houdt in dat we vragen stellen in plaats van stellingen poneren. We kijken met elkaar naar de vraag of alle argumenten op tafel liggen en hoe we die met elkaar wegen. We zijn respectvol naar elkaar in de manier waarop we het gesprek voeren.

Good governance

Naast de rol van toezichthouder heeft de Raad van Toezicht een rol als werkgever van de bestuurder en dient zij de bestuurder gevraagd en ongevraagd van advies. Daarnaast ziet de Raad van Toezicht voor zichzelf een eigenstandige rol om ervoor te zorgen dat InteraktContour als organisatie zich houdt aan de principes van good governance. Dat houdt in dat we de principes uit de Governancecode Zorg onderschrijven en toepassen. We (laten ons) toetsen, periodiek actief, of we aan de principes en eisen voldoen.

Algemeen profiel Raad van Toezicht

Zie de bijlage.

Raad van Toezicht in 2023

De vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft in 2023 vijf maal vergaderd.

De Raad van Toezicht heeft over de volgende onderwerpen haar goedkeuring uitgesproken:

- Kwaliteitsrapport over 2022 (hoewel niet nodig volgens de statuten/reglementen)
- Jaarrekening en het bestuursverslag over 2022
- Goedkeuring koersdocument 2024-2028
- Besluit instemming keuze search en selectiebureau werving leden RvT
- Begroting en het jaarplan voor 2024
- Besluit Beoordelingskader bestuurder.

Daarnaast zijn de volgende benoemingsbesluiten genomen:

- De samenwerking is verlengd met accountant na evaluatie door de Raad van Toezicht en betrokken medewerkers
- Benoeming nieuwe leden Raad van Toezicht (voorzitter en lid)
- Een lid van de Raad van Toezicht is door de raad herbenoemd.

Alle besluiten van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in een besluitenlijst.

Tevens is gesproken over:

- actuele ontwikkelingen rond vastgoed
- de kwartaalrapportages van de stichting
- de voorlopige resultaten over 2022
- accountantsverslag en bestuurlijke reactie
- Governance: verbonden partijen
- Koersdocument 2024-2028 en OGSM kaart
- Afsluiting KV Enschede
- Masterplan huisvesting MO locatie
- Problematiek eerstelijnszorg en kernvoorzieningen
- Wonen in de wijk

- Treasury statuut
- Stakeholders
- Bestuurlijk dilemma
- Ontwikkelingen HR
- NAH+ en NAH++
- Afscheid voorzitter RvT
- Onkosten Raad van Bestuur
- WNT klasse-indeling
- Bezoldiging Raad van Toezicht en Raad van Bestuur
- Risicomanagement
- Duurzaamheid
- Voorbereiden zelfevaluatie Raad van Toezicht.

Een vertegenwoordiging uit de Raad van Toezicht was tweemaal aanwezig in een vergadering met de OR en eenmaal in een vergadering van de CCR. Er is een inspiratiesessie gehouden en een themadag georganiseerd. In november heeft een locatiebezoek plaatsgevonden.

Zelfevaluatie

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht haar eigen functioneren. Het ene jaar onder leiding van een externe begeleider en het andere jaar zelf. De zelfevaluatie is dit jaar uitgevoerd onder begeleiding van de bestuurssecretaris [waarbij besproken is hoe een verdieping te plegen op de wijze van toezicht houden in de nieuwe samenstelling](#). Het integrale verslag is besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de bestuurder.

De vragen die aan de orde werden gesteld:

1. Oefent de RvT adequaat toezicht uit op de genoemde thema's, wat zijn sterke en zwakke kanten?
2. Is de RvT voldoende betrokken bij het initiëren van strategische besluiten?
3. Krijgt de verdieping van strategische thema's voldoende aandacht in de RvT?
4. Beschikt de RvT over voldoende informatie (kwalitatief en kwantitatief)?
5. Hoe is het contact van de RvT met het bestuur, MT-leden, adviesgremia (OR en CCR), andere organisatieonderdelen?

Actiepunten:

- Meer aandacht voor de transformatie op langere termijn
- Elke vergadering een themabespreking van 30 minuten (HR, ICT etc.)
- De leden van de RvT sluiten aan bij het art. 24 overleg met de OR.

1.4 De gremia van de Raad van Toezicht

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De vergaderingen

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2023 vier keer vergaderd en heeft het volgende aan de orde gehad:

- HRM

- RI&E
- Kwartaalrapportages over cliëntveiligheid
- HRM kwartaalrapportages
- Klachten gemeld bij de klachtenfunctionaris
- Kwesties gemeld bij de cliëntvertrouwenspersoon
- Rapportage van de externe vertrouwenspersoon medewerkers
- De resultaten van de audit door het CIIO (ISO certificering)
- Meldingen bij IGJ en GGD
- Kaderbrief
- RI&E
- Maatschappelijke Ondersteuning Professioneel Gezond
- Intro OGSM en bespreken jaarplan 2024.

De volgende presentaties zijn gegeven door medewerkers uit de organisatie over een op dat moment actueel onderwerp. Dit jaar werden de presentaties gehouden over:

- Kennismaking en presentatie klachtenfunctionaris
- Kennismaking en presentatie bedrijfsarts
- Wet zorg en dwang, presentatie door M. Verbaak
- Presentatie leiderschapstraject voor TM/LM binnen ZenW
- Voortgang en resultaten programma thuis wonen met hersenletsel.

Zelfevaluatie commissie Kwaliteit en Veiligheid

De commissie heeft haar eigen functioneren geëvalueerd. De conclusie was dat het afgelopen jaar goede discussies zijn gevoerd, de commissie heeft de goede vragen op tafel gehad en er was ruimte en tijd voor inhoudelijke zaken en gasten aan tafel. Besproken is of er aanleiding is om het reglement aan te passen. Het betreft marginale wijzigingen die op een later moment worden aangepast. De commissie is tevreden over de kwaliteit van de stukken, de voorbereiding en de inhoudelijke presentaties.

Ten aanzien van de verslaglegging en agendering valt niets toe te voegen, dat is altijd keurig verzorgd.

Auditcommissie

De vergaderingen

De Auditcommissie is viermaal bijeengekomen in 2023. De auditcommissie heeft aan de orde gehad:

- Treasury
- Bedrijfvoeringsinformatie
- Externe financiële ontwikkelingen
- Strategisch vastgoedplan
- Jaarverslag informatiebeveiliging
- OGSM en Koersplan 2024-2028
- De jaarrekening en het accountantsverslag van 2022

- Het jaarplan en begroting 2024
- De meerjaren financiële scenarioanalyse inclusief liquiditeitsprognose gekoppeld aan de strategische koers
- De rapportage van de externe accountant
- Controleplan en de opdrachtbrief accountant
- De managementletter en bestuurlijke reactie daarop
- Verslagen van de fiscale commissie

Daarnaast werden in 2023 tijdens de vergadering de volgende actuele onderwerpen besproken, al dan niet gepresenteerd door medewerkers uit de organisatie:

- ICT, foto ICT landschap
- Afsluiting KV Enschede
- Meerjaren financiële scenarioanalyse incl. liquiditeitsprognose gekoppeld aan strategische koers
- Risicomanagement.

Zelfevaluatie Auditcommissie

De commissie heeft haar eigen functioneren geëvalueerd. Het reglement is geëvalueerd. De conclusie was dat de commissie het afgelopen jaar de goede vragen op tafel heeft gehad. De commissie is tevreden over de kwaliteit van de stukken, de voorbereiding en de inhoudelijke presentaties. Er is sprake van constructieve samenwerking. Meer dan in het verleden was er gelegenheid om “te brainstormen”. Als aandachtspunt wordt benoemd: Zijn wij echt klaar voor de toekomst en hoe kunnen wij dat verder optimaliseren vanuit financiële middelen? De verslaglegging en de agendering is op orde.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2023 het volgende aan de orde gehad:

- Werving- en selectie nieuwe leden RvT; besprekingen met search-bureau (Leeuwendaal): groslijst mogelijke kandidaten, evaluatiegesprek werving- en selectieprocedure, opstellen profiel.
- Arbeidsvoorwaarden bestuurder
- Beoordelings- en evaluatiegesprek met de bestuurder.

1.5 Ontwikkelingsprogramma Raad van Toezicht

Het ontwikkelings- en scholingsprogramma van de Raad van Toezicht betreft een algemeen kader om als Raad van Toezicht de komende jaren permanent te werken aan de eigen ontwikkeling als team, alsmede aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden.

De basis voor het ontwikkelings- en scholingsprogramma wordt gevormd door:

- De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht (november 2023 is verplaatst naar januari 2024)
- Een meer individuele beoordeling (korte versie 360 graden) in het kader van de herbenoeming
- Kaders van de NTVZ en vereisten uit de Governancecode Zorg

- Overige relevante inzichten of behoeften gedurende het jaar die relateren aan de visie op toezicht en het ontwikkelplan

Op basis van bovenstaande elementen komt voor de Raad van Toezicht als geheel, alsmede voor (en door) de leden afzonderlijk, een ontwikkelingsprogramma tot stand. Het programma draagt daarmee bij aan het inspelen op relevante ontwikkelingen, aan terug kijken én verder kijken, aan het beschikken over relevante kennis en ervaring, aan het blijvend verdiepen in ontwikkelingen in het algemeen en de gehandicaptenzorg in het bijzonder. De leden hebben in 2023 inspiratiesessies en een themabijeenkomst (strategisch koersplan) gevolgd. De inspiratiesessie van 2023 had als thema: “Verblijf met behandeling”. Daarnaast volgde de leden op individuele basis opleidingen.

De leden van de Raad van Toezicht zijn allen lid van de NVTZ, de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn. Zij staan op de website van de NVTZ vermeld staan en zijn bereikbaar via een eigen e-mailadres. De door de leden van de Raad gevolgde opleidingen worden weergegeven.

Honorering

De hoogte van honorering van de leden van de Raad van Toezicht van InteraktContour over 2023 bedroeg:

- Voorzitter: € 21.525,--
- Overige Leden: € 16.400,--

In de resultatenrekening, onderdeel Wet Normering Topinkomens, zijn de bedragen weergegeven inclusief eventuele belaste onkostenvergoedingen. Voor alle beloningen geldt dat deze onder de maximum beloningen conform de WNT blijven.

1.6 Beoordeling functioneren Raad van Bestuur

Vanaf 15 augustus 2022 is Gideon Alewijnse bestuurder van Stichting Interakt Contour Groep. In 2023 is de procedure “Evalueren functioneren raad van bestuur” geëvalueerd en aangepast. Vanaf 2024 zal het beoordelingsproces de vastgestelde procedure volgen:

- Bestuurder haalt 360 graden feedback op, stelt zelfreflectiedocument op en haalt schriftelijke input op bij zes informanten (wordt gedeeld met de RvT)
- Mondelinge interviews door Raad van Toezicht (bijvoorbeeld waar schriftelijke input aanleiding geeft), met stakeholders.
- Raad van Toezicht deelt input met bestuurder en vraagt bestuurder mondeling (en eventueel schriftelijk) te reflecteren in gesprek met de remuneratiecommissie
- Remuneratiecommissie integreert de input en stelt concept beoordeling en concept beoordelingskader op
- Raad van Toezicht bespreekt de concepten en stelt deze vast in een besloten vergadering
- Concluderend gesprek met bestuurder (toetsend en in dialoog) door remuneratiecommissie
- Definitieve beoordeling, beoordelingskader en gespreksverslag worden gearchiveerd.

Bijlage

Algemeen profiel Raad van Toezicht

Academisch werk- en denkniveau

De leden van de Raad van Toezicht beschikken over een academisch werk- en denkniveau, relevante maatschappelijke ervaring, een open oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en een intrinsieke belangstelling voor de doelgroep, missie, visie, doelstelling en activiteiten van InteraktContour.

Bestuurlijk inzicht en ervaring / maatschappelijke betrokkenheid

De leden van de Raad van Toezicht leveren een concrete bijdrage vanuit hun individuele achtergrond en huidige maatschappelijke activiteiten. Zij hebben in de gezamenlijkheid van de raad aantoonbare bestuurlijke ervaring en aantoonbare managementkennis- en ervaring, dan wel gevoel voor bestuurlijke vraagstukken binnen grote organisaties. Zij hebben affiniteit met en verstand van zaken op één of meer beleidsterreinen van brede maatschappelijke zorg en de transities binnen de sector en zijn in staat het beleid van de stichting en het functioneren van het bestuur te toetsen op basis van de eisen die gesteld worden aan kwaliteit, doelmatigheid, integriteit en continuïteit.

Actuele kennis en permanente ontwikkeling

Leden van de Raad van Toezicht beschikken over relevante actuele kennis en ervaring. Van hen wordt verwacht dat zij zich blijven verdiepen in de ontwikkelingen: enerzijds op het gebied van de zorg in het algemeen en van de gehandicaptenzorg in het bijzonder, anderzijds op het terrein van toezicht.

Zicht op context InteraktContour

Leden van de Raad van Toezicht hebben zicht op het brede spectrum van externe stakeholders, zoals gemeenten, collega-organisaties (in de keten), koepels, ministerie en andere voor de bestuurder relevante gesprekspartners.

Inzet en beschikbaarheid

Van alle leden wordt verwacht dat zij naast hun aanwezigheid in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en commissies, participeren in de andere formele bijeenkomsten en gelegenheden (OR, CCR, themabijeenkomsten).

Persoonlijkheid: open / onafhankelijk / integer

Leden van de Raad van Toezicht hebben zowel het vermogen als de attitude om het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad bij te staan, om als klankbord te functioneren en om kritisch naar zichzelf en elkaar te zijn. Ook zijn zij in staat op meerdere niveaus effectief te communiceren, met plezier samen te werken en anderen te motiveren en inspireren. Zij zijn reflectief, onbevangen en oprecht geïnteresseerd. Leden van de Raad van Toezicht onderkennen en handelen vanuit een onafhankelijke opstelling en in een juist evenwicht tussen betrokkenheid bij de organisatie en bestuurlijke distantie.

De raad opereert als team

De leden van de Raad van Toezicht dienen complementair te zijn in achtergrond, ervaring én persoonlijkheid. Vanuit de teamgedachte en de gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt van de leden verwacht dat zij in staat zijn hun specifieke deskundigheid ten dienste te stellen van de hele raad.

Bovendien dient er een evenwichtige verdeling te zijn van gewenste kwaliteiten op het terrein van leiderschap en verbindende en vernieuwende vaardigheden. Daarbij wordt gestreefd naar diversiteit in de teamsamenstelling.

Het functioneren van de leden van de Raad van Toezicht wordt gekenmerkt door integriteit en onafhankelijke opstelling. Dit betekent dat een lid in de uitoefening van zijn of haar functie op geen enkele wijze enig persoonlijk belang heeft, direct of indirect, bij de wijze waarop de organisatie functioneert of opereert.