

JAARVERSLAG 2025

Coöperatie Zorgondernemers Twente U.A.

info@zorgondernemers-twente.nl

www.zorgondernemers-twente.nl

085-1302529

Stationsstraat 11, 7607 GX ALMELO

Zorgondernemers Twente

INHOUDSOPGAVE

Wie zijn wij? 3

De Coöperatie 3

Missie 3

Visie 3

Aan onze leden 4

Strategische prioriteiten 4

Van de Raad Van Toezicht 6

Verslag 6

Samenstelling 8

Rooster van aftreden 8

FINANCIËLE OVERZICHTEN 9

Overzicht van financiële positie 9

Balans en Winst & Verliesrekening 10

Kengetallen 12

Samenvatting 12

Kengetallen door de jaren heen 12

Klachten 13

SROI 13

WIE ZIJN WIJ?

De Coöperatie

Coöperatie Zorgondernemers Twente is een samenwerkingsverband, waaraan diverse zelfstandige zorgverleners verbonden zijn als lid. Deze diversiteit betekent dat vrijwel alle doelgroepen binnen de Jeugdwet en WMO bediend kunnen worden op het gebied van individuele begeleiding en ondersteuning. Elke aangesloten zorgverlener heeft een gedegen opleiding in de zorg, ruime ervaring en een verklaring omtrent gedrag. Er kan adequaat ingespeeld worden op de behoefte van de cliënt, door bij elke hulpvraag de juiste zorgverlener te matchen.

Het voordeel van het werken met zelfstandige ondernemers is dat er effectiever gewerkt wordt dan vaak het geval is bij (grote) organisaties. Er zijn korte lijnen, geen overbodige overheadkosten, geen wachtlijsten, geen tijdverspilling aan randzaken, etc. Bij elke zorgvraag kan de meest geschikte zorgverlener gezocht worden, waarna direct gestart kan worden met de begeleiding. Een zorgvrager heeft dus alleen te maken met zijn/haar vaste zorgverlener(s).

Waar nodig werken de zorgverleners intensief samen zodat ze adequaat in kunnen spelen om de cliënt de juiste begeleiding te leveren. Wij profiteren van elkaars kennis en ervaring en stemmen de hulpvraag op elkaar af. Uiteraard altijd in het belang van de cliënt en de opdrachtgever. Zorgondernemers Twente stelt zich breed op ten aanzien van opdrachtgevers. Overal zijn mensen te vinden die op de een of andere manier aangewezen zijn op begeleiding of ondersteuning. Zorgondernemers Twente is hierbij de aangewezen partij. Onze professionals zijn goed opgeleid en beschikken over ruime en relevante werkervaring. Alle professionals hebben hart voor mensen en voor organisaties. Wij zullen er altijd naar streven om alle belanghebbenden zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Missie

Coöperatie **Z**org**O**ndernemers **T**wente (CZOT) is een uniek regionaal samenwerkingsverband waarbinnen professioneel geschoolde en ervaren leden zelfstandig of samen professionele, resultaatgerichte en flexibele begeleiding of ondersteuning voor cliënten (PGB) of namens zorgverstrekkers (WMO, Jeugdwet) aanbieden ter verbetering van zelfredzaamheid op alle levensgebieden.

Visie

Goede zorg is afhankelijk van de behoeften en omstandigheden van de unieke cliënt. De voorkeuren en context van de cliënt moeten daarom leidend zijn in het proces. Dat begint met het zien van de mens achter de cliënt en verder kijken dan zijn of haar diagnose of indicatie. De Coöperatie investeert in digitalisering van het zorg- en dienstverleningsproces en onze leden investeren in échte emotionele cliëntbetrokkenheid: Samen beslissen, samen zelfredzaam en samen doen!

AAN ONZE LEDEN

Strategische prioriteiten

2025 was in veel opzichten het jaar waarin onze coöperatie zichtbaar volwassen werd. Niet omdat we dat ineens besloten, maar omdat alles wat we de afgelopen jaren samen hebben opgebouwd, begon te landen in structuur, in resultaten en vooral in vertrouwen.

Wat opvalt als je terugkijkt, is dat ‘samen’ inmiddels vanzelfsprekend is geworden en dat is misschien wel het grootste compliment dat je een coöperatie kunt geven. Waar we eerder nog nadrukkelijk bezig waren met positionering, herkenbaarheid en het bouwen aan een stevig fundament, zien we in 2025 dat die basis werkt. Nieuwe leden blijven ons vinden, bestaande leden blijven betrokken en de samenwerking krijgt steeds meer inhoud en diepte.

Tegelijkertijd bewegen we mee met wat er buiten gebeurt. De gesprekken met Samen14 en gemeenten blijven intensief en soms ook weerbarstig. Regels zoals de 1.600 urengrens laten zien dat de speelruimte voor zorgondernemers niet vanzelfsprekend is. Maar juist daarin onderscheiden we ons: we volgen niet alleen, we denken kritisch maar verbindend mee, stellen vragen en zoeken actief naar hoe het beter kan. Voor onze leden en voor het systeem als geheel.

Die beweging zie je ook terug in hoe we ons als organisatie positioneren. We laten vaker van ons horen, delen onze visie en mengen ons in het gesprek over de toekomst van zorg. Dat blijft spannend, zeker in een sector die soms meer gericht is op systeembehoud dan op inhoud, maar het levert ook iets op: zichtbaarheid, erkenning en concrete gesprekken op bestuurlijk niveau.

Intern hebben we in 2025 bewust gekozen om een volgende stap te zetten in professionalisering. Niet door “zwaarder” te worden, maar juist door slimmer te organiseren. Digitalisering speelt daarin een belangrijke rol. Met de doorontwikkeling van Zilliz, van veilig mailen tot extranettoegang voor cliënten en slimmere dossiercontrole, werken we stap voor stap toe naar een organisatie die minder tijd kwijt is aan randzaken en meer ruimte heeft voor waar het echt om draait: zorg.

Ook op het gebied van kwaliteit en vakmanschap hebben we stappen gezet. De interne en externe audits blijven belangrijk, maar de manier waarop we ermee omgaan verandert. Minder “afvinken” en meer leren. Minder moeten en meer verbeteren. Diezelfde lijn zie je terug in de ontwikkeling van onze “Academy”. Waar scholing eerst vooral incidenteel was, ontstaan nu de eerste contouren van een structureel aanbod, van praktische trainingen zoals AI-toepassingen tot inhoudelijke verdiepingen.

Een ander onderwerp dat in 2025 echt concreet is geworden, is cliëntenparticipatie. Iets wat lange tijd voelde als “dat moeten we een keer goed organiseren”, begint nu vorm te krijgen. De eerste

gesprekken met potentiële leden voor een cliëntenraad zijn gevoerd en voor het eerst voelt het niet als ambitie, maar als iets wat daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden in 2026.

Wat misschien minder zichtbaar is, maar minstens zo belangrijk: de manier waarop we met elkaar verbonden blijven. Niet alleen in formele overleggen of tijdens een ALV, maar juist ook in de ontmoetingen daartussen. De thema-avonden, de workshops, de businessborrels, het zijn momenten waarop je ziet waarom CZOT werkt. Omdat we elkaar kennen, omdat we elkaar helpen en omdat we, ondanks alle mooie verschillen, dezelfde intentie delen.

En ja, dat vraagt soms ook iets. Betrokkenheid komt niet vanzelf. We zien dat terug in kleine dingen: het delen van verhalen, het meedenken in commissies, het benutten van kansen die er liggen. CZOT is geen organisatie “voor” leden, maar echt “van” leden. Hoe meer we daarin investeren, hoe sterker we worden.

Als we alles bij elkaar nemen, laat 2025 zich het best samenvatten als een kantelpunt. Niet spectaculair aan de buitenkant, maar fundamenteel aan de binnenkant. De basis staat, de richting is helder en er ontstaat ruimte om verder te bouwen.

Ik blijf zeggen: Groot genoeg om professioneel te zijn. Klein genoeg om persoonlijk te blijven.
En misschien nog wel belangrijker: stevig genoeg om het verschil te blijven maken: SAMEN.

F.A. (Frank) Brummelhuis
directeur-bestuurder

“Wij wachten niet tot de zorg verandert, wij laten zien dat het anders kan.”

VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Verslag

De Raad van Toezicht werkt op basis van de 7 principes van de Governance Code Zorg 2022, waarbij de volgende aspecten centraal staan:

➢ Klankbord

➢ Inspiratie

➢ Toezicht en controle

Bij de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht is geconcludeerd dat deze aspecten volledig tot hun recht komen in het functioneren en, zoals de doelstelling was, naar een hoger niveau zijn gebracht. Op dit moment is er volle tevredenheid over de procesmatige kant (informatievoorziening en voorbereiding) en de inhoudelijke kant (open, kritisch en opbouwend).

Medio 2025 is er een extern begeleide evaluatie geweest. In grote lijnen zijn de bevindingen van de zelfevaluaties herkend en onderschreven. De extern deskundige heeft positieve conclusies getrokken t.a.v.:

- Vergaderproces RVT (voorbereiding, tijdsplanning, kunnen uitspreken, oplossingsgerichtheid en persoonlijke verhoudingen).
- Toezicht op bedrijfseconomische resultaten.
- Interne verbinding CZOT totaal.

Een wat meer kritische kanttekening is geplaatst t.a.v. de juridische aspecten m.b.t. de afstand tot management verantwoordelijkheden. Het signaal is herkend en wordt met alertheid gevolgd.

Het verslagjaar 2025 kenmerkt zich als stabieler dan het voorgaande. Dit blijkt ook uit de informatie die gedetailleerder beschreven is in het verslag van de directeur-bestuurder.

De rol van de Raad van Toezicht is niet beperkt gebleven tot de 4 vaste jaarlijkse bijeenkomsten. Naast een externe evaluatie is er een (jaarlijkse) studiemiddag die gelegenheid geeft om strategisch en managementbeleid diepgaander te bespreken.

De Raad van Toezicht heeft enkele onderlinge bijeenkomsten gehouden en leden van de Raad van Toezicht zijn op diverse ledenbijeenkomsten aanwezig geweest.

Naast de hieronder genoemde onderwerpen zijn de volgende onderwerpen besproken:

- Een positief besluit tot een vaste aanstelling van de directeur-bestuurder
- Verfijning en feedback op het Management Informatiesysteem
- Jaarrekening 2024 en begroting 2026.

- Voortgang Cliëntenraad
- Gevolgen en potentiële knelpunten WMO en JW beleid gemeenten (Aanbesteding 2025 – 2026).

FINANCIEEL BELEID EN BEHEER

In samenspraak met de directeur-bestuurder en de accountant is de inzichtelijkheid van beleidsinformatie sterk verbeterd en is het systeem met Vision Planner (dashboard) verder geperfectioneerd tot een actueel en adequaat sturingsinstrument. Ten aanzien van liquiditeit en resultaten is de positie verbeterd. Het opbouwen van het vermogen (bedrijfsreserve) ontwikkeld zich naar verwachting.

STRATEGISCH BELEID

De Raad van Toezicht heeft in een verdiepingsbijeenkomst een aantal lijnen verkend, waarbij de continuïteit en kwaliteit van organisatie en inhoudelijke zorg prioriteit hebben. Dit proces zal verder inhoudelijk ontwikkeld worden met betrokkenheid van alle lagen van de organisatie.

MANAGEMENTTEAM

De Raad van Toezicht is tevreden over het functioneren. De doelstellingen worden waargemaakt, de organisatie groeit, het vertrouwen van opdrachtgevers en cliënten is groot en de resultaten lopen voor op verwachtingen.

Naast het besluit tot vaste aanstelling van de directeur-bestuurder is het advies gegeven voor het onderzoeken van aspecten die invloed van de directeur-bestuurder op het steeds complexer wordende extern strategisch beleid te versterken. Het advies heeft opvolging gekregen.

Bijzondere waardering is ervoor de kwaliteit van het werk van de Managementassistente zowel in de ondersteuning van de Raad van Toezicht, de directeur-bestuurder als bij de interne contacten met leden.

Tot grote tevredenheid is de interne sfeer, betrokkenheid, motivatie en participatie van de leden ZZP’ers versterkt. Dit geeft alle vertrouwen voor de toekomst!

Met dank aan alle leden, Frank Brummelhuis, Helma Dommerholt en Ardine Bosma!

Samenstelling

De leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd tijdens de ALV van 9 juni 2021. De RvT heeft maximaal 5 zetels, waarvan 3 intern (leden) en 2 extern. De externe leden zijn Martin Landkroon en Marc Bons, de interne leden Daphne Voorhuis en Ronald Heukels. Er is een vacature voor een interne zetel. Als secretaris is Helma Dommerholt (Managementassistent) door de RvT benoemd.

Naam	Functie RvT	Specifieke deskundigheid	Hoofdfunctie	Relevante Nevenfuncties
Daphne Voorhuis	lid	Lid, tevens bestuurservaring CZOT Toegepast Psycholoog	Voorhuis SMD, eigenaar	Sociaal Twente
Martin Landkroon	lid	Financieel, participatie, governance	Senior adviseur KplusV	Commentator RTV Oost
Marc Bons	Plv. Voorzitter	Adviseur, ondernemer, investeerder, marketing en management	KBH Vastgoed en Marc Bons Consultancy, eigenaar	Coop. Westermaat Campus penningmeester, JG Concepts developer
Ronald Heukels	Voorzitter	Lid, tevens bestuurservaring CZOT Brede maatschappelijke en bestuurlijke ervaring	Het Buitenbos/ Sacha Kripa mede-eigenaar	
vacature				

Rooster van aftreden

	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029	31-12-2030	31-12-2031
Daphne Voorhuis							
Martin Landkroon							
Marc Bons							
Ronald Heukels							
vacature							

benoemd | aftredend | herkiesbaar | herbenoemd/-baar

FINANCIËLE OVERZICHTEN

Overzicht van financiële positie

Het werkkapitaal van de Coöperatie bestaat uit de lidmaatschapscontributie, bij nieuwe leden het inschrijfgeld c.q. entreefee en de in de ledenvergadering door de leden geaccordeerde procentuele afdracht van de omzet. De vaste kosten van de Coöperatie bestaan uit personeelslasten, inhuur personeel, accountancy- en advocaatkosten, certificeringskosten, automatiseringskosten en diverse abonnementen.



De Coöperatie heeft geen winstoogmerk waardoor, indien er winsten zouden ontstaan, ingehouden afdracht en daardoor te verwachten winsten weer worden uitgekeerd aan de leden. Dit besluit valt jaarlijks in de ledenvergadering van november. Afhankelijk van de resultaten kan in deze vergadering besloten worden de inhouding te verlagen of, indien een verlies dreigt, de percentuele inhouding te verhogen. In de ledenvergadering van november 2025 is besloten de afdracht voorlopig op 12% te houden.

De jaarrekening is gecontroleerd en akkoord bevonden door GS Accountants, de RvT en de ALV.

“Financieel gezond zijn is geen doel op zich,
het is de ruimte om goede zorg te blijven leveren.”

Balans en Winst & Verliesrekening

2.1 Balans per 31 december 2025

(na voorstel resultaatverdeling)

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	*1*				
Inventarissen			1.678		-
Vlottende activa					
Vorderingen					
Belastingen en premies sociale verzekeringen	*2*	128		11.789	
Overige vorderingen en overlopende activa	*3*	35.262		22.719	
			35.390		34.508
Liquide middelen	*4*		237.425		89.445
Totaal activazijde			274.493		123.953

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
PASSIVA					
Eigen vermogen	*5*				
Overige reserve			30.820		-49.966
Kortlopende schulden					
Schulden aan leveranciers en handels-kredieten	*6*	630		2.306	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	*7*	12.476		2.728	
Overige schulden en overlopende passiva	*8*	230.567		168.885	
			243.673		173.919
Totaal passivazijde			274.493		123.953

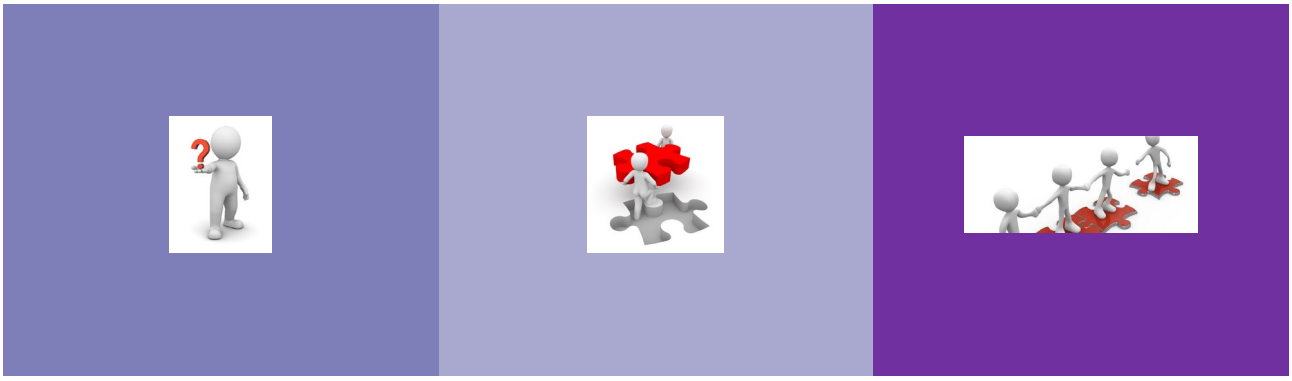
2.2 Winst-en-verliesrekening over 2025

		2025		2024	
		€	€	€	€
Brutomarge	*9*		374.656		220.062
Lonen en salarissen	*10*	144.022		64.540	
Sociale lasten	*11*	26.781		11.155	
Pensioenlasten	*12*	14.504		10.476	
Overige personeelskosten	*13*	3.155		7.758	
Afschrijvingen materiële vaste activa	*14*	106		-	
Huisvestingskosten	*15*	6.203		5.871	
Verkoopkosten	*16*	1.395		633	
Algemene kosten	*17*	77.803		131.454	
Som der bedrijfslasten			273.969		231.887
Bedrijfsresultaat			100.687		-11.825
Financiële baten en lasten	*18*		-901		-1.123
Resultaat voor belastingen			99.786		-12.948
Vennootschapsbelasting	*19*		-19.000		11.721
Netto resultaat na belastingen			80.786		-1.227

KENGETALLEN

Samenvatting

Na oorspronkelijke groei en maximalisatie van de opbrengsten heeft de groei zich enkele jaren gestabiliseerd en is zelfs wat afgenomen. Na een professionaliseringsslag en het laagste punt heeft de stijging van 2024 zich doorgezet in een forse stijging in 2025. Niet alleen in omzet maar vooral ook in samenwerkingen binnen casussen.



Kengetallen door de jaren heen

Aantal cliënten	WLZ	Jeugdwet	WMO	Totaal
2020		77	120	197
2021		52	87	139
2022		69	98	167
2023		60	114	174
2024		77	151	228
2025	2	108	180	290

Zorgomzet				
2020		464.517	1.157.525	1.622.042
2021		371.294	833.830	1.205.124
2022		334.795	727.186	1.061.981
2023		604.318	866.794	1.471.112
2024		830.672	1.158.810	1.989.482
2025	14.322	1.330.995	1.614.895	2.960.212

Overhead	Omzet	Kosten	Overhead
2020	1.622.042	178.232	10.99 %
2021	1.205.124	135.054	11.21 %
2022	1.061.981	139.677	13,15 %
2023	1.471.112	202.142	13,74 %
2024	1.989.482	231.887	11,66 %
2025	2.960.212	273.969	9,30 %

Aantal leden per 01-01	
2020	27
2021	28
2022	27
2023	25
2024	34
2025	37

Klachten

CZOT is vanaf het begin van haar bestaan aangesloten bij een onafhankelijk klachtenbureau: Klachtenportaal Zorg. In 2025 zijn geen klachten doorgeleid naar het Klachtenportaal Zorg.

SROI

In het verslagjaar zijn er in contact met de SROI-coördinator nog duidelijker afspraken gemaakt over de inhoud van wat nu wel en niet onder de SROI valt. Veel liefdadigheids- en vrijwilligerswerk wordt helaas niet aangemerkt als SROI. Het beleid is nu duidelijker waardoor de aandacht van onze leden beter toegespitst kan worden op daadwerkelijke SROI. De leden worden steeds bewuster van het doorgeven van stageplekken die voor de SROI belangrijk zijn. Aan de SROI norm benodigd voor de oude aanbesteding is voldaan.

"Wij bouwen geen winst, wij bouwen ruimte voor kwaliteit, ontwikkeling en continuïteit."