



Governance

Boekjaar 2022-2023

Inhoud

Governance



Bestuursverslag Mosadex Holding B.V.



Bestuursverslag Coöperatieve Mosadex U.A.

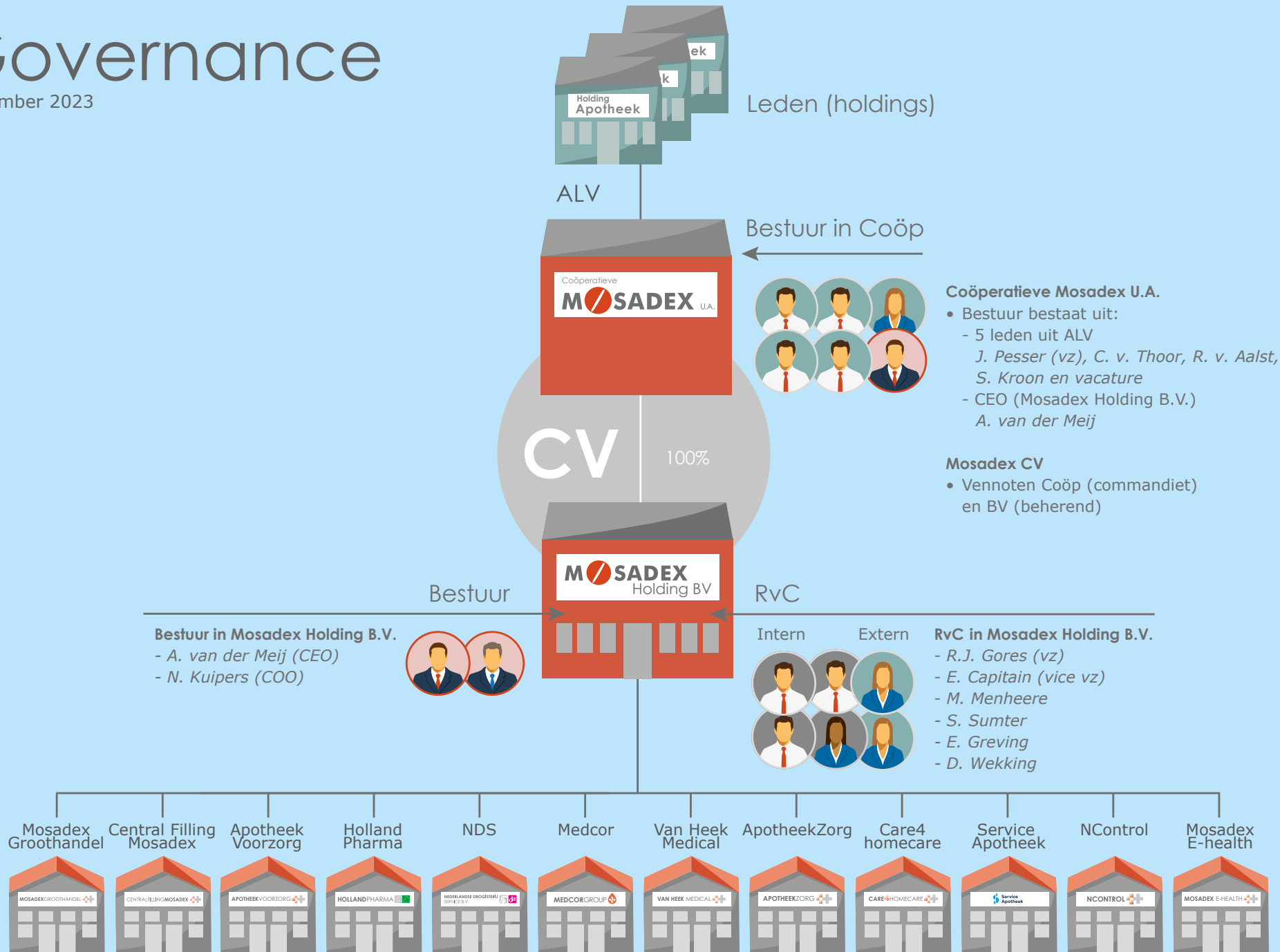


Bestuursverslag raad van commissarissen



Governance

November 2023



Governance Mosadex Groep

Coöperatieve Mosadex U.A. is één van de grotere coöperaties in Nederland met ruim 35 jaar ervaring in coöperatief ondernemerschap in de farmacie. Goede corporate governance is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van gestelde doelen.

Ledenstructuur Coöperatieve Mosadex U.A.

De ruim driehonderd leden van Coöperatieve Mosadex U.A. zijn gezamenlijk eigenaar van de coöperatie en betrokken bij de dienstverlening. Leden kiezen overeenkomstig de statuten een bestuur. Mosadex Holding B.V. treedt op als behorend vennoot van Mosadex C.V. Mosadex Groep – Mosadex C.V. en haar dochterondernemingen – is verantwoordelijk voor het leveren van geneesmiddelen, hulpmiddelen en andere producten en diensten, primair aan de openbare zelfstandige apotheek, waarvan de eigenaar lid kan zijn van Coöperatieve Mosadex U.A. Gezamenlijk hebben de leden baat bij een krachtige onderneming.

Transparante governancestructuur

Een goede organisatiestructuur zorgt voor een adequate beheersing van risico's en voor een weloverwogen afweging van de belangen van alle stakeholders van Mosadex Holding B.V., zoals aandeelhouders, werknemers, toeleveranciers, zorgverleners en klanten. In dit kader past Mosadex Holding B.V. voor een belangrijk deel de NCR-code voor coöperatieve ondernemingen de Nederlandse Corporate Governance Code toe. Coöperatieve Mosadex U.A. maakt gebruik van een transparante governancestructuur.

Door middel van ledenvergaderingen en ledenbijeenkomsten en de inzet van diverse communicatiekanalen betrekken we leden bij de bedrijfsvoering.

We zijn en blijven een trotse en gezonde coöperatie van vakgenoten.

In het hart van de eerstelijnszorg bieden onze zelfstandige openbare apothekers op elk moment de beste zorg aan de consument. Samen zorgen we voor continuïteit van het vak en

maatschappelijke impact op de lange termijn. Zo zijn en blijven we een trotse en gezonde coöperatie van vakgenoten.

Het bestuur

Het bestuur van Mosadex Holding B.V. is verantwoordelijk voor het besturen van de (structuur)vennootschap en haar dochterondernemingen.

Maak kennis met:

Ard van der Meij (CEO Mosadex) >
Nico Kuipers (COO Mosadex) >



Bestuursverslag Coöperatieve Mosadex U.A.

De leden van Coöperatieve Mosadex U.A. zijn gezamenlijk eigenaar van de coöperatie en betrokken bij de dienstverlening. De leden kiezen overeenkomstig de statuten een bestuur.

Voor de coöperatie was het een intensief jaar. Door overheidsmaatregelen zien we een verdere margedruk waar nadrukkelijk onze leden oplossingen voor zoeken binnen de coöperatie. Woorden als 'focus' en 'kostenbeheersing' domineerden in vele gesprekken.

Het coöperatiebestuur ondergaat ook een wisseling van de wacht. Bestuursleden Gerrit Jan Dannijs en ondergetekende nemen afscheid en nieuwe leden nemen hun rol over.

Samen met de raad van commissarissen is er een tweedaagse nascholing georganiseerd waarin we zowel apart als samen onderwerpen hebben besproken. Daarbij zijn we weer ondersteund door het Nationaal Register.

In onze ledenvergadering van juni 2023 hebben we gezamenlijk algemene voorwaarden vastgesteld. Lid zijn van onze coöperatie is niet vrijblijvend. Spelregels met voldoende ruimte om te blijven ondernemen zijn nodig om samen één kant op te kunnen gaan.

Daarnaast is er een intensieve discussie gevoerd over de signatuur van onze coöperatie. In de regiobijeenkomsten (tweemaal per jaar vier of vijf bijeenkomsten) is daar met veel leden over gesproken. Hoe gaan we om met grote clusters binnen onze coöperatie? Is er een rol voor Mosadex of de coöperatie in overnamemodellen? Fundamentele vragen die een antwoord hebben gekregen.

Zoals gezegd neem ik, onder dankzegging aan mijn medebestuurleden, dit jaar afscheid als voorzitter van het coöperatiebestuur. Wetende dat een coöperatie niet de makkelijkste vorm is om te ondernemen, maar wel de krachtigste, wens ik de nieuwe bestuursleden veel succes!

Jacco Pesser
Voorzitter



Bestuursverslag raad van commissarissen

De Raad van Commissarissen (Raad) is benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) van Mosadex Holding B.V. (Vennootschap). De Raad houdt toezicht op het beleid van de Raad van bestuur (RvB) van de Vennootschap en op de algemene gang van zaken van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen (Mosadex). Tevens heeft de Raad een adviserende taak en vervult ze de rol van werkgever van de leden van de RvB. In dit verslag legt de Raad verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar.

Strategie

De raad > spreekt in elke vergadering over onderwerpen die raken aan de (uitvoering van de) strategie en lange termijn waarde creatie van Mosadex. Dat leidt tot constructieve dialogen die bijdragen aan scherpere inzichten. Zo is onder andere uitgebreid gesproken over beschikbare markt- en concurrentieanalyses, innovaties, digitalisering, de (duurzaamheids)uitdagingen op het gebied van logistiek en distributie en de rol die Mosadex kan nemen in gezondheidspreventie.

De ketenoptimalisatie, de executiekracht en het zijn van een aantrekkelijk werkgever zullen de belangrijke aandachtspunten zijn voor de Raad.

Bij de ketenoptimalisatie staan een sterke Coöperatie en onderscheidende rol voor Service Apotheek, het versterken van de lokale zorgdriehoek en de omni-channel-propositie voor de consument centraal. Een belangrijk

onderdeel van de executiekracht is verdere digitalisering. In deze tijd van arbeidskrapte is goed werkgeverschap cruciaal.

Mosadex heeft eind 2022 een grondige toekomstverkenning op de farmaceutische zorg laten uitvoeren door SiRM. Het rapport daarover

is getiteld 'Toekomst van passende eerstelijns farmaceutische zorg'. De Raad heeft meerdere malen met de RvB van gedachten gewisseld over de strategische implicaties.

Mosadex heeft met behulp van een externe partij een lange termijn waardecreatiemodel en roadmap ontwikkeld. Dit model wordt geïntegreerd in de strategische planning van 2023/2024.

De Raad is door de RvB geïnformeerd over de voorbereidende stappen om vanaf komend boekjaar aan de wettelijke verslaggevingsverplichtingen over duurzaamheid (CSDR) te kunnen voldoen.

Samenwerking en partnerships

De Raad is steeds tijdig en goed op de hoogte gehouden over het overleg en de onderhandelingen met Asker Healthcare Group over een krachtenbundeling van ApotheekZorg Hulpmiddelen en Bosman om patiëntenzorg op



Roelof-Jan Gores (voorzitter), Sherida Sumter, Erwin Capitain (extern) (vice-voorzitter), Marjolein Menheere, Egbert Greving, Dorine Wekking (extern)

het gebied van medische hulpmiddelen in de wijk te bieden. De Raad acht dit een belangrijke stap in de strategische ontwikkeling en heeft goedkeuring gegeven aan de aandelenovername.

Bedrijfsvoering

De Raad volgt de realisatie van de doelstellingen per bedrijf op kwartaalbasis. In het boekjaar heeft de Raad extra aandacht geschonken aan de lopende verbeterprogramma's bij de bedrijven met een onderperformance.

De Raad wordt goed geïnformeerd over grootschalige ICT-trajecten. Er is in het boekjaar een review gedaan op de beheersing van cybercrime risico's.

Human Resources

Het Human Resources Management-beleid is een vast agendapunt bij alle reguliere vergaderingen. De voortgang op de ingezette weg naar een "High Performance Organisation", die gepaard gaat met successen en uitdagingen, wordt periodiek besproken. De Raad ondersteunt dit programma van harte en ziet deze transitie als een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle executie van het strategisch programma.

Mosadex gaat door een transitie waarbij geïnvesteerd wordt in managementvaardigheden en competentieontwikkeling in het leiderschap van de bedrijven. Dit proces houdt in dat gestuurd wordt op versterking van de onderlinge samenwerking en synergie tussen de bedrijven, en slagvaardigheid in de markt gekoppeld wordt aan professionele ondersteuning van systemen en staffuncties.

De Raad laat zich regelmatig bijpraten door de RvB over de ontwikkelingen en voortgang in deze

transitie en zal dat komend jaar blijven doen. Samen met de RvB en ook met de OR wordt besproken hoe de bedrijven van Mosadex voor werknemers een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn en blijven.

De Raad hecht aan een diverse en inclusieve organisatie waarin medewerkers zich thuis voelen en aan integriteit en een open eerlijke cultuur binnen Mosadex. De Raad doet aan werkbezoeken bij de bedrijven en heeft enkele keren per jaar overleg met het managementteam, hetgeen bijdraagt aan het verkrijgen van meer inzicht in de gang van zaken en ontwikkelingen binnen Mosadex. De Raad wordt periodiek geïnformeerd door de RvB over relevante indicatoren rondom cultuur en gedrag. Een klokkenluider- en klachtenregeling zijn ingeregeld.

In het boekjaar was het ziekteverzuim hoger dan begroot en hoger dan de benchmark. Dat past in de landelijke trend, maar is tegelijkertijd wel verontrustend. Het preventiebeleid is geïntensiveerd; dit heeft de laatste maanden tot enige verbetering geleid.

Er was vanuit het verleden, mede als gevolg van overnames, een grote diversiteit in pensioenregelingen tussen de bedrijven binnen Mosadex. De RvB is bezig met een harmonisatieslag. De afronding hiervan, ook in afstemming met de OR, zal nog enkele jaren vergen.

Financiële performance

Het jaarresultaat is nagenoeg identiek aan voorgaand boekjaar. Gegeven het feit dat in het vorig jaar een grote incidentele bate door de verkoop van Pharmalot is gerealiseerd en gelet op de in dit jaar opgetreden kostenstijgingen door hogere CAO-lonen, hogere energiekosten

en rentestijging, is het oordeel van de RvC over dit resultaat positief. Er is een hogere omzet gerealiseerd en ook de marge is, zowel nominaal als procentueel, gestegen.

Het door de Minister van Volksgezondheid aangekondigde uitstel van de modernisering van het geneesmiddelenvergoedingssysteem (GVS) heeft bijgedragen aan het behoud van marge. Dit geldt ook voor de in 2023 door VWS vastgestelde distributievergoedingen.

Verder hebben tegenover de hogere lasten ook efficiencyverbeteringen gestaan. Het merendeel van de bedrijven draait goed. Enkele bedrijven presteren onder de maat. We hebben vastgesteld dat de RvB daar de goede aandacht aangeeft en verbeteracties in gang heeft gezet. Het behaalde resultaat, en zeker de vergroting van de omzet en de stijging van de marge is een compliment voor de organisatie en het management.

Jaarrekening

De Raad heeft kennisgenomen van de rapportage over de jaarrekening en de managementletter van externe accountant Crowe Foederer. Hun aanbevelingen zijn naar onze mening door de RvB adequaat opgepakt en bevestigen ons beeld dat de risicobeheersing goed op orde is. De jaarrekening is door de externe accountant van een goedkeurende controleverklaring voorzien. De RvC stemt in met de jaarrekening.

Samenstelling Raad en rooster van aftreden
Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor nog een termijn van vier jaar worden herbenoemd.

	Benoemd per	Benoeming 1e termijn tot	Benoeming 2e termijn tot
➤ Roelof-Jan Gores (voorzitter)		01/12/19	01/12/23
➤ Marjolein Menheere	01/10/20	01/12/23	
➤ Sherida Sumter	01/10/20	01/08/24	
➤ Erwin Capitain (extern) (vice-voorzitter)	01/10/20	01/10/24	
➤ Egbert Greving	01/10/21	01/10/25	
➤ Dorine Wekking (extern)	14/12/22	14/12/26	

Het rooster van aftreden

De Raad bestaat uit zes personen waarvan er vier uit de kring van leden van de Coöperatie komen en twee leden van buiten de ledenkring.

Overlegstructuur

In dit boekjaar heeft de Raad vier keer vergaderd met de RvB. Daaraan voorafgaand voert de Raad altijd een intern overleg. Een delegatie van de Raad heeft vergaderd met Mosadex management inzake lopende ICT-projecten. Verder heeft de Raad drie keer extra vergaderd zonder de RvB en zijn er twee themabijeenkomsten (met de RvB) geweest waarin de bespreking van de strategie centraal stond. Twee vergaderingen zijn gehouden bij dochterbedrijven. De vergadering werd dan gecombineerd met een rondleiding en een presentatie door het betreffende bedrijf. Daarnaast waren er twee aandeelhoudersvergaderingen waarbij de Raad, RvB en Coöperatieve Mosadex U.A. als aandeelhouder aanwezig was.

Tien keer per jaar vindt overleg plaats tussen de voorzitters van de Raad, de RvB en het coöperatiebestuur; middels verslaglegging wordt dit teruggekoppeld aan de Raad.

De Raad heeft twee commissies: de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. Zij hebben hun eigen overleggen. In de plenaire RvC-vergadering geven de commissievoorzitters een terugkoppeling en advies, zodat zorgvuldige besluitvorming in de Raad mogelijk is. De leden van de Raad wonen bovendien meestal ook de algemene ledenvergaderingen van Coöperatieve Mosadex U.A. bij. De Raad heeft ook overleg met het coöperatiebestuur in diens rol als vertegenwoordiger van de aandeelhouder. Een delegatie van de Raad is aanwezig bij de overlegvergadering Ondernemingsraad (OR)-RvB en heeft periodiek informeel overleg met de OR.

RvC	Remuneratie- en benoemingscommissie	Audit commissie
100	100	n.v.t.
100	n.v.t.	100
100	n.v.t.	n.v.t.
100	n.v.t.	n.v.t.
82	n.v.t.	75
82	100	n.v.t.

De aanwezigheidspercentages van de commissarissen bij vergaderingen van de raad en van de commissies

Overleg met het bestuur van de Coöperatie

De Raad heeft periodiek overleg met het bestuur van de Coöperatie in de vorm van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Belangrijke onderwerpen van gesprek in het boekjaar waren de strategie, de governance, de samenstelling van de Raad en de juridische en fiscale implicaties van de huidige CV-structuur. De Raad hecht een groot belang aan een open en constructieve verhouding met het bestuur van de Coöperatie.

De auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit Erwin Capitain (voorzitter) en Sherida Sumter.

De auditcommissie heeft vier maal vergaderd in aanwezigheid van de RvB en het financiële management. Bij agenda-onderwerpen rondom ICT en risicomangement was het daarvoor verantwoordelijke management, waaronder de chief information security officer, aanwezig.

Twee keer per jaar sluit de externe accountant aan bij vergaderingen van de auditcommissie. Tevens heeft de auditcommissie twee keer per jaar rechtstreeks overleg met de externe accountant buiten aanwezigheid van de RvB/management van het bedrijf.

De auditcommissie geeft veel aandacht aan de monitoring van de financiële performance van de diverse bedrijven. De financiële kwartaalrapportages worden besproken. Hierin zijn per bedrijf o.m. de vergelijkingen met budget en vorig jaar opgenomen, alsmede relevante kengetallen en toelichtingen van de verantwoordelijke directies.

Hierbij zijn o.m. aan de orde gekomen de gerealiseerde omzetten en marges ook in relatie met de ontwikkelingen in de regelgeving inzake de vergoeding van medicijnen, de omzetontwikkeling bij NDS en de impact van stijgende loon-, energie- en rentekosten, alsmede de voortgang van logistieke verbeterprojecten zoals bij Central Filling en Holland Pharma.

De auditcommissie agendeert de voortgang van lopende verbeteracties in de interne beheersing en de uitkomsten en follow-ups van de uitgevoerde interne en externe audits en certificeringen van (kwaliteits)systemen, alsmede de bedrijfsplannen, begrotingen en investeringsplannen.

Dit jaar is extra aandacht besteed aan de ICT-strategie en de preventie tegen cybercrime, naast reguliere onderwerpen zoals fraude-risico-analyses, juridische claims en procedures, specifieke betalingsafspraken met leden, de verzekeringsportefeuille en de fiscale positie.

In dit boekjaar is specifiek aandacht geweest voor de Roadmap Finance en Business Control. Het is een roadmap over drie jaar waarbij in het eerste

jaar met name de uniforme inrichting en werkwijze centraal staan. Besproken is dat voor het volgende boekjaar gepland staat om met alle dochters naar één rapportage- en consolidatietool over te gaan.

Ook is aandacht gegeven aan de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze richtlijn verplicht organisaties te rapporteren over de milieu impact en de sociale impact van hun bedrijfsactiviteiten. Er wordt ook verplicht om deze informatie te laten toetsen door accountants. Vanaf 2024/2025 moet Mosadex voldoen aan de CSRD. Het format en exacte criteria voor verslaglegging zijn nog in ontwikkeling.

De auditcommissie heeft de RvB verzocht om een stresstest te ontwikkelen, waarbij de stressfactoren geïdentificeerd worden welke een grote impact op Mosadex hebben. Besproken is dat het belangrijk is om een onderscheid te maken tussen stressfactoren die de hele sector raken (dus concurrentie indifferent zijn) en stressfactoren die Mosadex meer raken dan de concurrentie.

De auditcommissie bewaakt de opdrachtverlening aan de externe accountant. Zij is van oordeel dat de accountantscontrole op een onafhankelijke en professioneel kritische wijze is uitgevoerd. De door de accountant gerapporteerde bevindingen worden tijdig en adequaat door het management opgevolgd.

De remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit Dorine Wekking (voorzitter) en Roelof-Jan Gores. Eerstgenoemde is bij haar benoeming in de Raad Wim Ruijgrok in deze commissie opgevolgd.

De commissie heeft veel tijd besteed aan search, selectie en aanstelling van de nieuwe COO Nico

Kuipers per 1 februari 2023 als opvolger van Adrie van Bragt. Nico heeft zich in korte tijd goed kunnen inwerken. Met zijn langjarige operations- en bestuurlijke ervaring is hij nu de juiste man op de juiste plaats voor Mosadex, zeker gezien alle grote logistieke projecten die zijn ingezet. Bovendien vormt hij een goed team in de RvB met Ard van der Meij.

De commissie is meerdere malen bijeengekomen om o.a. doelstellingen 2023 voor de RvB te bespreken en vast te stellen, voortgang hierop te bespreken en start te maken met successie planning als onderdeel van de werkgeverstaak van de RvC. Daarnaast heeft de voorzitter zich verder verdiept in het programma van High Performance Organisatie.

Per 12 december eindigt de tweede en statutair laatste termijn van de voorzitter van de Raad, Roelof-Jan Gores.

Ter vervulling van deze belangrijke vacature is in het voorjaar 2023 een selectiecommissie gevormd bestaande uit Dorine Wekking (voorzitter), Erwin Capitain en Sherida Sumter. De RvC heeft daartoe een profielschets opgesteld en selectieproces ingericht en dit besproken met de OR en het bestuur van de Coöperatie.

De Raad heeft Cees Dekkers als commissaris voorgedragen ter benoeming ingaande 1 januari 2024¹.

De Raad heeft zich voorgenomen om in 2024 de systematiek van 'targetsetting' verder te professionaliseren zodat een goede cascadering naar de organisatie kan worden gemaakt en dat ESG (Environmental, Social and Governance) doelstellingen op de juiste manier kunnen worden meegenomen.

¹ Onder voorbehoud van machtiging van de leden Coöperatieve Mosadex U.A. en benoeming door de AvA.

Samenwerking met het bestuur

Terugkijkend op het afgelopen jaar, kan geconstateerd worden dat de samenwerking van de Raad met de RvB goed is verlopen. De opstelling is transparant en constructief, de informatievoorziening is adequaat en geeft goed zicht op de realisatie van de doelstellingen, de gekozen strategie en de mogelijke risico's.

Ondernemingsraad

Namens de Raad voeren Marjolein Menheere en Dorine Wekking overleg met de OR. In het gevoerde overleg is met name aandacht geweest voor de actualiteiten van de verschillende ondernemingen, herziene pensioenregeling, de vacature voor de COO, versterkt aanbevelingsrecht en de profielschets voor de opvolging van Roelof-Jan Gores.

De OR heeft aangegeven het prettig te vinden dat zij waar nodig laagdrempelig kunnen overleggen met leden van de RvC.

Functioneren Raad

Het eigen functioneren wordt jaarlijks geëvalueerd. Terugkerende aandachtspunten zijn de vergaderefficiëntie, de samenwerking en communicatie met het bestuur en de rolverdeling tussen de Raad en het bestuur van de Coöperatie wat betreft hun taakverdeling en aandachtsgebieden. Na inventarisering op welke terreinen behoefte bestaat aan bijscholing, worden daar door de Raad jaarlijks enkele dagen voor uitgetrokken.

De gedachte om de Raad in de toekomst uit te breiden met een derde extern lid is besproken met het bestuur van de Coöperatie en gesondeerd in de regiobijeenkomsten met de leden van de Coöperatie. Een verdere uitwerking is voor komend jaar gepland.

Als actiepoint van de zelfevaluatie van vorig jaar heeft de Raad een toezichtvisie ontwikkeld en deze ook gedeeld met de RvB en het bestuur van de Coöperatie.

De Raad toetst op zowel de lange termijn duurzame waarde creatie in de keten als op de wijze van besturing (daarbij zowel hard als soft controls, w.o. de cultuur) met als uitgangspunt dat Mosadex financieel gezond moet blijven. Hierbij acteert de Raad als kritische vriend, gaat waar nodig het lastige gesprek aan door vooral (door) te vragen en te vermijden om vooraf al stelling te nemen. De Raad stelt, waar relevant, alle zaken aan de orde, maar heeft oog voor een adequate dosering tussen hoofd- en bijzaken.

De toezichtvisie zal op de website worden geplaatst.

Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

De commissarissen fungeren zonder last of ruggespraak; dit geldt ook de leden van de Raad die worden benoemd uit de kring van leden van de Coöperatie, die nadrukkelijk geen vertegenwoordigers zijn van de leden en/of de Coöperatie.

In de statuten en het reglement zijn adequate bepalingen opgenomen inzake een mogelijk tegenstrijdig belang; de Raad is zich goed bewust van de noodzaak om (de schijn van) tegenstrijdig belang te voorkomen respectievelijk te borgen dat alsdan adequate procedures van kracht zijn.

Nevenfuncties worden vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad. Financiële belangen van de commissarissen worden getoetst op eventuele tegenstrijdigheid. Er hebben in het boekjaar geen transacties plaatsgevonden waarbij potentiële tegenstrijdige belangen van commissarissen aan de orde zijn geweest.

Diversiteit

De Raad is ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan effectief bestuur en toezicht. De Raad zelf voldoet aan de hedendaagse normen voor diversiteit.

Het streven naar verdere diversiteit in de top van de onderneming zal blijvende aandacht van de Raad houden.

Woord van dank

In het boekjaar 2022/2023 hebben de medewerkers, het management, de OR en de RvB zich weer volop ingezet om mooie prestaties neer te zetten, soms onder moeilijke omstandigheden zoals (prijs)beperkende maatregelen van de overheid en van zorgverzekeraars. De Raad spreekt zijn dank en waardering uit voor de geleverde inspanningen en resultaten die zijn bereikt. Daarnaast bedanken we de leden van de Coöperatie en andere stakeholders voor hun bijdrage en inbreng en voor het in Mosadex gestelde vertrouwen.

Roelof-Jan Gores neemt na beëindiging van de statutaire termijn afscheid als voorzitter van de Raad. Roelof-Jan was voor zijn benoeming in de Raad lid van het College van toezicht en heeft ook een aantal jaren deel uitgemaakt van het bestuur van de Coöperatie. Wij danken Roelof-Jan voor zijn grote inzet en betrokkenheid en voor zijn belangrijke bijdrage aan de successen van Mosadex. Roelof-Jan is een man met veel passie en drive. Hij legt de meetlat voor zichzelf en zijn omgeving hoog. Door te inspireren en uit te dagen creëert hij hoge ambitieniveaus, waar wij als Raad en Mosadex als organisatie de vruchten van hebben kunnen plukken. Wij danken Roelof-Jan voor de prettige samenwerking, wensen hem het allerbeste en zullen hem zeker blijven ontmoeten in Mosadex verband.

