



# **Activiteitenplan 2023**

gebaseerd op het strategisch beleidsplan '20-25

## Inleiding

In november 2020 is het [strategisch beleidsplan 2020-2025](#) vastgesteld door de leden van de NVTZ. Tot en met 2025 werken we jaarlijks in een activiteitenplan de concrete beleidslijnen uit. De indeling van het activiteitenplan is gebaseerd op het strategisch plan en bestaat uit de onderstaande onderdelen. Een schematische weergave van het strategisch beleidsplan is zichtbaar op de volgende pagina.

### Transities in zorg en welzijn (oranje)

Onder 'transities in zorg en welzijn' verstaan we zeven relevante transities die gaande zijn in zorg en welzijn (oranje). Het markeert het vertrekpunt van de strategie van de NVTZ.

### De vereniging (blauw)

Het tweede gedeelte betreft de verschillende functionaliteiten van de vereniging (blauw) waarmee of waarbinnen we de komende jaren werken aan de drie aandachtsgebieden die de NVTZ in het strategisch plan beschrijft (groen).

Onder 'individuele leden' verstaan we de interne vereniging, bestaande uit de 'warme' en 'digitale' vereniging en de academie.

De 'raad van toezicht' betreft de toerusting van de collectieve raad. Het gaat daarbij enerzijds om de samenstelling van- en de dynamiek in- de raad van toezicht (ondergebracht in het programma Goed Toezicht) en anderzijds om inhoudelijke thema's op de agenda van de raad (ondergebracht in het programma Portfolio's van de raad van toezicht).

Onder 'onze belanghouders' verstaan we: ministeries, inspecties, andere verenigingen van toezichthouders, governance partijen (vertegenwoordigers van cliënten, medewerkers, bestuurders, etc.) en financiers. In het samenspel met belanghouders vertegenwoordigt de NVTZ niet alleen raden van toezicht, maar probeert ze ook in gezamenlijkheid maatschappelijke belangen na te streven.

Onder 'Toekomstige leden' verstaan we het bevorderen van de diversiteit binnen raden van toezicht en daarmee gepaard de werving en selectie van toezichthouders. Daarnaast gaat het over zorg- en welzijnsinstellingen waar al wel sprake is van een vorm van intern toezicht, maar die de NVTZ nog niet weten te bereiken. Het gaat ook over nieuwe toetreders die (op basis van wet- en regelgeving, met name de Wtza) intern toezicht moeten organiseren en opzoek zijn naar een governance model dat past bij de organisatie.

### Aandachtsgebieden tot 2025 (groen)

De transities in zorg en welzijn die door leden zijn gesignaleerd, zijn in het strategisch beleidsplan teruggebracht tot drie aandachtsgebieden. De zeven transities (oranje) hebben allemaal betrekking op een of meer van deze aandachtsgebieden. Het gaat om de aandachtsgebieden: kwaliteit van werk, in de juiste samenhang en verduurzaming.

# Schematische weergave strategisch beleidsplan

## Transities in zorg & welzijn

Co-creatie

Juiste schaal

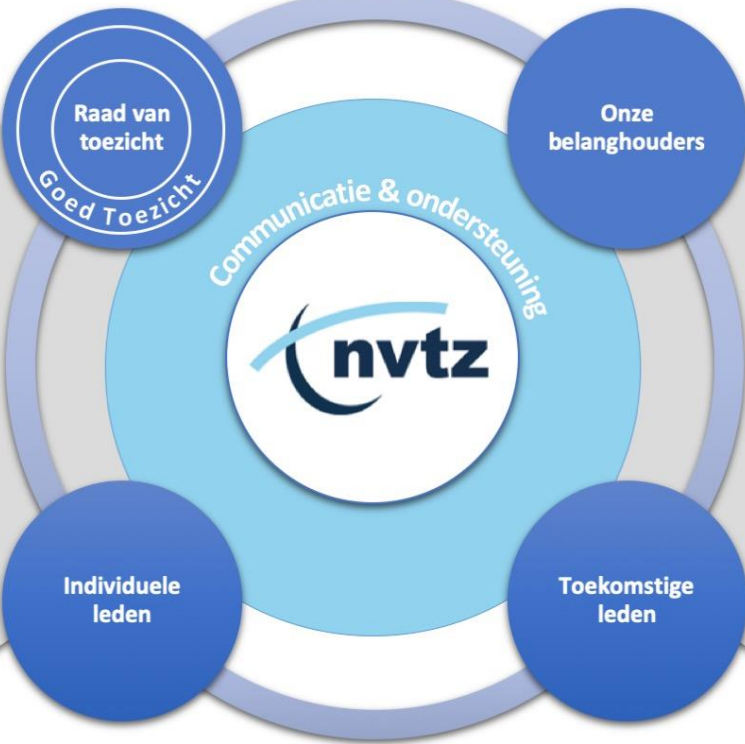
Meer met minder

Langer thuis met meer mogelijkheden

Evenwichtig verdelen

Persoonsgerichte zorg

Positieve Gezondheid



## Aandachtsgebieden tot 2025

Kwaliteit van werk

In de juiste samenhang

Verduurzaming

2020



2025

## Transities in zorg & welzijn

De zeven beschreven transities in het strategisch beleidsplan '20-'25 zijn aan de vooravond van 2023 onverminderd actueel. De druk op zorgmedewerkers is hoog en het tekort aan professionals leidt op verschillende plekken tot schrijnende situaties. De snel stijgende energieprijzen maken dat de duurzaamheidsopgave voor zorg- en welzijnsorganisaties opeens heel concreet wordt. Oplossingen om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de samenleving worden veelal gezocht in regionale samenwerking. Op die manier kan er meer met minder worden bewerkstelligd. Enerzijds door gezondheid te bevorderen (preventie) en anderzijds door met persoonsgerichte zorg te bepalen waar daadwerkelijk behoefte aan is (en wat achterwege kan blijven).

De urgentie om te transformeren is dus hoog. Dat blijkt ook uit de inhoud van het Integraal Zorgakkoord (IZA) dat in het najaar van 2022 is gesloten. Dat ging niet zonder slag of stoot. Niet zozeer de inhoud van het IZA leidde tot hoogoplopende discussies, maar het gebrek aan zekerheden voor branches en beroepsgroepen. Het wankele vertrouwen van de zorgsector in financiers is zorgelijk. De noodzakelijke transities kunnen namelijk geen vorm krijgen zonder bepaalde verworven zekerheden los te laten. Erop vertrouwen dat daar iets redelijks of zelfs iets beters voor terug komt, maakt het loslaten gemakkelijker. Toezichthouders kunnen daar met een positief kritische insteek aan bijdragen.

Tot slot ging er in 2022 bijzondere aandacht uit naar de transitie 'evenwichtig verdelen'. Dat er een relatie is tussen de sociaaleconomische status van mensen en hun ervaren gezondheid is op zich niet nieuw. Maar door onder andere de forse inflatie dreigen basale levensbehoeften voor grote groepen mensen op korte termijn onbereikbaar te worden, terwijl andere groepen (die het al goed hebben) nauwelijks worden getroffen. Vanuit een gezondheidsperspectief staat vast dat (te) grote inkomensverschillen en kansenongelijkheid leiden tot een kortere levensduur. Het is daarom mede aan toezichthouders om dit onderwerp bespreekbaar te maken.

# De Vereniging

## Individuele leden

### Terugblik activiteiten 2022

- Met het ledenfestival in november '22 is er voor het eerst gebruik gemaakt van een zogenaamde community-applicatie, waarmee leden zich onder meer konden aanmelden voor de workshops. De ervaringen worden geëvalueerd en afhankelijk van de uitkomsten ingezet om leden meer bij de vereniging en op elkaar te betrekken.
- De vereniging heeft in de afgelopen twee jaar geld in de begroting vrijgemaakt voor initiatieven van leden. Tot op heden is daar weinig tot geen gebruik van gemaakt. Daarom is deze post niet opgenomen in de begroting van 2023. Dat neemt niet weg dat bestuur en bureau ook in 2023 ledeninitiatieven blijven aanmoedigen en bereid zijn om daarin een faciliterende rol te spelen.
- Er is in 2022 een intermediair aangesteld die de verbinding moet leggen tussen het bureau en de NVTZ-academie om zodoende tot een verbeterd cursusaanbod te komen. Gezamenlijk spannen de intermediair, bureau en de Programmaraad zich in om het onderwijsaanbod van de Academie verder te actualiseren.
- De reeds gestarte initiatieven in de regio's Noord-Holland en Utrecht/Flevoland voor regio's met een meer natuurlijke samenhang zijn in 2022 gecontinueerd. In 2023 worden deze experimenten voortgezet.

### Vooruitblik activiteiten 2023

- In 2023 viert de NVTZ haar 30-jarige bestaan. Gedurende het jaar zal er op verschillende momenten stil gestaan worden bij het 6<sup>e</sup> lustrum van de vereniging, met als hoogtepunt het ledenfestival in het najaar.

**Community applicatie**

**Leden-initiatieven**

**Vernieuwend cursusaanbod**

**Regionale samenhang**

**2023 Lustrumjaar**

## Raad van toezicht

### Terugblik activiteiten 2022

- Het jaarthema, waar in 2022 voor het eerste mee werd gewerkt, was: 'Zorg voor goed werk'. Dat heeft vorm gekregen in verschillende samenwerkingen met RegioPlus en de leden van RegioPlus. Ook de werkgroep 'Zorg voor goed werk' heeft in 2022 verkend welke rol raden van toezicht kunnen spelen bij het beantwoorden van arbeidsmarktvragestukken. Samenvattend is de conclusie dat werk (in zorg en welzijn) in transitie is, wat betekent dat het ook gaat over andere vormen van waarderen, anders organiseren, andere zeggenschapsverhoudingen en andere wet- en regelgeving. Het intern toezicht wordt daarmee onderdeel van de transitie en dat vraagt om een kritische reflectie op de eigen rolname. De bevindingen worden op het ledenfestival 2022 gepresenteerd in de vorm van een gids en in 2023 op verschillende plekken onder de aandacht gebracht.
- De Calamiteitengids die in 2022 is herzien, wordt online aangeboden op de nieuwe NVTZ-website als een themapagina. Themapagina's zijn bedoeld om leden gericht informatie aan te bieden over specifieke onderwerpen waar raden van toezicht mee te maken kunnen krijgen en die eenvoudig geactualiseerd kunnen worden.
- De training die in 2022 ontwikkeld zou worden door de NVTZ-academie rondom het thema 'kwaliteit van zorg in verpleeghuizen' is om verschillende redenen nog niet geïntroduceerd. In 2023 zal deze leergang alsnog worden aangeboden.
- Het project om een handreiking te maken rondom kwaliteit van zorg in de gehandicaptenzorg is in 2022 gestart in samenwerking met de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). Deze handreiking zal in 2023 worden gepresenteerd. In 2022 zijn er twee goed bezochte online-bijeenkomsten georganiseerd samen met Waardigheid en Trots op Locatie, waarin dit thema centraal stond.
- Om zicht te krijgen op de wijze waarop raden van toezicht het thema 'innovatie' agenderen, is in het najaar van 2022 een enquête uitgezet onder leden. De thema's uit de gids 'De rol van de raad van toezicht bij technische innovatie' (2020) vormden de leidraad in deze enquête. In januari 2023 vindt een branchebijeenkomst plaats over digitale transformatie in de GGZ.
- De werkgroep 'Ethisch ondernemen in de zorg' heeft eind 2022 een witboek gepresenteerd. In de loop van 2023 zal rondom dit witboek een conferentie worden georganiseerd. Parallel aan de activiteiten van de werkgroep zijn er in 2022 modelstatuten ontwikkeld voor zelfstandige bv's met een DGA-structuur.
- Het langjarig onderzoek onder toezichthouders, dat in samenwerking met de VTW is uitgevoerd, is in 2022 afgerond en verspreid onder de leden van beide verenigingen. In 2023 worden dialoogtafels georganiseerd om de resultaten nader te duiden.

**Jaarthema  
'Zorg voor  
goed werk'**

**Herziening  
Calamiteiten-  
gids**

**Kwaliteit van  
zorg in de WV&T**

**Kwaliteit van  
gehandicapten-  
zorg**

**Toezicht op  
innovatie**

**Ethisch  
ondernemen  
in de zorg**

**Langjarig  
onderzoek  
NVTZ en VTW**

- Naar aanleiding van de evaluatie van het Programma Goed Toezicht in 2020, is er in 2022 gestart met de introductie van een vierde rol voor raden van toezicht: 'Hoeder van de dialoog'. Om raden van toezicht bekend te maken met deze rol, wordt hier op verschillende plaatsen aandacht aan besteed in 2023. Zowel in de Innovatie- en Adviescommissie van het Programma Goed Toezicht als in de NVTZ-academie zal aandacht worden gegeven aan deze nieuwe rol.

**Hoeder van de dialoog**

### Vooruitblik activiteiten 2023

- In 2023 is het jaarthema 'duurzaamheid'. In het najaar van 2022 stond dit thema al centraal op het congres 'Koplopers in de zorg: duurzaamheid begint vandaag!'. Dit congres is door de Rabobank in samenwerking met Fizi, INNAX, Intrakoop, de NVZD en de NVTZ georganiseerd.
- Door de jaren heen maken steeds meer leden gebruik van de governance ondersteuning die het bureau biedt. De ervaring leert dat sommige vragen heel feitelijk van aard zijn, maar dat de meeste vragen gaan over de interpretatie van de principes van de Governancecode. Het Scheidsgerecht Gezondheidszorg beslecht dan ook geregeld geschillen die hun oorsprong vinden in de Governancecode. Deze uitspraken kunnen helpen het bewustzijn over governance te vergroten. In 2023 is de NVTZ daarom van plan om een register op te zetten waarin verschillende uitspraken worden geduid. Ook uitspraken van bijvoorbeeld de Ondernemingskamer zullen hierin worden opgenomen.
- In samenwerking met de brancheambassadeur voor de GGZ worden er in 2023 actieve leerkringen opgezet voor toezichthouders in de GGZ.
- Mede naar aanleiding van de evaluaties van het Programma Goed Toezicht en de Governancecode Zorg, gaat de Brancheorganisaties Zorg (BoZ) in 2023 onderzoeken hoe de evaluaties van raden van toezicht verlopen en waar verbeterpunten liggen. De NVTZ ondersteunt de BoZ bij dit onderzoek.
- In het najaar van 2022 zijn het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg (TAZ) gepresenteerd, nadat in de zomer al het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) was verschenen. In het voorjaar van 2023 verschijnt ook nog het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA). Alle bijbehorende documenten worden bestudeerd op relevantie voor toezichthouders, waarna in samenwerking met de brancheorganisaties in het voorjaar van 2023 een bijeenkomst wordt georganiseerd voor leden om in gesprek te gaan over de betekenis van deze akkoorden voor de verschillende sectoren.
- De Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) gaat in 2023 een nieuwe voorzitter werven. Volgens het rooster van aftreden komt er nog een vacature vacant in de commissie. In 2023 brengt de WAR weer een signalement uit en een publicatie die dit jaar over duurzaamheid in de zorg zullen gaan.

**Duurzaamheid**

**Governance-  
ondersteuning**

**Leerkringen  
GGZ**

**(zelf)evaluaties  
raden van toezicht**

**IZA, TAZ,  
WOZO en GALA**

**WAR**

# Belanghouders

## Terugblik activiteiten 2022

- De samenspraak met de IGJ, NZa, BoZ, NVZD en NVTZ heeft in 2022 met name plaatsgevonden rondom specifieke thema's, zoals de Wtza. Daarnaast heeft de NVTZ samen met de VTW, VTOI-NVTK, VITP, NCD, NVTC, ITGD en de NCR gesproken met ambtenaren van betrokken ministeries.
- Zowel het door de NVTZ geïnitieerde zorgbrede governance-overleg als het welzijnsbrede governance-overleg zijn in 2022 gecontinueerd. Beide overleggen zijn bedoeld om elkaar bij te praten over relevante ontwikkelingen.
- Eind 2022 heeft er een overleg plaatsgevonden met de sectorcommissie zorg (Coziek) van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Daarnaast laat de NVTZ zich goed informeren over actuele ontwikkelingen door diverse accountants(kantoren).
- Mede naar aanleiding van de Innovatiedag in 2021, is er in 2022 meermaals contact geweest met het Nederlands Genootschap van Functionarissen voor de Gegevensbescherming (NGFG). Gezamenlijk wordt verkend wat raden van toezicht en functionarissen gegevensbescherming voor elkaar kunnen betekenen.
- In 2022 is gestart met de verkenning voor het aanbieden van cursussen aan ambtenaren van ministeries en uitvoeringsorganen over het functioneren van het intern toezicht. Tot op heden is de animo echter nog niet groot.
- Het contact met de verschillende vertegenwoordigers van medezeggenschapsorganen is goed. Het leernetwerk voor toezichthouders binnen Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, is uitgebreid naar de sectoren Jeugdzorg en GGZ.
- De samenwerking met Nederland zorgt voor elkaar (NLZVE) heeft geresulteerd in een paritaire werkgroep die als doel heeft om een redenerlijn te vormen over een evenwichtig samenspel tussen burgerinitiatieven en zorgorganisaties. De uitkomsten van de werkgroep worden begin 2023 gepresenteerd.
- De goede ervaringen met een paritaire commissie met de NVZD hebben ertoe geleid dat er in 2022 is gestart met een nieuwe paritaire commissie. Ditmaal met betrekking tot de rol van bestuurders en toezichthouders in de verwezenlijking van de grote maatschappelijke opgaven. De bevindingen worden in 2023 gepresenteerd.
- In samenwerking met de NVZD en de BoZ zijn in 2022 de eerste stappen gezet om in contact te komen met diverse politieke fracties. Ook in 2023 zal in dergelijke relaties worden geïnvesteerd.

**Samenspraak inspecties, BoZ en NVZD**

**Breed Governance-overleg**

**Accountancy**

**NGFG**

**Ministeries en inspecties**

**Radicale vernieuwing**

**NLZVE**

**NVZD**

**Tweede Kamer**



## Vooruitblik 2023

- In de zomer van 2022 hebben bestuur en bureau een bezoek gebracht aan de gemeente Amersfoort om te zien hoe het sociaal domein in deze gemeente wordt vormgegeven. Mede naar aanleiding van deze informatieve dagen heeft de NVTZ contact gezocht met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). In 2023 zal worden onderzocht hoe beide verenigingen de relatie tussen gemeenten en instellingen kunnen bevorderen.
- Hoe ziet de ouderenzorg van de toekomst eruit? En vooral: hoe wordt dat gerealiseerd? In 2023 wil de NVTZ samen met ouderenzorginstellingen, zorgkantoren, burgerbewegingen en woningbouwcorporaties in een grote gemeente en/of regio onderzoeken hoe daar vorm aan gegeven kan worden.

VNG

Ouderenzorg

## Toekomstige leden

### Terugblik activiteiten 2022

- De nieuwe applicatie voor de werving en selectie van toezichthouders, 'Zoek + Vind', is in 2022 onder meer ingezet om vorm te geven aan het flankerend beleid op de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza).
- Het thema 'governance van netwerken' heeft in 2022 op verschillende plekken aandacht gekregen. De NVTZ is betrokken bij regionale communities of practice, onder andere in samenwerking met de vereniging Valente, de Coöperatie Slimmer Leven en met het Healthy Ageing Network.
- Een onderzoekaanvraag bij NWO over de afstemming bij vernetwerking tussen intern en extern toezicht is gehonoreerd. Deze aanvraag is ingediend samen met de VTOI-NVTK, de VTW, externe toezichthouders en onderzoeksinstituten. Het betreft een meerjarig onderzoek wat in 2023 zal worden voortgezet.
- Per 1 januari 2022 is de Wet toelating zorginstellingen (Wtzi) overgegaan in de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). In de Wtza moeten meer zorgaanbieders intern toezicht

Zoek + Vind

Governance  
van netwerken

Relatie intern-  
extern toezicht

inrichten bestaande uit drie natuurlijke personen. In de loop van 2021 heeft de NVTZ een projectplan 'Wtza – intern toezicht' om vorm en inhoud te geven aan het flankerend beleid Wtza. In dit plan wordt in drie verschillende tranches, in nauwe samenwerking met branche-organisaties een groep zorgaanbieders gefaciliteerd. In het eerste kwartaal van 2022 is de eerste tranche bestaande uit zorgaanbieders die aangesloten zijn bij de Branchevereniging Kleinschalige Zorg (BVKZ), Eerstelijns (Ineen), Landelijke Huisartsenvereniging (LHV), Zelfstandige Klinieken Nederland (ZKN) en Koninklijke Nederlandse Maatschappij tot bevordering der Tandheelkunde (KNMT) van start gegaan. In het derde kwartaal is de tweede tranche bestaande uit ZorgthuisNL, Federatie Landbouw en Zorg en de Brancheorganisatie Geboortezorg gestart.

De aangesloten zorgaanbieders kunnen gedurende twee jaar gebruik maken van een speciaal Wtza-arrangement. Gedurende deze twee jaar faciliteert de NVTZ de zorgaanbieder door het geven van voorlichting, het werven van toezichthouders, het ontwikkelen van een leergang en het beantwoorden van specifieke vragen van zorgaanbieders en hun raad van toezicht. Het programma wordt gefinancierd door subsidie van VWS, de NVTZ en een eigen bijdrage van de deelnemende zorgaanbieder. Begin 2023 zal gestart worden met een derde tranche. Het project zal tot begin 2025 doorlopen.



### Vooruitblik activiteiten 2023

- De werkgroep diversiteit heeft haar activiteiten afgerond door de publicatie 'Het ligt eigenlijk voor de hand' en een separaat advies over de lessons learned van de werkgroep. Dit advies wordt in 2023 verspreid als witboek. De NVTZ zal blijvend aandacht besteden aan diversiteit ingebed in de thema's waar een raad van toezicht zich toe te verhouden heeft (portfolio's). Ook zullen er nieuwe ambities worden neergelegd in het zogenaamde 'Charter Diversiteit'.

Diversiteit

## Communicatie en ondersteuning

### Terugblik activiteiten 2022

- In 2022 zijn de eerste stappen gezet om te komen tot een toekomstbestendige digitale infrastructuur. De nieuwe website die november 2022 is gelanceerd, is daar de meest zichtbare exponent van. In 2023 zullen de verschillende themapagina's van de website verder worden gevuld met content. Daarnaast wordt nader onderzocht in welke mate de leden-database in combinatie met de website en/of een app voor leden toekomstbestendig zijn.
- Het beleid om bij elke nieuwe publicatie een passende communicatiestrategie te bepalen, is in 2022 doorgezet. Om de externe communicatiestrategie verder vorm te geven, is er medio 2022 een vacature voor een senior communicatieadviseur uitgezet. De persoon die deze functie gaat vervullen zal zich vooral richten op externe communicatie met onder

Digitale  
infrastructuur

Externe  
communicatie

andere het doel om intern toezicht breder onder de aandacht te brengen en strategischer te positioneren.

- Het initiatief om van papier georiënteerd naar online first te gaan, heeft de eerste resultaten opgeleverd. Het bureau heeft de gewenste dienstverlening onderzocht door in augustus 2022 een uitgebreide ledenenquête uit te zetten. Deze ledenenquête is ook bedoeld om zicht te krijgen op leden die op de een of andere manier betrokken willen worden bij thema's waar in de vereniging aandacht aan wordt gegeven. De resultaten worden in 2022 verwerkt en in 2023 zal er opvolging aan deze resultaten gegeven worden.
- Het NVTZ-bureau aan de Europalaan in Utrecht is inmiddels ingericht en de boekenverzameling van een oud-directeur, Jacques Gerards, is aan de collectie van de NVTZ toegevoegd. Op het bureau zijn veel foto's en boeken over governance, intern toezicht, inhoudelijke thema's m.b.t. toezicht en van en over de vereniging. Deze worden in de loop van 2023 meer toegankelijk gemaakt bijvoorbeeld door middel van een fotoarchief en boekbesprekingen.

**Externe  
communicatie**

## Aandachtsgebieden tot 2025

### Toekomstbestendige zorg en welzijn

In het strategisch beleidsplan 2020-2025 zijn de transities in zorg en welzijn die door de vereniging zijn gesignaleerd, teruggebracht tot drie aandachtsgebieden tot 2025. De zeven transities (oranje) hebben allemaal betrekking op een of meer van deze aandachtsgebieden. Het betreft thema's waar door leden destijds in de regiobijeenkomsten de nadruk op is gelegd.

#### Kwaliteit van werk

Het jaarthema van 2022 was 'Zorg voor goed werk' en er is een gids uitgebracht over de rol van de raad van toezicht in de zorg voor goed werk. In deze gids wordt geconstateerd dat werk (arbeid) in transitie is. Een transitie is een proces dat wordt gekenmerkt door fundamentele en onomkeerbare veranderingen. Werk dat in transitie is, gaat dus niet alleen over andere opvattingen over werk, maar ook over anders waarden, anders organiseren, andere zeggenschapsverhoudingen en andere wet- en regelgeving. In dit activiteitenplan 2023 komen deze thema's op verschillende plekken aan de orde. Want werk dat in transitie is, vraagt ook om een kritische reflectie op de rolneming van raden van toezicht.

Gids 'De rol van de raad van toezicht bij zorg voor goed werk'

#### In de juiste samenhang

Zorg en welzijn organiseren in de juiste samenhang krijgt concreet vorm in de ontwikkelingen van regionale netwerkzorg. Soms betreft het samenwerking met gelijksoortige instellingen, bijvoorbeeld in de thuiszorg, maar vaker nog wordt gezocht naar branche overstijgende samenwerking. Daarbij kan men denken aan welzijnsorganisaties die samenwerken met jeugdzorgorganisaties of ouderenzorgorganisaties die samenwerken met woningbouwcorporaties. Een interessante ontwikkeling is dat burgerinitiatieven gaan participeren in netwerken met institutionele organisaties.

Regionale netwerk- vorming

Regionale netwerkvorming leidt tot nieuwe governance verhoudingen, maar die zijn nog verre van uitgekristalliseerd. Dit roept niet alleen vragen op bij bestuurders en interne toezichthouders, maar ook bij inspecties. Naast de verschillende initiatieven waar de NVTZ bij betrokken is, wordt ook de dialoog met de NZa over de rol van het intern en extern toezicht in netwerken voortgezet. Eind 2022 of begin 2023 zal de WAR komen met een nieuwe publicatie over vernetwerking en de positie van raden van toezicht. Deze publicatie zal in de vorm van een boek worden uitgebracht.

## Verduurzaming

- De NVTZ heeft de intentie om 'the green deal' te ondertekenen. En is in 2022 gestart met de acties die met een ondertekening gepaard gaan. In het kader van het jaarthema van 2023 zal in 2023 vervolg gegeven worden aan deze activiteiten.
- In navolging van het document '[Leidende principes voor BV-configuraties](#)' gaat een werkgroep in 2022 nader invulling geven aan een statement wat de NVTZ in dit document heeft gedaan, namelijk dat geld dat voor de zorg bedoeld is ook ten goede moet komen aan de zorg, ongeacht het type zorg wat er verleend wordt.
- In 2023 zal contact worden gelegd met koepels van financiers (met name ZN en VNG) om samen te werken aan meer duurzame financiële arrangementen.

The green deal

Duurzame  
financiële  
arrangementen