

14 | Jaarverslag raad van toezicht 2025

Vastgesteld door de raad van toezicht op 19 maart 2026

Op grond van de Governancecode Zorg 2022 en het reglement van de raad van toezicht legt de raad van toezicht jaarlijks verantwoording af. De principes zijn verwoord in de statuten en reglementen van Alrijne.

De raad van toezicht houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur, het gevoerde beleid en het maatschappelijk belang van de organisatie. Daarnaast fungeert de raad als klankbord, adviseur en sparringpartner voor de bestuurders. De raad van toezicht vervult bovendien de werkgeversrol voor de raad van bestuur.

Op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders is het Reglement Raad van toezicht van toepassing. Dit reglement omvat de positionering, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, samenstelling, werkwijze, benoemings- en aftredenprocedure van de raad van toezicht. De raad van toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren, minimaal één keer in de drie jaar onder leiding van een externe deskundige.

Samenstelling raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden. De raad van toezicht bestaat uit minimaal vijf leden die worden benoemd voor een periode van vier jaar. Voor de benoemingen worden de procedures gevolgd zoals in de statuten en het reglement van de raad van toezicht vastgesteld. Benoeming van toezichthouders vindt plaats op basis van een profielschets via een openbare procedure.

Continuïteit toezicht

In 2025 was sprake van wisselingen in de samenstelling van de raad van toezicht. De termijnen van mw. E.M. Maat en dhr. R.Th. Mudde liepen in de zomer van 2025 af; de raad van toezicht heeft de aanstelling van beide leden met één maand verlengd tot 1 augustus 2025 om de continuïteit te borgen richting het aantreden van de twee nieuwe leden per 1 augustus. De nieuwe leden hebben een introductieprogramma doorlopen.

Onafhankelijkheid

In 2025 was er geen sprake van belangenverstrengeling binnen de raad van toezicht: de toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of belangrijke externe belanghebbenden. Zij hebben eveneens geen belangen in Alrijne.

Samenstelling raad van toezicht in 2025

Naam toezichthouder	Jaar van benoeming en termijnen	Specifieke deskundigheid	Commissie raad van toezicht	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dhr. B.J. Bruins <i>Voorzitter</i>	2022 Herbenoembaar 2e termijn: juni 2026	Bestuurlijk	Remuneratie-commissie	CSO Renewi	Lid rvt van Unicef Lid Permanente Scouting Commissie VVD Voorzitter raad van advies Yris Eigenaar van BJB Advies Lid raad van advies Keolis
Dhr. Ch.J.M.H.J. Evers	2019 Einde 2e termijn: juni 2027	Financieel-economisch	Voorzitter audit-commissie Financiën & Risicobeheersing	Toe-zichthouder, bestuurder, financieel adviseur	Lid bestuur Stichting Steunpunt Vluchtelingen De Bilt Lid bestuur Stichting Vrienden Zeister Muziekdagen
Mw. I.M.S. Frijters	2021 Herbenoembaar 2e termijn: december 2025 --> dec benoemd voor 2e termijn tot dec 2029	Financieel-economisch	Audit-commissie Financiën & Risicobeheersing	Zelfstandig organisatie adviseur & interim manager bij Imke Frijters B.V.	Lid rvt Saffier Lid rvt ROC Mondriaan
Mw. M. Cremers	2025 1e termijn: 1 augustus '25	Bestuurlijk	Audit-commissie Kwaliteit & Veiligheid	Voorzitter raad van bestuur Amsta	Lid rvc Argos Zorggroep, Lids RvT Amarosa, Lid kwaliteitscommissie NVZD, Lid bestuur Paul Cremerslezing.
Mw. A.H. van Steensel-Schaeffer	2025 1e termijn: 1 augustus 2025	Bestuurlijk	Lid remuneratie commissie	Directeur/eigenaar Orynth Advies	Lid rvt Gemiva-SG Lid rvc HW Wonen
Mw. E.R. van Slobbe-Bijlsma	2023 Herbenoembaar 2e termijn: juni 2027	Medisch Bestuurlijk	Audit-commissie Kwaliteit & Veiligheid	Medisch specialist Tergooi MC	

Commissies

De raad werkt met drie commissies: de auditcommissie Financiën & Risicobeheersing, de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid en de Remuneratiecommissie. Elke commissie is gericht op specifieke thema's als voorbereiding op besluitvorming door de gehele raad. Alle commissies rapporteren hun bevindingen in de vergadering van de raad van toezicht. Naast de vaste commissies kan de raad van toezicht incidenteel een ad hoc commissie instellen t.b.v. een specifiek onderwerp. In 2025 waren geen ad hoc commissies actief.

Commissie	Taken
Financiën & Risicobeheersing	Bespreken met lid raad van bestuur van de financiële kwartaal-rapportages, investeringsvoorstellen, financieringsvoorstellen, liquiditeitsplanningen, risicomanagement, inkoop, financieel beleid en ICT. Bespreken van de begroting en de jaarrekening. Voorbereidend werk in dit kader voor de raad van toezicht. Bespreken van de management-letter en jaarrekening met de accountant. Manager Finance & Control neemt deel aan de vergaderingen.
Kwaliteit & Veiligheid	Bespreken met lid raad van bestuur van de kwartaalrapportages over de werking van de interne kwaliteits- en veiligheidssystemen, de prestaties op het gebied van de vastgestelde kwaliteits- en veiligheidsindicatoren. Bespreken van de rapportages en aanbevelingen van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd. Jaarlijks overleg met de kamer kwaliteit van de Vereniging Medische Staf. De manager Kwaliteit & Innovatie neemt deel aan de vergaderingen.
Remuneratiecommissie	De jaarlijkse voortgangs- en beoordelingsgesprekken met de raad van bestuur. Voorbereiden van de opleidings- en evaluatiebijeenkomsten van de raad van toezicht. Het beoordelen van voorstellen aan de raad van toezicht voor de bezoldiging van de raad van bestuur en de raad van toezicht. Werving- & selectie nieuwe leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht.

Vergaderingen

De raad van toezicht komt bijeen op basis van een vooraf vastgesteld vergaderschema en zo vaak als tussentijds nodig is. De voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht komen regelmatig met de raad van bestuur bijeen om de lopende zaken te bespreken en de vergaderingen voor te bereiden. In 2025 heeft de raad van toezicht vijf reguliere vergaderingen gehouden en daarnaast één ingelaste vergadering m.b.t. stand van zaken klinisch chemisch laboratorium en besluitvorming over de vervolgrichting.

Overige bijeenkomsten

- Inspiratiesessies voorafgaand aan een reguliere vergadering:
 - 20 maart: werkbezoek aan het E-gebouw en poli MKA & eerste 100 dagen Annemiek Rutters (reflectie op koers en prioriteiten).
 - 7 mei: werkbezoek aan Nieuw Leythenrode (duurzaamheid).
 - 3 juli: update zorgtransformatie (incl. stellingen over zichtbaarheid, personeelsschaarste en digitalisering/AI).
 - 18 september: introductie nieuwe leden raad van toezicht en reflectie 'eerste 100/120 dagen' van Edo Schubert (reflectie op focus, eenduidigheid en samenwerking).
- 11 december: informele ontmoeting met het managementteam voorafgaand aan de vergadering.
- 18 september: jaarlijks overleg met delegatie cliëntenraad ziekenhuizen.
- Diverse contactmomenten met geledingen en medewerkers van de organisatie om voeling te houden en signalen op te vangen.
- Tweemaal heeft de rvt deelgenomen aan de or vergadering.

Klokkenluidersregeling

In 2025 zijn in de raad van toezicht geen klokkenluidersmeldingen aan de orde geweest.

Werkgeverschap / samenstelling raad van bestuur

In 2025 heeft de raad van toezicht invulling gegeven aan de werkgeversrol richting de raad van bestuur, onder andere via gesprekken met de remuneratiecommissie. De leden van de raad van bestuur hebben 360* input opgehaald binnen de organisatie t.b.v. deze gesprekken.

Evaluatie

De raad van toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren. In 2025 heeft de raad op 3 december een zelfevaluatie gehouden. In deze evaluatie is stilgestaan bij de gewijzigde samenstelling van de raad, de informatiepositie waaronder het moment van betrokkenheid van de raad van toezicht in het besluitvormingsproces en het volgen van projecten met grote impact. De evaluatie is uitgevoerd onder leiding van externe begeleiding.

Deskundigheidsbevordering

De leden van de raad van toezicht nemen regelmatig deel aan bijeenkomsten en cursussen, onder andere via de NVTZ Academie of vergelijkbare aanbieders.

In 2025 is het opleidingsreglement geactualiseerd.

Relatie met adviesorganen

In 2025 is aandacht geweest voor verbinding met de cliëntenraden, ondernemingsraad en medische staf. Zo is afgesproken dat de voorzitter en een lid van de raad van toezicht jaarlijks in gesprek gaan met een delegatie van de cliëntenraad ziekenhuizen en is een door de cliëntenraad opgestelde visie ter informatie gedeeld. Daarnaast zijn adviezen van gremia betrokken bij de werving en benoeming van nieuwe leden van de raad van toezicht en is op verzoek van de vereniging medische staf (vms) een gesprek gevoerd met een delegatie van raad van toezicht en raad van bestuur over de evaluatie van de overgang van het klinisch chemisch laboratorium.

Statuten en reglementen

In 2025 zijn er geen wijzigingen in de statuten van Alrijne vastgesteld. Wel zijn op onderdelen governance-afspraken verder uitgewerkt, waaronder de herbenoemingsprocedure en het opleidingsreglement voor raad van toezicht-leden. Het reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur blijven in lijn met de Governancecode Zorg 2022.

Belangrijke thema's

De raad van toezicht is gedurende het gehele jaar nauw betrokken geweest bij diverse dossiers. Enkele hiervan worden samengevat weergegeven.

Klinisch chemisch laboratorium (KCL)

Het dossier rond de KCL-dienstverlening heeft in 2025 veel aandacht gevraagd op de toezichtagenda. De raad van toezicht sprak hierover meerdere keren met de raad van bestuur, met focus op patiëntveiligheid, stabiliteit van de dienstverlening en lessen uit de evaluatie van de overgang naar Eurofins. In november is gekozen voor een vervolgrichting om laboratoriumdiagnostiek in samenwerking met het LUMC te organiseren, onder voorwaarden voor governance, risico's, kwaliteit en investeringen. In december zijn noodscenario's en continuïteitsplannen besproken (o.a. inzet crisisbeleidsteam bij acute verstoringen en het continuïteitsplan KCL-diagnostiek), inclusief afspraken in het addendum met Clinical Diagnostics Scal over tijdige afstemming bij continuïteitsrisico's.

Kwaliteit, veiligheid en externe toetsing

Naast het KCL-dossier is in 2025 aandacht besteed aan medicatieveiligheid en externe toetsing. In december is een incident rond patiëntgebonden medicatie toediening besproken en is direct besloten deze werkwijze te stoppen, met vervolgonderzoek naar risico's en afstemming over patiëntcommunicatie met externe deskundigen en de IGJ. Ook zijn de uitkomsten van de Qualicor-audit besproken, waaronder accreditatie van de verpleeghuizen, bevindingen bij de ziekenhuizen (met verbeterpunten op integraal risicomanagement) en de borging van opvolging via eigenaarschap en voortgangsmonitoring.

Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA)

De effecten van de Wet DBA en de inzet van extern personeel (detacheringsbureaus en, waar onvermijdelijk, zzp) zijn meerdere malen besproken. In maart is onderkend dat knelpunten in zowel verpleeghuizen als ziekenhuis tot capaciteitsdruk leidden (waaronder OK-capaciteit en oplopende wachtlijsten). In mei is besproken dat externe inzet in de OK op onderdelen noodzakelijk bleef (o.a. anesthesiemedewerkers) en dat in de verpleeghuizen de bezetting verbeterde en PNIL-kosten daalden, met blijvende aandacht voor fiscale risico's. De raad van toezicht heeft het uitgangspunt onderschreven dat continuïteit van zorg leidend is, met het verzoek om hierover periodiek geïnformeerd te blijven.

Kwaliteitskader spoedzorg

In 2025 is de inrichting van een spoedeisende hulp (SEH)-vakgroep besproken, gericht op structurele 24/7-bemensing van de SEH. Hierbij is aandacht besteed aan randvoorwaarden zoals een plan van aanpak en werving, de benodigde formatie en afspraken over financiering en inbedding.

Financiën en risicobeheersing

De raad van toezicht heeft in 2025 scherp toegezien op de financiële ontwikkeling, mede in het licht van de investeringsopgave en de afspraken met externe financiers. De jaarverslaggeving 2024 is vastgesteld na bespreking van de accountant en controlebevindingen. In de loop van 2025 is herhaaldelijk stilgestaan bij de ontwikkeling van resultaat, EBITDA en liquiditeit, de impact van productieontwikkelingen (waaronder OK-capaciteit) en de noodzakelijke beheersing van ziekteverzuim en de inzet van externen. De managementletter 2025 van PwC is toegelicht, met aandacht voor interne beheersing, rendementsontwikkeling, EBITDA en het belang van managementcommitment en sturing. Daarnaast is het verbeterprogramma Financieel Fit besproken als belangrijk instrument om structurele resultaat- en EBITDA-verbetering te realiseren.

Investerings en herijking MJIB

De herijking van de meerjareninvesteringsbegroting (MJIB) is in 2025 intensief gevolgd. In december heeft de raad van toezicht de herijkte MJIB vastgesteld, inclusief een verhoging van het totale investeringskader en de door de raad van bestuur voorgestelde voorwaarden. De raad van toezicht heeft daarbij het principe onderschreven om in 2026 stringent op liquiditeit te sturen en niet strikt noodzakelijke investeringen tijdelijk uit te stellen, met aandacht voor de gevolgen voor continuïteit van zorg. Ook hangt besluitvorming in 2026 over de aanbesteding en fasering van het T-gebouw samen met de in 2025 gerealiseerde EBITDA en de te verwachten EBITDA-ontwikkeling.

Inkoop en deelname Zorgservice XL

In december heeft de raad van toezicht ingestemd met deelname aan Zorgservice XL, als onderdeel van de bredere ambitie om de bedrijfsvoering te versterken en inkoopresultaten structureel te verbeteren. Zorgservice XL is een zorginkoop corporatie waar Alrijne voornemens is zich bij aan te sluiten. Dit met het doel om van stand alone inkoop naar gebundelde inkoop met meerdere ziekenhuizen over te stappen.

De raad van toezicht heeft daarbij aandacht gevraagd voor onder andere de uitvoerbaarheid gezien de stapeling van dossiers en het belang om de overgang van KCL naar het LUMC goed te laten verlopen, alsmede voor tijdige informatie over het moment van opzegging en de fasering van de overgang.

Zorgtransformatie, digitalisering en AI

Tijdens een inspiratiesessie is gesproken over zorgtransformatie en de randvoorwaarden om deze zichtbaar en realiseerbaar te maken. Ook is stilgestaan bij digitalisering en AI als thema's die strategisch leiderschap en investeringen vragen, en bij het benutten van regionale samenwerking en beschikbare (transformatie)middelen.

Regionale samenwerking

De raad van toezicht is geïnformeerd over en heeft gereflecteerd op regionale samenwerkingen. Als concreet voorbeeld is de gezamenlijke start van borstkankerzorg in Leiden met het LUMC besproken, inclusief de ambitie om via evaluatie te leren en waar mogelijk verdere projecten te ontwikkelen.

Bijlage besluiten raad van toezicht verslagjaar 2025

20 maart 2025:

1. Verlenging aanstelling leden raad van toezicht

De raad van toezicht besluit om de aanstelling van mw. E.M. Maat en dhr. R.Th. Mudde met één maand te verlengen tot 1 augustus 2025. Vanaf 1 augustus neemt mw. I. Frijters de rol van vice-voorzitter over van dhr. Mudde.

2. Vaststelling profielen nieuwe leden raad van toezicht

De raad van toezicht stelt het functieprofiel voor twee vacatures per 1 augustus 2025 vast, met verwerking van adviezen van interne gremia.

3. Jaarverslag raad van toezicht 2024

De raad van toezicht stelt het jaarverslag raad van toezicht 2024 vast.

4. Portefeuilleverdeling raad van bestuur per 1 april 2025

De raad van toezicht besluit de portefeuilleverdeling van de raad van bestuur per 1 april 2025 vast te stellen.

5. Décharge bestuurder per 1 april 2025

De raad van toezicht verleent décharge aan dhr. P. Jue als lid van de raad van bestuur per 1 april 2025.

7 mei 2025:

6. Jaarverslaggeving 2024

De raad van toezicht besluit de jaarverslaggeving 2024 goed te keuren, onder voorbehoud van ontvangst van de definitieve verklaring van de accountant.

7. Onkostenvergoeding raad van bestuur 2024

De raad van toezicht besluit de verantwoording over de onkostenvergoeding van de raad van bestuur over 2024 goed te keuren.

3 juli 2025:

8. Herijking MJIB

De raad van toezicht besluit de herijking van de MJIB goed te keuren onder voorbehoud van goedkeuring door de banken en advisering door de gremia.

9. Benoeming lid raad van toezicht

De Raad van toezicht bekrachtigt de benoeming van mw. A. van Steensel als lid van de raad van toezicht en lid van de remuneratie commissie.

10. Bestuurslid WFBS

De raad van toezicht besluit dhr. M. Souverijn voor een tweede termijn van vier jaar te benoemen als bestuurslid van de WFBS.

18 september 2025:

11. Controleplan accountant 2025

De raad van toezicht stelt het controleplan van de accountant (PwC) voor het boekjaar 2025 vast.

12. Benoeming lid raad van toezicht

De Raad van toezicht bekrachtigt de benoeming van mw. M. Cremers als lid van de raad van toezicht en lid van de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid.

4 november 2025:

13. Keuze klinisch chemisch laboratorium

De raad van toezicht besluit akkoord te gaan met de transitie van laboratoriumdiagnostiek (KCL) naar het LUMC, onder de voorwaarden dat afspraken worden vastgelegd in een intentie- en samenwerkingsovereenkomst en dat investeringen, governance en risico's zorgvuldig worden uitgewerkt.

11 december 2025:

14. Begroting 2026

De raad van toezicht keurt de basisbegroting 2026 goed (EBITDA EUR 35 mln.; resultaat EUR 5,1 mln.), inclusief temporisering van investeringen en het agenderen van een extra bespreking over het programma Financieel Fit in januari 2026.

15. Meerjareninvesteringsbegroting (MJIB)

De raad van toezicht stelt de herijkte MJIB 2025 vast, inclusief het verhoogde investeringskader, de voorwaarden en de afspraak om in 2026 stringent op liquiditeit te sturen en niet strikt noodzakelijke investeringen tijdelijk uit te stellen.

16. Participatie Zorgservice XL

De raad van toezicht besluit in te stemmen met deelname aan Zorgservice XL (CV/BV-structuur) met een beoogde start per 1 januari 2027 en vraagt om tijdige informatie over opzegging van het contract met de huidige leverancier en de fasering van de overgang.

17. Procedure herbenoeming Raad van toezicht-leden

De raad van toezicht stelt een herbenoemingsprocedure vast waarbij voorafgaand aan herbenoeming feedback wordt opgehaald over de rolinvulling van het betreffende raad van toezicht-lid.

18. Herbenoeming lid raad van toezicht

De raad van toezicht besluit mw. I.M.S. Frijters te herbenoemen voor een tweede zittingstermijn van vier jaar (tot en met 31 december 2029).

19. WNT 2026

De raad van toezicht besluit de WNT-klasseindeling voor Alrijne voor 2026 te handhaven (klasse V) en stelt de bezoldigingsmaxima vast voor de leden raad van bestuur en de raad van toezicht.

20. Opleidingsreglement raad van toezicht-leden

De Raad van toezicht stelt het opleidingsreglement vast.

21. Oprichting Stichting Samen voor Alrijne

De raad van toezicht besluit akkoord te gaan met de oprichting van de Stichting Samen voor Alrijne (vriendenstichting) en met deelname van een lid van de raad van bestuur in het bestuur van de stichting.

