

Inhoud verslag raad van toezicht 2023

1. Voorwoord	blz. 1
2. Scope verantwoordelijkheden.....	blz. 1
3. Algemene reflectiepunten.....	blz. 1
4. Reflectiepunten vanuit verschillende rollen.....	blz. 6
5. Reflectie op het eigen functioneren.....	blz. 8

Voorwoord

Voor u ligt het verslag 2023 van de interne toezichthouder: de raad van toezicht van ASVZ. In dit verslag blikt de raad van toezicht terug op (de toezichthoudende activiteiten uit) het verslagjaar 2023 en leggen wij als raad van toezicht verantwoording af aan belanghebbenden en geïnteresseerden over ons handelen en de resultaten die dat handelen heeft opgeleverd. Waar onze toezichtvisie voornamelijk prospectief is, is dit verslag voornamelijk retrospectief.

In dit verslag komen de volgende thema's in ieder geval aan de orde:

- Scope verantwoordelijkheden;
- Algemene reflectiepunten;
- Reflectiepunten vanuit verschillende rollen;
- Reflectie op het eigen functioneren.

Scope verantwoordelijkheden

- De leden van de raad van toezicht worden in samenspraak met de raad van bestuur, OR en Cliëntenraad en overige leden van de raad van toezicht benoemd. De bezoldiging wordt verzorgd door ASVZ.
- Toezicht wordt gehouden op de raad van bestuur. De raad van toezicht vormt een ondersteunende en kritische partner van de raad van bestuur en houdt de dialoog gaande over wat er nodig is om de kwaliteit, veiligheid, betaalbaarheid en continuïteit van de zorg zoals geleverd door ASVZ mogelijk te houden.
- ASVZ heeft geen gelieerde entiteiten, maar wel samenwerkingspartners. Laatstelijk (in december 2022) is hiervan een overzicht met duiding verstrekt. De duiding zag op juridische constructies en omzetbedragen daar waar relevant. Dit overzicht is voor 2023 grotendeels ongewijzigd gebleven.

Algemene reflectiepunten

Samenstelling en werkwijze interne toezichthouder

- De volgende personen zijn met vermelding van benoemingstermijnen in 2023 lid geweest van de raad van toezicht:

Mevrouw drs. ir. J. (Jessie) Bekkers-van Rooij MBA MRICS, voorzitter (14-10-1979)

De heer A.J.M. (André) Loogman, vicevoorzitter (24-10-1962)

De heer mr. dr. A.P. (André) den Exter (13-09-1966)

De heer drs. R.M. (Ronald) de Koning MMO MCM (27-05-1960)

De heer mr. P.H.A. (Paul) de Boer (27-06-1963)

Mevrouw Prof. Dr. E.J.M. Wouters, (15-01- 1958)

Alle leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

Naam	Benoeming	Herbenoeming	Aftreden
mevr. J. Bekkers	1-1-2016	1-1-2020	31-12-2023
Dhr. A.P. den Exter	1-1-2017	1-1-2021	31-12-2024
Dhr. R.M de Koning	1-1-2018	1-1-2022	31-12-2025
Dhr. P.H.A. de Boer	1-1-2018	1-1-2022	31-12-2025
Dhr. A.J.M. Loogman	1-7-2019	1-7-2023	30-06-2027
Mevr. E.J.M. Wouters	1-1-2023	1-1-2027	1-1-2031

- De hoofd- en nevenfuncties van de leden van de leden van de raad van toezicht:

Mevrouw drs. ir. J. (Jessie) Bekkers-van Rooij MBA MRICS, voorzitter

Hoofdfunctie: Directeur-bestuurder Laurentius woningbouwcorporatie

Nevenfunctie: Arbitreren namens Aedes sinds 1-1-2021

De heer A.J.M. (André) Loogman, vice-voorzitter

Hoofdfunctie: Professioneel toezichthouder en commissaris, zelfstandig interim

Nevenfuncties: Lid raad van commissarissen Stichting Habion (juli 2017-heden)
Lid raad van commissarissen Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV (mei 2017-heden)
Lid raad van toezicht Stichting Pantein (januari 2017-2023)
Lid raad van toezicht Vivium Zorggroep (september 2023-heden)
Lid bestuur Stichting Vastgoed Zorgsector (2017-heden)
Penningmeester bestuur van Stichting Team Alzheimer (oktober 2017-heden)
Financieel hoofddocent Leergang Board Potentials Nationaal Register Academy (heden)
Strategisch partner van EQili Nederland BV (2016-heden)

Mevrouw E.J. M. Wouters

Hoofdfunctie: Lector Health Innovations & Technology (HIT) bij Fontys Paramedische Hogeschool
Buitengewoon hoogleraar 'Succesvolle technologische innovaties in de zorg'

Nevenfuncties: Lid raad van toezicht Sevagram
Lid raad van toezicht Oktober
Lid raad van toezicht Prins Heerlijk sinds 1-1-2023
Redactielid van ICT en Health
Lid Provinciale Raad Gezondheid Brabant

De heer mr. dr. A.P. (André) den Exter

Hoofdfunctie: Universitair hoofddocent Gezondheidsrecht, Erasmus School of Law, Erasmus Universiteit

Nevenfunctie: Lid Raad van Toezicht SPSZN, Prenatale screening, Erasmus MC Rotterdam
Voorzitter Raad van Tucht Internal Auditors, Amsterdam
Lid regionale tuchtcollege voor de gezondheidszorg in Amsterdam

De heer drs. R.M. (Ronald) de Koning MMO MCM

Hoofdfunctie: Directeur-bestuurder Amfors Groep

Nevenfunctie: Voorzitter raad van commissarissen Wooncompas

De heer mr. P.H.A. (Paul) de Boer

Hoofdfunctie: Eigenaar De Rotterdamse Advocaat

Nevenfuncties: Voorzitter Raad van Advies Lionsclub Nederland

Naar het oordeel van de raad van toezicht is voldaan aan de vereisten voor onafhankelijkheid van de leden van de raad van toezicht.

- De raad van toezicht kent drie commissies: de financiële commissie, de commissie kwaliteit & veiligheid en de remuneratiecommissie.

Financiële commissie

De leden van de financiële commissie zijn de heren R.M. de Koning (voorzitter) en A.J.M. Loogman. De commissie is in 2023 in totaal zes keer bijeen geweest.

Onderwerpen die in de reguliere vergaderingen aan de orde zijn geweest, zijn onder meer:

- Voorlopige jaarcijfers 2022
- Prognose 2023

- Opvolging ML 2022
- Treasury statuut en jaarplan
- Projectenlijst business case vastgoed
- Cyclus van de audit en de herstelacties daarbij
- Workshop gericht op fraude (bewustwording)
- Informatieprotocol
- I&A kosten
- Accountantsverslag*;
- Jaarrekening*;
- Bestuursverslag 2022*;
- Verslag interne toezichthouder 2022
- Managementletter*
- Kaderbrief
- Investeringsbegroting
- Voortgang budgetgesprekken zorgkantoren 2024
- Investerings- en liquiditeitsbegroting
- Managementletter
- AOIC
- Opdracht Marcel Lankhaar
- Green Deal en CSRD

**In aanwezigheid van de accountant*

Commissie kwaliteit & veiligheid

De leden van de commissie kwaliteit en veiligheid zijn de heren A.P. den Exter (voorzitter), P. de Boer en mevrouw E.J.M. Wouters. De commissie in 2023 in totaal drie keer bijeen geweest.

Onderwerpen die aan de orde zijn geweest, zijn onder meer:

- Reglement commissie K&V;
- Jaarverslag cliëntenvertrouwenspersoon;
- Gedragscode;
- Toezichtvisie rvt 2023
- Meldingen aan de IGJ;
- Bezoeken van de IGJ aan locaties;
- Uitspraken klachtencommissie;
- HKZ en NEN7510 audits;
- Directiebeoordeling;
- Kwaliteitskompas; voortgangsrapportage;
- Jaarplan 2024;
- Klachtenfunctionaris;
- Het nieuwe elektronische cliëntendossier: ONS
- LHBTI.

Remuneratiecommissie

De leden van de remuneratiecommissie zijn de heer P.H.A. de Boer (voorzitter) en mevrouw J. Bekkers. De commissie is in 2023 één keer bijeen geweest.

Met de leden van de raad van bestuur is gesproken over:

- de besturing van ASVZ in 2023 aan de hand van de waarden en de bedoeling van ASVZ en de relatie en het onderlinge samenspel van de leden van de raad van bestuur. Relatie inhoud en bedrijfsvoering. Doorontwikkeling op visie en waarden.

- Multidisciplinaire regio-overleggen (5 regio's) en horizontale versterking en ontwikkeling van de (ondersteunende) managers.
 - Waardengedreven werken voor 2023 en samen met de managers verdiepen en verbreden en met inzet van de Triple-C werkplaats.
 - Specifiek speelde in 2023 de opbouw van de eigen ICT voorzieningen, dit na beëindiging van de samenwerking/ontvlechting met Carante Groep: Samen op koers met het ECD.
 - Terugdringen PNIL en verzuim.
 - Expliciet de gedragscode/sociaal kompas en daarmee veiligheid in de organisatie op de agenda zetten.
 - Het komt goed, maar niet vanzelf en alleen samen!
 - De persoonlijke situatie van de leden van de raad van bestuur en de onderlinge steun die zij bij elkaar ervaren.
 - De samenwerking tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht;
 - De beloning van de leden van de raad van bestuur in 2023 op basis van de WNT-2, klasse V.
- Op 21 april en op 3 november vond een eigen vergadering van de raad van toezicht plaats (zonder aanwezigheid van de raad van bestuur) in aanwezigheid van de bestuurssecretaris. Aan de orde kwamen onder meer de onderwerpen 'uitvoering visie op toezicht', bespreking inzet uren en acties versus bezoldiging, rollenverdeling per 1 januari 2024 binnen de raad van toezicht, herbenoeming van de heer A. Loogman per 1 juli 2023, het meelopen van een trainee via NVTZ, de interne zelfevaluatie en de inhoud van het te voeren remuneratiegesprek in december.

Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening

- De speerpunten uit het jaarplan 2023 van ASVZ zijn ter bespreking in de jaarplanning van de raad van toezicht opgenomen.

Specifieke doelen voor 2023 waren:

- Voortgang van de zeven strategische lijnen 2020-2025 en de doelstellingen van het jaarplan 2023.
 - Nadere invulling geven aan (verdere) ontwikkeling van de formele informatievoorziening/-kwantitatieve indicatoren:
 - ✓ Kwaliteit en veiligheid (dashboard, ASVZ indicatoren, audits, HKZ- en NEN-normen, cliënt-tevredenheidsonderzoeken).
 - ✓ Personeel (formatiegegevens, ziekteverzuim, opleidingen, medewerkerstevredenheids-onderzoek).
 - ✓ Financiën (financieel meerjarenbeleid, jaarrekening, tussentijdse cijfers, prognoses en liquiditeits-overzichten).
 - Besturing en management van ASVZ door en onder de Raad van Bestuur.
 - Organisatie en kwaliteit van ondersteunende diensten.
- In het kader van waardengericht toezicht en contact met stakeholders heeft de raad van toezicht enkele ontmoetingen met OR en CCR gehad:
 - Op 13 februari 2023 vond het overleg met de CCR plaats.
 - Op 6 april 2023 vond het jaarlijkse overleg plaats met de OR.
 - Op 6 november 2023 vond het driehoeksoverleg met de CCR en de raad van bestuur plaats.
 - Op 18 december 2023 vond het driehoeksoverleg met de ondernemingsraad en de raad van bestuur plaats.
 - De leden van de raad van toezicht hebben daarnaast ook informele bezoeken gebracht en activiteiten bijgewoond. De individuele leden van de raad van toezicht kunnen deelnemen aan een verscheidenheid aan activiteiten die zijn opgenomen in de zogenaamde 'activiteitenwaaier'. Zo kan er bijvoorbeeld worden aan-

gesloten bij een moreel beraad of kan een dagdeel worden meegedraaid met een activiteit op dagbestedingslocaties. Ook kan aan de activiteiten van United By Music worden deelgenomen, als gast of als vrijwilliger.

- Op 6 oktober 2023 hebben de leden van de raad van toezicht, de raad van bestuur en de bestuurssecretaris met elkaar een informeel diner genoten.
- Er zijn in dit jaar diverse gasten uitgenodigd aan de hand van een onderwerp passend bij één van de strategische lijnen. Zo is de raad van toezicht tijdens de februari vergadering in gesprek gegaan met Wibaut Nouwens en Ingrid van Heerde-Vorenkamp, beide adviseur duurzame bedrijfsvoering. Tijdens de april vergadering heeft Maarteke Erkens, manager Zorgondersteuning & Ontwikkeling, met Hans van Wouwe, hoofd behandeling een presentatie verzorgd over de behandelmethode Triple-C. Sectormanager Bas Borsje, heeft tijdens de mei vergadering een presentatie gegeven over ONS. Tijdens de september vergadering is Maarteke Erkens, Manager Zorgondersteuning & Ontwikkeling samen met Sebastiaan ten Hove, strategisch innovatieadviseur aanwezig geweest en is gesproken over innovatie inclusief zorgtechnologie. Tijdens de november vergadering hebben John van Bergen, manager M&O, en Madelon Hofman, teamleider communicatie samen een presentatie verzorgd over arbeidsmarktbeleid en communicatie. In de december vergadering is kennis gemaakt met de manager I&A, Peter Smithjes, die zijn document 'eerste 100 dagen' heeft toegelicht. De raad van toezicht hecht grote waarde aan deze vorm van informatievoorziening.

Reflectiepunten vanuit verschillende rollen

De rol van strategisch partner (adviesrol)

- De raad van toezicht is uitvoerig betrokken geweest bij het opstellen van de strategische lijnen. In 2023 is de raad van toezicht steeds geïnformeerd en betrokken bij de invulling en uitvoering hiervan. Zoals in dit verslag eerder is opgemerkt, worden de strategische lijnen elke reguliere vergadering geagendeerd. Een gast wordt uitgenodigd die over de dan aan de orde zijnde strategische lijn een presentatie houdt en het gesprek daarover aangaat. De strategische lijnen zijn:
 - Zolang en zoveel mogelijk thuis wonen: ondersteuning thuis en ouderinitiatieven;
 - Samenwerkingsverbanden om de beste zorg te kunnen leveren;
 - Talentontwikkeling en opleiding als sleutel voor het behoud van medewerkers;
 - Samen creëren gebaseerd op flexibiliteit en wendbaarheid op een stevige basis;
 - Positionering en marketing als ondersteuning van cliënt, medewerker en organisatie;
 - Kennis delen en ontwikkelen;
 - Onderzoek, innovatie en technologie om kwaliteit te garanderen.

Tijdens een bijeenkomst op 21 september 2023 heeft in aanwezigheid van alle interne stakeholders en de raad van toezicht een dag evaluatie strategische lijnen plaatsgevonden. De terugkoppeling van deze evaluatie vormt de basis voor de in 2024 nieuw op te stellen strategische lijnen.

De toezichthoudende rol

- In de jaarplanning van de raad van toezicht is opgenomen hetgeen tijdens de vergaderingen aan de orde dient te komen. Dit op basis van de inhoud van de toezichtvisie en het informatieprotocol. De strategische lijnen krijgen in de vorm van een thema elke reguliere vergadering een plek op de agenda door een gast uit te nodigen die over de dan aan de orde zijnde strategische lijn een presentatie houdt en het gesprek daarover aangaat. Door deze werkwijze wordt er op toegezien dat de strategische plannen zich vertaalden in een concrete planning- en control cyclus.
- Door voornoemde werkwijze te hanteren is deze cyclus gerealiseerd. Het informatieprotocol is aan de voorkant opgesteld en afgehandeld en voor het volgende jaar ook weer opgesteld.

- De Governancecode Zorg 2022 vormt een belangrijk uitgangspunt voor de raad van toezicht bij het realiseren van strategische doelen in het algemeen. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht over de realisatie van de doelstellingen zoals verwoord in de statuten. Naast de statuten zijn er het reglement raad van bestuur en het reglement raad van toezicht, waarin taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen staan beschreven. Als raad van bestuur is er, conform de bedoeling van de Governancecode Zorg 2022, een actieve houding, gericht op het continu verbeteren van de eigen prestaties en die van de organisatie.

Uiteraard is meer specifieke wetgeving hierbij ook relevant. Elk lid van de raad van toezicht houdt vanuit zijn en/of haar eigen profiel, achtergrond en expertise deze specifieke wetgeving in het oog.

Onder meer de volgende bestuursbesluiten waren aan de goedkeuring van de raad van toezicht onderhevig:

- Reglement raad van bestuur;
- Bestuursverslag 2022;
- Investeringsbegroting 2023;
- Jaarrekening 2022
- Treasury statuut en jaarplan ASVZ 2023;
- Begroting 2024;
- Jaarplan ASVZ 2024;
- Kwaliteitskompas -voortgangsrapportage;
- Kaderbrief 2024;

Onder meer de volgende stukken zijn vastgesteld door de raad van toezicht:

- Reglement raad van toezicht;
- Informatieprotocol 2023;
- Jaarverslag raad van toezicht 2022;
- jaarplanning raad van toezicht 2023;
- Bezoldiging leden raad van toezicht 2023
- Bezoldiging leden raad van bestuur 2023;
- Reglement financiële commissie raad van toezicht, reglement commissie Kwaliteit & Veiligheid raad van toezicht, reglement remuneratiecommissie raad van toezicht
- Samenstelling commissies;
- Liquiditeitsbegroting 2023;
- Toezichtvisie 2023.

- De samenwerking met de externe accountant is constructief verlopen.

De smalle en brede werkgeversrol

- De raad van toezicht heeft een goed beeld van wat de strategische opgave van de organisatie aan competenties en leiderschapsstijl van de raad van bestuur vergt. Hiertoe vindt op frequente wijze afstemming en uitwisseling plaats tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur.
- Door de remuneratiecommissie is in het decemberoverleg het functioneren van de raad van bestuur besproken. Over hetgeen is besproken wordt verwezen naar hetgeen hierover bij remuneratiecommissie is geschreven.
Dit is het formele moment in het jaar dat hiervoor is bestemd. Gedurende het hele jaar is er geregeld op informele wijze contact geweest. Bijvoorbeeld tijdens agenda-overleggen of na afloop van een raad van toezichtvergadering of tussentijds telefonisch.
- Voor 2023 is op basis van de WNT-criteria voor de zorgsector ASVZ gekwalificeerd als klasse V – instelling. Daarbij worden de voor de leden van de raad van bestuur in het arbeidscontract opgenomen afspraken

gevolgd. Een afspraak is dat de voorzitter van de raad van bestuur op basis van deze functie een iets hogere vergoeding ontvangt dan het tweede lid raad van bestuur.

- De raad van toezicht heeft ook zicht op de sleutelposities binnen de organisatie. Zowel met de managers ondersteunende diensten alsook met de managers primaire zorg hebben in 2023 contactmomenten plaatsgevonden. Zo is er tijdens de werkconferentie in mei 2023 een borrel en diner geweest waar leden van de raad van toezicht samen met voornoemde managers in gesprek zijn gegaan. Ook is tijdens de evaluatiedag op 21 september 2023 van de strategische lijnen gesproken met zowel de sectormanagers als de managers ondersteunend.

De rol van ambassadeur

- De raad van toezicht is zowel met de interne als externe stakeholders regelmatig in gesprek en laat zich over belangrijke externe stakeholders ook door de raad van bestuur informeren.
- De middelen die de raad van toezicht gebruikt zijn de formele informatievoorziening vanuit de organisatie en het voeren van de dialoog: verdiepende vragen en begrijpen vanuit de concrete ervaring van de geleverde zorg. Dit vraagt kwetsbaarheid van bestuur en toezichthouders en deze kan alleen ontstaan in de ontmoeting met elkaar en allen die betrokken zijn bij de zorg.

De raad van toezicht geeft kwalitatief toezicht vorm door bijvoorbeeld het gesprek te voeren over dilemma's in de zorg en het laten presenteren van veel voorkomende problematiek en de toegepaste oplossingsrichting (ondersteund door storytelling) en de inhoud van diverse projecten en thema's door de raad van bestuur en medewerkers van ASVZ. Dit vindt plaats in de vergaderingen van de raad van toezicht, in de commissie kwaliteit & veiligheid van de raad van toezicht, het inhoudelijk bespreken van klachten, het bezoeken van ASVZ-voorzieningen en via formele en informele contacten met stakeholders als de OR, de CCR, de identiteitscommissie en familie- en verwantenverenigingen.

Reflectie op het eigen functioneren

De raad van toezicht heeft in de maand december een zelfevaluatie uitgevoerd tijdens de eigen vergadering. Door middel van vooraf verzonden onderwerpen ter overdenking zoals de vergaderfrequentie, agendering punten vergadering, sfeer en betrokkenheid, onderlinge verhoudingen RvT en RvB, heeft een verdiepend gesprek plaatsgevonden. De onderwerpen die vanuit de evaluatie relevant worden geacht voor nadere bespreking zijn geagendeerd voor de komende vergaderingen van de raad van toezicht in 2024. Zo is besproken dat het koppelen van een activiteit aan een vergadering als zinvol wordt beschouwd.

- Verder is voorafgaand en na afloop van elke vergadering van de raad van toezicht een voorbereidings- en evaluatiemoment ingelast met alle leden van de raad van toezicht waar ruimte en gelegenheid was voor zelfreflectie.
- De leden van de raad van toezicht onderhouden via een appgroep tussen de vergaderingen door contact. Ook wordt aan heuglijke en andere belangrijke feiten gezamenlijk aandacht besteed. In 2023 was dit het afscheid van mevrouw Bekkers. Er is op 3 november 2023, onder dankzegging, feestelijk afscheid genomen van het lid van de raad van toezicht mevrouw drs. ir. J. Bekkers. Dit na twee termijnen van vier jaar als lid van de raad van toezicht ASVZ te hebben gefunctioneerd. Met een lunch, het gezamenlijk bekijken van de film 'Hors Normes' en een afsluitende borrel in filmhuis De Witt te Dordrecht is aan het afscheid invulling gegeven.
- De bezoldiging van de raad van toezicht is in 2023 gebaseerd op de WNT-2, klasse V. Daarbij is, zoals voorheen ook te doen gebruikelijk, gekozen voor een beloning in lijn met het advies van de NVTZ.

- De leden van de raad van toezicht hebben in 2023 cursussen gevolgd, gericht op de eigen ontwikkeling en innovatie. De volgende opleidingen zijn door de leden van de raad van toezicht gevolgd:

De heer A. den Exter heeft in 2023 geen cursussen/opleidingen gevolgd.

De heer R. de Koning heeft in 2023 de volgende cursussen/opleidingen gevolgd:

Comenius European Values Leadership Course – Rijksuniversiteit Groningen

- 29 maart 2023:
 - 'A pluralistic view on human rights: different schools of thought' (dr Karolina Stenlund) (2 PE punten)
 - 'Jean Sibelius and Finish freedom' (Vesa Ruotonen, Janni Halme (violin), Lida Niemi (piano) (1,5 PE punten)
- 30 maart 2023:
 - 'History of Human-Centric Policy Design and Social Innovation, Implications of Global disruptions' (Vera Dja-konoff) (1 PE punt)
 - 'Experiences of Finland's Education System and it's Renewal: Future Oriented Education for Every Child' (Anni Rautiainen) (1 PE punt)
 - 'From Fortress to Foresight: Antipatory Migration in Northern Macedonia, beyond reactive policy' (Mikael Sokero) (0,5 PE punt)
 - 'Finnish human rights based foreign policy at the UN en EU framework' (dr Hanna Tuominen) (2 PE punten)
- 31 maart 2023:
 - 'Animal Rights' (Associate professor dr Visa J. Kurki) (2,5 PE punten)
 - 'Social and environmental rights in Fazer' (Kaisa Mattson) (1 PE punten)
 - 'The owner's perspective' (Lena Jungell) (1 PE punten).

De heer Loogman heeft in 2023 de volgende cursussen/opleidingen gevolgd:

- Seminar ESG en CSRD-richtlijnen over duurzaamheid (Yellow Finance)
- Webinar fiscale update (VTW)
- Seminar samenwerking zorginstellingen en woningcorporaties (PwC)
- Het spel van toezicht voor ervaren toezichthouders (NVTZ)

Mevrouw J. Bekkers heeft in 2023 de volgende cursussen/opleidingen gevolgd:

- 31 mei 2023: NVBW-Masterclass: What the hack!?

Mevrouw E. Wouters heeft in 2023 de volgende cursussen/opleidingen gevolgd:

- 14 maart 2023: Webinar 'nieuw leiderschap in de transformerende zorgwereld';
- 1-2 juni 2023: 'Supporting health by Technology' conference (Enschede);
- 26 juni – 2 juli: 'New perspectives in a changing world: social connectedness, aging and mental health': IPA international congress (Lissabon);
- 8 november 2023: Symposium 'inclusief onderzoek' (o.a. over onderzoekspanel mensen met een VB; Eindhoven);
- 17 november 2023: 'Innoveren om te transformeren; symposium bij oratie prof. dr. Van de Weggelaar (Tilburg).

De heer P. de Boer heeft in 2023 de volgende cursussen en opleidingen gevolgd:

- 5 december 2023: Cursus arbeidsmarkt en strategisch personeelsbeleid - NVTZ