

# Jaarverslag 2025

---

Raad van Toezicht



## Inleiding

Dit jaarverslag geeft een overzicht van de wijze waarop de Raad van Toezicht (RvT) van het Albert Schweitzer ziekenhuis (ASz) in 2025 invulling heeft gegeven aan zijn toezichthoudende en adviserende taken. De RvT houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur (RvB) en op de algemene gang van zaken binnen het ziekenhuis, en ziet daarbij toe op het realiseren van de strategische doelstellingen, de kwaliteit en veiligheid van zorg, de financiële continuïteit en de maatschappelijke opdracht van het ASz.

Het verslagjaar 2025 werd gekenmerkt door een aantal belangrijke wisselingen binnen zowel de RvT als de RvB. In februari 2025 traden vier nieuwe leden toe tot de RvT: (v.l.n.r. op foto)

- mevrouw drs. Y. (Yardena) Shitrit (profiel HRM)
- mevrouw drs. S. (Sharita) Ramautar (profiel Kwaliteit)
- mevrouw M.A. (Marja) Spaans-den Heijer (profiel Financiën)
- de heer mr. M.W.I. (Maarten) Hillenaar (profiel Digitalisering en innovatie).

Met hun komst werd een belangrijke stap gezet in de verdere versterking van de deskundigheid en diversiteit binnen de raad.

Per 1 juni 2025 nam de RvT afscheid van mevrouw dr. E.M.S.J. van Gennip en mevrouw mr. B.M. van Wijk. Na twee zittingstermijnen

waren zij niet langer herbenoembaar. De RvT spreekt haar grote waardering uit voor hun inzet, betrokkenheid en bijdrage aan het toezicht in de afgelopen jaren.

Ook binnen de RvB vonden wijzigingen plaats. Per 1 januari 2025 traden er twee nieuwe leden toe

- de heer dr. J.C.C. (Iwan) van der Horst aan als Chief Medical Operational Officer (CMOO)
- de heer drs. R.F.C. (Roland) Stroeks RC als Chief Financial and Risk Officer (CFRO).

Daarnaast startte per 1 augustus 2025 mevrouw dr. C.A.F.M (Christel) van Beijsterveld als secretaris van de RvT.



## Resultaten en aandachtsgebieden

De strategische koers Onze zorg gaat altijd door 2022–2027 vormde in 2025 opnieuw een belangrijk kader. Het opvangen van een toenemende zorgvraag met gelijkblijvende middelen vraagt om flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de hele organisatie.

In 2025 lag de focus onder meer op regionale samenwerking binnen IZA Waardenland en op een optimale doorstroming naar de VVT.

Daarnaast kregen kwaliteit van zorg, zorgtransformatie, duurzaamheid, digitalisering en samenwerking binnen het sociale domein veel aandacht. De RvT hield zich intensief bezig met de verkenning van mogelijke samenwerking met de Rivas Zorggroep, passend binnen de strategie van het ASz. Ook

het strategisch huisvestingsplan en de alternatieve scenario's die hieruit voortvloeien vormden belangrijke gespreksonderwerpen. Verder werd de RvT geïnformeerd over ontwikkelingen in de laboratoriumdiagnostiek. De versterking van de financiële positie kreeg concreet vorm via het programma Slimmer op z'n Schweitzers (SOzS). De RvT was aanwezig bij de uitreiking van de TopASZ award 2025 en bracht enkele werkbezoeken.

De RvT spreekt haar waardering uit voor de inzet, flexibiliteit en betrokkenheid van alle medewerkers en vrijwilligers van het ASz. Ondanks grote uitdagingen hebben zij zich blijvend ingezet voor hoogwaardige patiëntenzorg.

### Overzicht werkbezoeken Raad van Toezicht 2025

Datum	Locatie	Doel en focus
<b>11 februari 2025</b>	Albert Schweitzer ziekenhuis – rondleiding	Kennismaking met de organisatie, locaties en kernprocessen in het kader van de start van nieuwe leden van de Raad van Toezicht.
<b>19 maart 2025</b>	Result Laboratorium, Zevenbergen	Inzicht verkrijgen in ontwikkelingen binnen de laboratoriumdiagnostiek en de samenwerking met Result Laboratorium.
<b>28 maart 2025</b>	Result Laboratorium, Zevenbergen	Vervolgbezoek met verdieping op organisatie, governance en toekomstscenario's van de samenwerking.
<b>20 mei 2025</b>	CCU, locatie Dordwijk	Bezoek aan de nieuwe CCU en toelichting op de doorontwikkeling van de acute zorg en voorzieningen.
<b>21–23 mei 2025</b>	Experience Day – Institute for Healthcare Improvement (IHI)	Verdieping in kwaliteitsverbetering en internationale best practices in de zorg.
<b>20 november 2025</b>	Helene Schweitzer kliniek, Zwijndrecht	Verdiepingssessie over de voortgang en inrichting van de transformatieprogramma's.

## Visie op toezicht

De RvT onderschrijft de principes van de Zorgbrede Governancecode van de Brancheorganisaties Zorg (BOZ). De RvT houdt integraal toezicht op de bestuurbaarheid van het ziekenhuis, het beleid van de RvB, de realisatie van de strategische doelstellingen en de algemene gang van zaken.

Elk RvT-lid beschikt over specifieke deskundigheid op een deelterrein; profielen zijn zowel op collectief als individueel niveau vastgesteld. Permanente professionalisering is een belangrijk uitgangspunt; alle leden zijn aangesloten bij de NVTZ. De bezoldiging van de rvt vindt plaats conform de WNT (klasse V) en het aantal commissariaten is beperkt. Er is geen sprake van belangenverstrengeling.

In 2025 zijn naar aanleiding van gewijzigde wet- en regelgeving de statuten van het ziekenhuis geactualiseerd. In mei stelde de rvt de nieuwe toezichtvisie vast. Deze visie vormt samen met de statuten, het reglement RvT, het reglement RvB en het informatieprotocol de basis voor een goede samenwerking en dialoog tussen RvT en RvB. De werkwijze van de RvT is samengevat in het Basisdocument werkwijze RvT. Tevens is een onboardingprogramma opgesteld voor de nieuwe leden. Omdat begin 2025 vier nieuwe leden zijn gestart, is besloten de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT begin 2026 te houden.



## Vergaderingen Raad van Toezicht

De RvT kwam in 2025 achtmaal bijeen in aanwezigheid van de RvB. Tijdens deze vergaderingen werd aandacht besteed aan onder meer de kwaliteit en veiligheid van zorg, de voortgang van de strategische doelstellingen en KPI's, financiële verslaglegging, strategische personeelsplanning, digitalisering en innovatie, duurzaamheidsambities, juridische dossiers en het overkoepelend risicomangement. Ook strategische samenwerkingen, spreiding en concentratie van zorg en het governance- en besturingsmodel maakten onderdeel uit van de agenda.

Een goede dialoog met de medezeggenschapsorganen is essentieel. Daarom vergaderde de RvT tweemaal met de ondernemingsraad (artikel 24-overleg), eenmaal met de cliëntenraad, eenmaal met verpleegkundig stafbestuur (VSB) en tweemaal met het MSB-bestuur. De contactpersonen binnen de RvT voor de diverse gremia voerden daarnaast aanvullende gesprekken met delegaties van deze gremia.

## Besluiten in 2025

Datum	Onderwerpen	Besluit
13 januari 2025	Samenwerkingsovereenkomst ASz – Rivas	Goedkeuring
17 februari 2025	L. van Gennip - voorzitter commissie CID	Benoemingsbesluit
31 maart 2025	Jaarverslag rvt 2024	Besluit
	Wijziging statuten stichting ASz	Besluit
20 mei 2025	Bestuursverslag 2024, jaarrekening 2024 ASz	Goedkeuring
	Besluit decharge rvb voor beleid 2024	Besluit
	Toezichtvisie rvt	Vaststelling
	Leden rvt in commissies	Benoemingsbesluit
	M.W.I. Hillenaar (voorzitter CID)	
	S. Ramautar (voorzitter kwaliteitscommissie)	
	Y. Shitrit (voorzitter remuneratiecommissie)	
30 juni 2025	Verlenen opstalrecht voor KWO-installatie	Goedkeuring
29 september 2025	Verlengen beleidsperiode strategie ASz (t/m 2027)	Besluit
18 december 2025	Begroting 2026	Goedkeuring
	Bezoldiging rvt en rvb WNT-klasse indeling	Besluit
	Aandelenoverdracht Result Laboratorium	Goedkeuring
	Uitgifte erfpacht aan Coöperatie Ambulancezorg	Goedkeuring
	ZHZ	

## Commissies

1

### Kwaliteit

De Kwaliteitscommissie bewaakt de kwaliteit en veiligheid van de zorg. De commissie vergaderde driemaal met de CMOO en vertegenwoordigers van de RvB en de afdeling Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie. Als thema is het Antistollingsbeleid besproken. Andere onderwerpen waren:

- Auditrapportage en plan van aanpak Helene Schweitzer kliniek
- Calamiteitenoverzicht / claimoverzicht 2024
- Auditplanning
- Overleg met de IGJ in het kader van passende zorg
- Jaarbeeld zorgveiligheidsrisico's 2024
- Jaarverslag klachtenbemiddeling/klachtencommissie
- Analyse LBZ-indicatoren
- Resultaten landelijke kwaliteit uitvraag medische zorg
- Wettelijke verplichtingen

2

### Commissie cybersecurity, innovatie & digitalisering

De commissie houdt toezicht op digitalisering, innovatie en ICT-projecten. Aanwezig waren de voorzitter RvB als portefeuillehouder digitalisering, de manager I&A, en als vaste gasten de CMIO, CNIO, FG, CISO en ISO. In drie vergaderingen werden onder meer besproken:

- Jaarverslag informatiebeveiliging 2024
- Meerjarenplan informatiebeveiliging en cybersecurity
- Applicatiearchitectuur
- Datastrategie

3

### Auditcommissie

De Auditcommissie adviseert de RvT over exploitatie, financiering en solvabiliteit. De commissie vergaderde zeven keer met de CFRO en vertegenwoordigers van de afdeling Finance & Verkoop en besprak onder andere:

- Planning & control cyclus 2025–2026
- Managementletter, jaarrekening en bestuursverslag
- Kaderbrief en begroting 2026
- Risicomanagement
- Liquiditeitspositie
- Managementrapportages
- Financiële uitgangspunten strategisch huisvestingsplan en verkenning alternatieve scenario's
- Ontwikkelingen laboratoriumdiagnostiek
- Investeringsbeleid
- Samenwerking en dienstverlening door zorgpartners

4

### Remuneratie commissie

Voor het evalueren van het functioneren van de rvb heeft ook in 2025 een 360 graden feedback plaatsgevonden. De remuneratiegesprekken met de leden van de RvB vonden plaats op 17 november.

5

### Benoemingscommissie (ad hoc)

Deze benoemingscommissie heeft per februari 2025 vier nieuwe RvT-leden benoemd na een zorgvuldige selectieprocedure onder externe begeleiding

## Doorkijk naar 2026

In 2026 zal de RvT haar toezichthoudende aandacht blijven richten op de verdere versterking van de bestuurbaarheid en toekomst-bestendigheid van het ASz. Daarbij staat het borgen van goede zorg, in samenhang met financiële continuïteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid, centraal.

Belangrijke aandachtspunten voor het toezicht in 2026 zijn de doorontwikkeling van het besturingsmodel en de governance, in het licht van de strategische opgaven en de toenemende complexiteit van het zorglandschap. Daarnaast zal de RvT toezien op de verdere uitwerking van zorgprofilering, waarbij keuzes rondom spreiding en concentratie van zorg en regionale samenwerking een belangrijke rol spelen.

Ook de voorbereiding van de verkenning naar mogelijke nieuwbouw en de daarmee

samenhangende vraagstukken blijven een belangrijk aandachtspunt. In dat kader zal de RvT toezien op een zorgvuldige afweging van scenario's, risico's en investeringsbeslissingen.

Voorts blijft de verdere ontwikkeling en implementatie van de datastrategie hoog op de agenda, mede in relatie tot digitalisering, informatievoorziening en datagedreven sturing. Tot slot zal de RvT aandacht blijven houden voor de positionering en samenhang van acute, electieve en chronische zorg binnen het zorgaanbod van het ziekenhuis.

De RvT zal in 2026, in constructieve dialoog met de RvB en de medezeggenschapsorganen, blijven toezien op de uitvoering van de strategische koers en het realiseren van duurzame waarde voor patiënten, medewerkers en de regio.





## Bijlagen

### Bijlage 1. Samenstelling RvT in 2025

Naam	Benoeming eerste termijn	Start tweede termijn /na herbenoeming	Einde zittingstermijn (na eventuele herbenoeming)	Aandachtsgebied
dr. E.M.S.J. van Gennip	01-06-2017	01-06-2021	Tot 01-06-2025 (afgetreden)	<i>ICT</i> Vicevoorzitter rvt CR / VSB Voorzitter Kwaliteitscommissie Voorzitter CID
mr. M.W.I. Hillenaar	10-02-2025	10-02-2029		<i>Digitalisering en innovatie</i> Voorzitter CID
G.C. van de Logt, RA	28-10-2019	28-10-2023	28-10-2027 (30-06-2026)	<i>Financiën</i> Voorzitter rvt Toehoorder Auditcommissie Lid Remuneratiecommissie Lid CID
drs. S. Ramautar	01-02-2025	01-02-2029		<i>Kwaliteit</i> Voorzitter Kwaliteitscommissie Contactpersoon VSB / CR
drs. Y. Shitrit	01-02-2025	01-02-2029		<i>HRM</i> Voorzitter Remuneratiecommissie Contactpersoon OR / MSB
M.A. Spaans-den Heijer	01-02-2025	01-02-2029		<i>Financiën</i> Voorzitter Auditcommissie
mr. B.M. van Wijk	01-06-2017	01-06-2021	Tot 01-06-2025 (afgetreden)	<i>Juridisch</i> Voorzitter Remuneratiecommissie Ondernemingsraad

## Bijlage 2. Overzicht hoofd- en nevenfuncties leden raad van toezicht in 2025

Naam	Hoofd- en nevenfuncties
Dr. E.M.S.J. van Gennip (lid tot 1-6-2025)	Lid Raad van Toezicht Koninklijke Visio, Huizen, Voorzitter auditcommissie Vicevoorzitter Raad van Toezicht Jeugd tandzorg West, Den Haag, Voorzitter commissie kwaliteit Vicevoorzitter Raad van Toezicht Hartstichting Voorzitter coalitie Digivaardig in de zorg (via ECP) Voorzitter Informatieveilig gedrag in de zorg (via ECP) Lid Redactie ICT & Health, Ewijk. Lid adviesraad masterprogramma Health Informatics, UvA, Amsterdam. Voorzitter van de Adviescommissie Stimuleringsregeling Technologie in Ondersteuning en Zorg (STOZ)
G.C. van de Logt, RA	Lid RvT stichting Innoforte Velp, Voorzitter auditcommissie Lid RvT Stichting Markeheem Doetinchem, Voorzitter auditcommissie Docent Nyenrode Business University (parttime)
Drs. M.W.I. Hillenaar	Directeur Centric Extern lid Auditcommissie ministerie van Economische Zaken en Klimaat
Drs. S. Ramautar	Internist-endocrinoloog HMC Voorzitter MSB HMC Voorzitter Stichting Medisch Specialisten Arbiter Scheidsgerecht Gezondheidszorg Voorzitter KNMG District Den Haag
Drs. Y. Shitrit	ABDTOPConsult Voorzitter Raad van Commissarissen ROC Amsterdam/Flevoland Voorzitter raad van bestuur Cappella Amsterdam Bestuurslid Stichting Fonds Residentieorkest Lid Raad van Commissarissen BNNVARA
M.A. Spaans-den Heijer	Voormalig partner PwC Lid raad van commissarissen/voorzitter auditcommissie Zorgpartners Midden Holland Extern voorzitter auditcommissie Federatie Medisch Specialisten Lid/plaatsvervangend voorzitter Commissie Toegang Notariaat Bestuurslid Stichting What Matters to You Bestuurslid Oranjevereniging Prinses Margriet Lid raad van toezicht Luxor Theater Rotterdam (vanaf 2026)
Mr. B.M. van Wijk (lid tot 1-6-2025)	Partner van Coöperatie Houthoff U.A Lid Raad van Commissarissen van Coöperatie Houthoff U.A. Redacteur Vast Docent diverse (post) academische programma's Lid Raad van Toezicht Luxor Theater Rotterdam Voorzitter adviescommissie Verzekeringsrecht van de NOvA