



**Jaarverslag
Raad van Toezicht
ZINN
2024**

ZINN
januari 2025

Inleiding

ZINN past organisatiebreed de Governancecode Zorg toe. Omdat ZINN een organisatie is met een bijzondere maatschappelijke opdracht, streven we een maximale transparantie na waar het gaat om informatieverstrekking aan derden en openheid op het gebied van nevenfuncties. Dit jaardocument draagt bij aan deze verantwoording en draagt bij aan een doelmatige en transparante bedrijfsvoering.

De Raad van Toezicht is de interne en onafhankelijke toezichthouder van ZINN. De Raad van Toezicht werkt volgens de Governancecode Zorg. Er is geen sprake van enige vorm van belangenverstrengeling tussen leden van de Raad van Toezicht en de organisatie. Bij het uitvoeren van haar toezichthoudende, adviserende en werkgeverstaak staan voor de Raad van Toezicht het belang van de cliënt, de maatschappelijke opgave en de (financiële) continuïteit van de zorgverlening centraal. Ten behoeve van het functioneren en de bevoegdheden van de Raad van Toezicht dient het Reglement Raad van Toezicht.

De vigerende statuten en de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht met haar commissies bepalen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht, ook in relatie tot de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht kent een jaarlijkse vergadercyclus met als vaste onderwerpen de behandeling van de strategische koers, het jaarplan met de begroting en het jaarverslag met de jaarrekening. De leden van de Raad van Toezicht worden gehonoreerd volgens de Wet Normering Topinkomens (WNT). De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die conflicteren met hun lidmaatschap van de Raad van Toezicht van ZINN.

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor maximaal vier jaar. Aftredende leden zijn eenmaal herbenoembaar voor maximaal vier jaar. Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gebruikgemaakt van een profielschets. Leden van de Raad van Toezicht worden op openbare wijze geworven. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding voor hun werkzaamheden (zie de specificaties in de jaarrekening).

Vergaderschema 2024

Het schema voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur voor 2024 was als volgt:

Vergadering	Datum
1. onderwerpen o.a. treasuryjaarplan 2024, KMS-beoordeling 2023, kwaliteitsplan 2024, wijziging bestuursmodel en het jaarverslag van de RvT.	30 januari 2024
2. Besluit wijziging bestuursmodel	28 maart 2024
3. onderwerpen o.a. de jaarrekening en bestuursverslag, het accountantsverslag, benoeming nieuw lid RvT, huisvestingsstatuut, reglement RvT en reglement RvB. jaarverslag klachtenfunctionaris, jaarverslag functionaris gegevensbescherming. Jaarverslag vertrouwenspersoon	24 april 2024
4. onderwerpen o.a. strategisch risicomanagement en het kwaliteitsverslag 2023.	25 juni 2024
5. benoeming lid Raad van Bestuur	27 juni 2024
6. onderwerpen o.a. terugkoppeling jaargesprek RvB, accountgesprek IGJ, calamiteit IGJ, start wervingstraject voorzitter RvT.	30 september 2024
7. onderwerpen o.a. voorbereiding op de begroting 2025, voorbereiding op het jaarplan 2025 en aankondiging kwaliteitsonderzoek WMO Midden-Groningen.	13 november 2024
8. onderwerpen o.a. WNT 2025, begroting 2025, managementletter 2024, jaaragenda RvT 2025, NIS-2, voorgenomen herbenoeming lid RvT, strategisch huisvestingsplan	11 december 2024
Themabijeenkomst	
1. Strategische sessie met een update van de nieuwe strategische koers.	15 februari 2024
2. Strategische sessie over het formuleren van risico's, vastleggen van risicomanagement en het sturen op beheersmaatregelen.	17 september 2024

Gedurende het verslagjaar is de voltallige Raad van Toezicht acht keer bijeengeweesst voor een formele vergadering en twee keer voor een strategische sessie. De Raad van Toezicht kent een Auditcommissie, een commissie Kwaliteit en veiligheid en een Remuneratiecommissie. Deze zijn respectievelijk vier, drie en twee keer bijeengeweesst. De Raad van Toezicht heeft twee strategiesessies per jaar. De sessies hebben als doel samen te praten over strategische onderwerpen, buiten de reguliere vergaderingen om. Hier gaat het om het verdiepende gesprek met elkaar over specifieke strategische onderwerpen. In 2024 is de nieuwe strategische koers 2024-2033 vastgesteld, met als titel '#ouderenzijndetoeekomst'. Gedurende het jaar is met elkaar gesproken over de uitvoering van de koers en de prioriteiten. Dit is ook blijvend onderwerp van gesprek in 2025.

De Raad van Toezicht heeft dit jaar overleg gehad met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, de accountants van EY, de manager van het extramurale cluster en het voltallige Managementteam. De Kwaliteitscommissie heeft overleg gehad met de

verschillende kwaliteitsfunctionarissen, de manager van het Facilitair Bedrijf over het onderwerp eten en drinken, een rondleiding van een psycholoog in locatie De Brink met uitleg over het Envidem-onderzoek op de psychogeriatrische afdelingen en een projectleider over de leidraad veilige zorgrelatie. De Remuneratiecommissie heeft ter voorbereiding op het jaargesprek met de Raad van Bestuur gesproken met een afvaardiging van het MT en een afvaardiging van de Ondernemingsraad. De Auditcommissie heeft contact gehad met de manager financiën en ICT, de manager van het Facilitair Bedrijf, de concerncontroller, de externe adviseur van Thésor en de accountants van EY. Daarnaast hebben ze een rondleiding gehad door De Pelster en de Zuiderflat.

De Raad van Bestuur heeft voorafgaand aan de vergaderingen agendaoverleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht. In 2025 wordt de vice-voorzitter hieraan toegevoegd ten behoeve van de continuïteit; dit in verband met het aflopen van de tweede termijn van de voorzitter Raad van Toezicht per juli 2025.

Om een goed beeld van de verscheidenheid binnen ZINN te krijgen, zijn de vergaderingen in principe op de vier grote locaties van ZINN. In wisselende samenstellingen, dus met de voltallige Raad van Toezicht of in commissieverband, zijn de vier grote locaties, De Dilgt, De Brink, De Es, De Burcht bezocht. Het bezoeken van verschillende locaties, het inzicht krijgen in rapportages en onderzoeken en gesprekken met verschillende interne en externe functionarissen en collega's vormen de basis voor de Raad van Toezicht in het toezichthouden. De auditcommissie heeft in 2024 de twee kleinere locaties, De Zuiderflat en De Pelster bezocht. Daarmee is de Raad van Toezicht in 2024 in alle locaties geweest.

Onderwerpen

De onderwerpen die de Raad van Toezicht heeft behandeld zijn op hoofdlijnen in te delen in een aantal thema's. De belangrijkste worden hieronder nader toegelicht:

Financiën en bedrijfsvoering

De financiële rapportage en de financiële stand van zaken wordt structureel tijdens elke vergadering besproken. In 2024 is daarnaast extra aandacht geweest voor het financiële meerjaren perspectief. Begin 2024 werd duidelijk dat de door de overheid aangekondigde bezuinigingen op de ouderenzorg voor 2024 en 2025 (deels) werden teruggetrokken waarbij bezuinigingen voor 2026 wel bleven staan. Dit geeft de gelegenheid om in 2024 en 2025 te werken aan de veranderingen die nodig zijn om met minder financiële middelen uit te komen. Belangrijke aspecten zijn een vernieuwde aanpak ten aanzien van begroting, meer sturingen op zorgzwaarte-mix, het verbeteren van de disbalans tussen de zorg-/reguliere exploitatie en de vastgoedexploitatie, meer inzet op capaciteitsmanagement met daarin onder andere het afbouwen van de inhuur van zzp'ers, het uitbouwen van de flexibele schil en anders roosteren. Er is afgesproken dat in 2025 in elke vergadering van de auditcommissie ook gekeken wordt naar dit meerjaren perspectief en de stand van zaken.

Tevens is er meer ingezoomd op de positie van het vastgoed van ZINN. Zowel de financiële kant zoals hierboven kort beschreven, dus de vastgoedexploitatie en de zorgexploitatie en hoe daarop te sturen, als de positie van het vastgoed in zijn algemeenheid. Conform de afspraak is een concept strategisch meerjaren huisvestingsplan opgeleverd. In het eerste kwartaal van 2025 wordt dit definitief vastgesteld. Hierin heeft verduurzaming een belangrijke positie. Daarnaast is er meerdere malen gesproken over de ontwikkeling van voormalig kerkgebouw De Ark (naast locatie De Brink). Conform het vastgoedstatuut wordt de Raad van Toezicht goed in positie gebracht en wordt dit intensieve traject op een planmatige gestructureerde aanpak besproken. Tot slot is de kwestie over de gevelschade van locatie De Burcht met goedkeuring van de Raad van Toezicht middels een schikking afgerond. In overleg met de accountants wordt dit op passende wijze verantwoord middels de jaarrekening 2024.

Inhoudelijke ontwikkelingen en kwaliteit

De “inhoudelijke P&C-cyclus” kenmerkt zich door regelmatige (kwaliteits-)onderzoeken, rapportages, audits en verslagen. Al deze documenten worden met de Raad van Toezicht besproken en een verdiepingsslag vindt plaats in de Kwaliteitscommissie. Een belangrijke plek hierin heeft de jaarlijkse ISO kwaliteitscertificering. Ook dit jaar zijn er bij ZINN geen kritische tekortkomingen geconstateerd.

Andere vaste onderwerpen zijn de jaarverslagen van de klachtenfunctionaris, de vertrouwenspersoon en de IGJ-meldingen. De jaarverslagen van de klachtenfunctionaris en de vertrouwenspersoon waren in lijn met voorgaande jaren. Er zijn daarmee geen afwijkingen geconstateerd.

ZINN heeft in 2024 twee IGJ-calamiteitsmeldingen gedaan. Omdat beide meldingen aan het eind van het jaar waren is op het moment van schrijven nog geen reactie van de IGJ ontvangen. De calamiteiten zijn uitvoerig besproken met de kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht. Met name voor locatie De Burcht geldt een verbeterplan en verdient daarom de nodige aandacht. Daarnaast heeft dit jaar het eerste accountgesprek plaatsgevonden. Dit was een zeer prettig gesprek waarbij de IGJ met name als sparringpartner gebruikt kon worden. Mevr. Riemersma was namens de Raad van Toezicht aanwezig bij het gesprek. De IGJ heeft een verslag van dit gesprek gemaakt en dit verslag is gedeeld met de Raad van Toezicht. In 2025 vindt het volgende accountgesprek plaats.

Andere onderwerpen die zijn besproken, zijn de mogelijkheden tot het sturen op kwaliteit en het inzicht in de daarbij behorende cijfers. Aan de Kwaliteitscommissie is o.a. inzicht gegeven in de audits, de uitkomsten, de MIC-meldingen, het aantal klachten en het ziekteverzuim. In 2024 is gestart met de methode van Continu Verbeteren om zodoende processen te stroomlijnen.

Interne organisatie

De Raad van Toezicht blijft middels de voortgangsrapportages op de hoogte van de relevante interne ontwikkelingen. Hierbij kan gedacht worden aan lopende (juridische) procedures, relevante ontwikkelingen op personeelsgebied, organisatiewijzigingen, e.d. In 2024 zijn de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht gewijzigd als gevolg van de wijziging van het bestuursmodel, waarover hieronder meer.

De Raad van Toezicht is van mening dat er middels de vergaderingen, de rapportages, verslagen, verbeterplannen, etc. voldoende inzicht is gegeven in de bedrijfsvoering en dat zij op passende wijze haar toezichthoudende functie heeft kunnen uitoefenen. Waar nodig werd om extra documentatie gevraagd en zijn er, ook zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur, verschillende functionarissen van ZINN gesproken. De Raad van Toezicht heeft daardoor de positie van tegenmacht goed kunnen uitoefenen en heeft toezicht kunnen houden op het strategisch beleid, algemene en financiële risico's en beheers- en controlesysteem van ZINN. En concludeert dat deze bijdragen aan de maatschappelijke doelstelling van het verlenen van goede en betaalbare zorg.

In het voorjaar van 2024 heeft De Raad van Toezicht de strategische koers 2024-2033 #ouderenzijndetekomst goedgekeurd. Het traject om te komen tot de nieuwe koers was een intensief traject waarbij de Raad van Toezicht goed is aangehaakt en in 2023 samen met het MT de aftrap heeft gedaan. ZINN heeft als koers een groeiscenario waarbij de duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering centraal staat. Hoe daar te komen en welke stappen er wanneer gezet moeten worden blijft standaard onderwerp van gesprek tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

Dit jaarverslag is onderdeel van het kwaliteitsverslag 2024, de jaarrekening en het bestuursverslag 2024. Bij deze documenten zijn tevens de jaarverslagen van de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad toegevoegd. Al deze documenten zorgen voor de maatschappelijke verantwoording van ZINN als zorgaanbieder en specifiek van alle gremia van ZINN.

Uitvoering governance principes

De Raad van Toezicht heeft zich gebogen over haar eigen deskundigheidsbevordering. Afgesproken is hierin de richtlijnen van de NVTZ te volgen en jaarlijks te evalueren, met en/of zonder begeleiding.

- Op 11 december 2024 heeft een zelfevaluatie met externe begeleiding plaatsgevonden. De zelfevaluatie heeft live plaatsgevonden. Alle leden van de RvT waren bij de zelfevaluatie aanwezig. De zelfevaluatie is door de voorzitter Raad van Toezicht en de bestuurssecretaris voorbereid met als thema de wijziging van het bestuursmodel en de aflopende tweede termijn van de voorzitter van de Raad van Toezicht. Van deze evaluatie is een verslag gemaakt.
- Daarnaast is afgesproken dat dhr. Dusseljee in 2025 de cursus advanced leiderschap bij de NVTZ gaat volgen.

Verlenen van goedkeuring en vaststelling

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan en/of de volgende besluiten vastgesteld (niet limitatief):

- Wijziging bestuursmodel
- Strategische Koers 2024-2033 #ouderenzijndetekomst
- Jaarrekening, accountantsverslag en bestuursverslag 2023
- Treasury jaarplan 2024
- Begroting en jaarplan 2025
- Jaarverslag RvT 2023
- WNT 2025
- Huisvestingsstatuut
- RvT-reglement
- RvB-reglement

Start mevr. Kuper en Herbenoeming mevr. Riemersma

De tweede termijn van mevr. Reinders liep af per april 2024. In het najaar van 2023 is de wervingsprocedure voor een nieuw lid en tevens voorzitter van de kwaliteitscommissie gestart. Hierin was begeleiding van Boer & Croon. Tezamen met de VVAR is een profiel opgesteld en op basis van dat profiel is het wervingstraject gestart. Per mei 2024 is mevr. Kuper benoemd tot lid Raad van Toezicht en voorzitter van de kwaliteitscommissie.

De eerste termijn van mevr. Riemersma loopt af per mei 2025. Omdat e.e.a. gelijktijdig verloopt met de werving van een nieuwe voorzitter en mevr. Riemersma benoemd is op voordracht van de Centrale Cliëntenraad, is er vroeg gestart met de procedure. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft middels (telefonische) voorbereidende gesprekken alle betrokkenen gesproken over de herbenoeming. Dit waren positieve gesprekken en zodoende heeft conform de vastgestelde procedure de voorgenomen herbenoeming voor de tweede termijn van mevr. Riemersma plaatsgevonden op 11 december 2024. Op 16 december 2024 was ook een positieve reactie van de Centrale Cliëntenraad binnen. Om e.e.a. ook formeel af te hechten volgt de definitieve herbenoeming op 4 februari 2025.

Starten werving en selectie

De tweede termijn van dhr. Bijl loopt af per juli 2025. In het najaar van is de wervingsprocedure voor een nieuwe voorzitter gestart. Hierin is begeleiding van Boer &

Croon. In december 2024 hebben alle gremia (OR, CCR en VVAR) een adviesverzoek ten aanzien van het profiel toegestuurd gekregen. In 2025 staan de selectiegesprekken op het programma. Een afvaardiging van de gremia nemen deel aan deze gesprekken.

Wijziging bestuursmodel

In dit verslag al meerdere malen kort aangestipt, is een van de belangrijkste wijzigingen van het afgelopen jaar dat er een wijziging in het bestuursmodel heeft plaatsgevonden. Met het oog op de toegenomen omvang en complexiteit van de organisatie, de opgave voor de komende jaren en de continuïteit is ZINN van een éénhoofdige Raad van Bestuur naar een tweehoofdige Raad van Bestuur overgegaan. In het najaar van 2023 zijn de voorbereidingen gestart en in juni 2024 vond de benoeming plaats. Tezamen met de Raad van Bestuur en met input van alle gremia is gekomen tot een passende portefeuillevreiding, een profielschets en een inwerkprogramma. De Raad van Toezicht kijkt terug op een intensief, maar zorgvuldig verlopen traject. Mevr. Weijling is gestart in oktober 2024. Gedurende 2025 zal er extra aandacht zijn voor de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en met de Raad van Toezicht.

Jaargesprek Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is geaccrediteerd zorgbestuurder bij de NVZD, de beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg. In het accreditatietraject wordt getoetst of bestuurders actief werken aan hun eigen professionele ontwikkeling en beschikken over zelfreflectief vermogen, het vermogen om reflectie ook om te zetten in gedrag en in ander gedrag als dat nodig mocht blijken. Om bovenstaande norm te kunnen toetsen zijn er vijf expertisegebieden geformuleerd. De Remuneratiecommissie is, ter voorbereiding op het jaargesprek met de Raad van Bestuur, met een afvaardiging van het MT en OR in gesprek geweest aan de hand van deze vijf expertisegebieden. De conclusie is dat de samenwerking tussen de gremia en de Raad van Bestuur volgens iedereen goed verloopt. Er is waardering over en weer en de samenwerking kenmerkt zich door een open en transparante houding. De Raad van Toezicht spreekt grote waardering uit over het functioneren van de Raad van Bestuur. Daarnaast is aan mevr. de Niet gevraagd om ook dit jaar middels een zelfevaluatie het jaargesprek voor te bereiden. Deze zelfevaluatie en de gesprekken met de gremia zijn input geweest voor het jaargesprek.

Aandachtsgebieden leden Raad van Toezicht

Onderstaand treft u de aandachtsgebieden van de leden van de Raad van Toezicht van ZINN aan, inclusief hun nevenfuncties:

Naam	Functie	Aandachtsgebied	Nevenfuncties	Maatschappelijke functie/beroep
Dhr. C. Bijl	Voorzitter	-algemeen bestuurlijk -lid remuneratiecommissie	Voorzitter RvT Frisius MC (MCL, Tjongerschans, Noorderbreedte, Thuiszorg het Friese Land, MCL Fonds, Noorderbreedte fonds, revalidatie Friesland). * Voorzitter RvC FC Emmen. *Voorzitter Stichting Nazorg Ousterhaule *vice-voorzitter RvT Stichting Nedersaksenlijn *Voorzitter Stichting	gepensioneerd

			Geopark Hondsrug *voorzitter RvT maatschappij van weldadigheid *voorzitter RvT stichting monumenten van de maatschappij van weldadigheid *lid RvT Greenwise Campus *Bestuurslid STAK Fuhler Holding *RvA Anne Bursema Foundation	
Mevr. A. Reinders - van der Galiën	Lid tot april 2024	-voorzitter Kwaliteitscommissie -zorginhoudelijk	* lid RvT Zorggroep Drenthe * Lid RvT Deltion college Zwolle	Voorzitter Raad van Bestuur a.i. Stichting Wonen en Zorg Purmerend
Dhr. D.C. Dorr	Lid	-voorzitter Auditcommissie -vastgoed	*lid RvT Ziekenhuis Nij Smellinghe, Drachten *voorzitter bestuur bewonersvereniging Hortus- en Ebbingekwartier.	Eigenaar Rond- en platbodemverhuur Oostwad
Dhr. J. Dusseljee	Lid Vice-voorzitter	-lid Auditcommissie -financieel-economisch	* lid bestuurlijke adviescommissie bedrijfsvoering VGN	Lid Raad van Bestuur Vanboeijen
Mevr. M. Riemersma - Diephuis	Lid	-lid Kwaliteitscommissie -voorzitter remuneratiecommissie -hrm / juridisch - voordracht centrale cliëntenraad	*vice-voorzitter bestuur Drenthe VNO-NCW/MKB *voorzitter Kwaliteitsnetwerk MBO *lid RvT Rijksuniversiteit Groningen *lid raad van advies politie academie tot 1 juli 2024	Lid College van Bestuur DCTerra
Mevr. Kuper	Lid vanaf mei 2024	-voorzitter Kwaliteitscommissie -zorginhoudelijk	*Voorzitter Landelijk Netwerk Acute Zorg *Lid RvT van ReumaNederland * Lid Raad van Inspiratie van Landstede (MBO).	Lid Raad van Bestuur Isala Ziekenhuis te Zwolle

Commissies Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft drie commissies: Remuneratiecommissie, Kwaliteitscommissie en Auditcommissie. Namens de Raad van Toezicht nemen zitting in deze commissies:

Commissie	Deelnemers
Auditcommissie	dhr. Dorr (voorzitter) en dhr. Dusseljee
Kwaliteitscommissie	mevr. Kuper (voorzitter) en mevr. Riemersma
Remuneratiecommissie	mevr. Riemersma (voorzitter) en dhr. Bijl

De vergaderingen van deze commissies vonden plaats op:

Vergadering	Datum
Auditcommissie (o.a. treasuryjaarplan, jaarrekening, managementletter, begroting, vastgoed, risicomanagement, accountantsverslag, voorbereiding op de begroting, begroting, meerjarenperspectief)	25 januari 2024, 11 april 2024, 2 oktober 2024, 5 december 2024.
Kwaliteitscommissie (o.a. locatiebezoek, kwaliteitscertificaat, kwaliteitsplan, kwaliteitsverslag, KMS-beoordeling, MGT, ethiek, eerste geneeskundige)	2 februari 2024, 21 mei 2024, 12 november 2024
Remuneratiecommissie (jaargesprek RvB, voorbereiding op het jaargesprek, werving en selectie nieuw lid RvT, aanpassing besturingsmodel, voorbereiding zelfevaluatie)	17 maart 2024, 11 september 2023, 23 september 2024, 30 september 2024

Overzicht bijgewoonde studiedagen leden RvT

In het kader van de Governancecode Zorg houden de leden van de Raad van Toezicht hun kennis op peil door het volgen van cursussen, het bijwonen van congressen en het lezen van vakliteratuur.

- Dhr. Bijl heeft een externe kennissessie over NIS-2 bijgewoond.
- Mevr. Riemersma heeft de module 'Medische Wetenschappen' aan de Comenius' European leadership - Heidelberg gevolgd.
- Dhr. Dusseljee: heeft de 'duurzame zorgtrail 2024' van de Foundation for natural leadership (FNL) gevolgd. Dit is een leiderschap transformatie programma met als onderwerp duurzaamheid in de zorg.

De NVTZ-pagina over goed beslagen ten ijs is volledig bijgewerkt.

Rooster van aftreden

De continuïteit van toezicht wordt gewaarborgd door een rooster van aftreden. De tweede termijn van mevr. Reinders liep af per april 2024 en er heeft (dus) geen herbenoeming plaatsgevonden. Mevr. Kuper is benoemd per mei 2024.

Naam	In functie	Afloop 1 ^e termijn	Afloop 2 ^e termijn	Taken	Aandachtsgebied
Dhr. Bijl	Juli 2017	Juli 2021	Juli 2025	- voorzitter RvT - lid remuneratiecommissie	Politiek/bestuurlijk
Mevr. Reinders - van der Galiën	April 2016	April 2020	April 2024	- lid RvT - voorzitter Kwaliteitscommissie	Zorginhoudelijk
Dhr. Dorr	Januari 2019	Januari 2023	Januari 2027	- lid RvT - voorzitter Auditcommissie	Bedrijfskundig/ondernemerschap
Dhr. Dusseljee	Januari 2020	Januari 2024	Januari 2028	- lid RvT - vice-voorzitter RvT - lid Auditcommissie	Financieel
Mevr. Riemersma - Diephuis	Mei 2021	Mei 2025	Mei 2029	- voorzitter remuneratiecommissie - lid Kwaliteitscommissie - vertegenwoordiger centrale cliëntenraad	HRM / juridisch
Mevr. Kuper	Mei 2024	Mei 2028	Mei 2032	- lid RvT - voorzitter Kwaliteitscommissie	Zorginhoudelijk