



# **Activiteitenplan 2024**

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

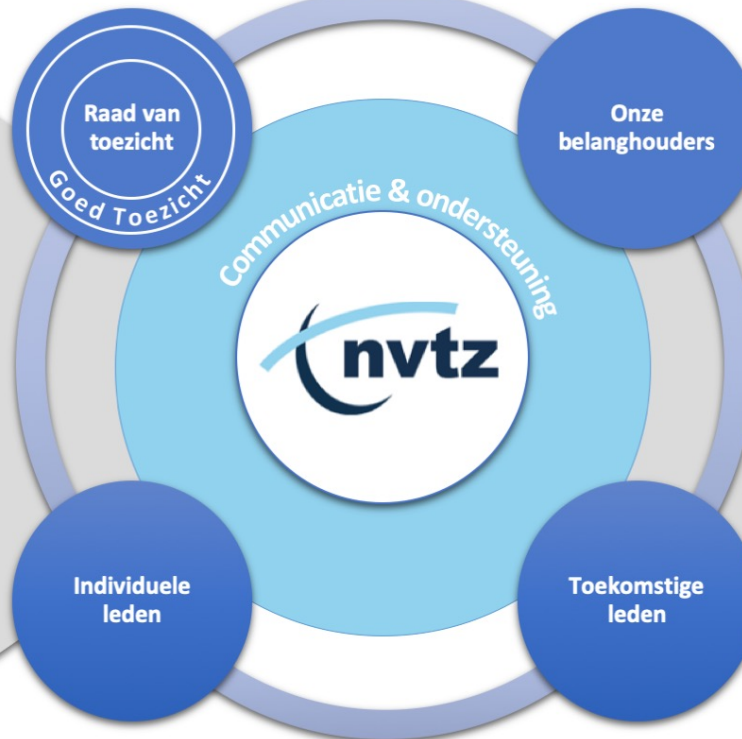
Meer met minder

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 2024 nog altijd actueel. De druk op de gezondheidszorg neemt in brede zin toe. Dat wordt zichtbaar in de vorm van wachtlijsten, soms verschromende kwaliteit en teruglopende financiële buffers. De recordwarmte van de oceaantemperaturen in 2023 in samenhang met een steeds ingewikkelder wordende geopolitieke situatie en daaraan gekoppelde energiemarkt, maakt dat verduurzaming belangrijker én urgenter is dan ooit tevoren. De trend van regionalisering die we in 2022 zagen, heeft vervolg gekregen in 2023 met de eerste stappen in de uitvoering van het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het vormen van de regiobeelden.

De woorden transformatie en transitie van zorg en welzijn klonken het hele jaar door. En dat is in de vooruitzichten naar 2024 nog steeds zo. We constateren dat in een aantal branches het huidige stelsel steeds harder begint te knellen. De samenleving zal meer een meer gevraagd gaan worden om taken van de institutionele wereld over te nemen, omdat deze laatste niet meer in staat is iedereen de zorg te bieden die zij nodig heeft. De NVTZ heeft daarover samen met Nederland Zorgt voor Elkaar (NLZVE) een publicatie gemaakt. Voor interne toezichthouders is dit thema van groot belang omdat zij als hoeder van de dialoog moet weten of de organisatie met de juiste belanghouders in gesprek is. In een periode van transformatie en een groter beroep op de samenleving, is die samenleving, in de vorm van de burger, de buurt en de regio, een factor waar steeds meer rekening gehouden moet worden. De toezichthouder kan in deze vorm dus wezenlijk bijdragen aan de grote transformatie die zorg- & welzijnsinstellingen moeten maken.

In 2023 stond duurzaamheid, als jaarthema van de NVTZ, centraal en dit is teruggekomen in verschillende verschijningsvormen. Het bestuur van de vereniging heeft de Green Deal 3.0 ondertekend, waarmee de NVTZ zich evenals een grote groep andere zorg- en welzijn gerelateerde instellingen committeert aan het aanpakken van de verduurzamingsopgave in de zorg. De Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) heeft een volledig op duurzaamheid gericht Signalement uitgebracht. De voorjaars-ALV stond volledig in het teken van duurzaamheid en de rol van de toezichthouder daarbij. Verschillende regio- en brancheambassadeurs hebben aandacht besteed aan duurzaamheid en vooral de verduurzaming. En er is een werkgroep duurzaamheid ingesteld die de rol van de toezichthouder in verduurzaming van zorg en welzijn verder gaat onderzoeken. Uit enquêtes die we in de loop van het jaar hebben gehouden, blijkt dat het nog een achterblijvend thema is in de vergaderingen van raden van toezicht, dus ook na 2023 blijft de NVTZ duurzaamheid geregeld agenderen.

# De Vereniging

## Individuele leden

### Terugblik activiteiten 2023

- De ervaringen met community-applicatie, die tijdens het ledenfestival van 2022 gebruikt is, zijn begin 2023 positief geëvalueerd.
- In 2023 heeft de vereniging twee ledeninitiatieven gefaciliteerd. Op verzoek van de leden heeft de NVTZ een brief aan de bewindslieden van VWS gestuurd over de actuele vraagstukken in de zorg en onze zorgen daarover en overwegingen daarbij. Het tweede initiatief betrof een bijeenkomst om wederzijdse ervaringen uit te wisselen tussen voorzitters van raden van toezicht van de grote GGZ-instellingen. Dit initiatief is genomen door Guido van Woerkom, in samenspraak met Marius Buiting, directeur van de NVTZ.
- De intermediair, het bureau en de Programmaraad hebben zich in 2023 gezamenlijk gebogen over de actualisatie van het onderwijsaanbod van de Academie. De ideeën, die onder andere samenhangen met regionale en thema-specifieke differentiatie worden in 2024 geëffectueerd.
- De reeds gestarte initiatieven in de regio's Noord-Holland en Utrecht/Flevoland voor regio's met een meer natuurlijke samenhang zijn in 2023 gecontinueerd. In 2023 beëindigen zowel in Noord-Holland als in Utrecht-Flevoland één van de twee ambassadeurs per eind 2023 hun ambassadeurschap.

### Vooruitblik activiteiten 2024

- Een kleine groep respondenten heeft de community-applicatie positief geëvalueerd. Om een vervolg te geven aan de eerste pilot tijdens het ledenfestival van november 2022 wordt in 2024 in de regio Gelderland de community-applicatie verder uitgetest.
- Ook in 2024 worden ledeninitiatieven aangemoedigd. In de regio Overijssel is de ambitie om een pilot te starten met een 'verenigingsambassadeur in elke raad'. Dit is een initiatief van een enthousiast NVTZ-lid, die zelf als ambassadeur van de vereniging alles wat betreft nieuwsbrieven, updates, documenten en publicaties actief agendeert in de raad. We willen kijken of binnen meer raden animo is voor deze aanpak.
- In de regio Friesland, Groningen, Drenthe wordt in 2024 gestart met een pilot voor een regionaal aanbod van de opleiding De Nieuwe Toezichthouder en de

Community applicatie

Leden-initiatieven

Vernieuwend cursusaanbod

Regionale samenhang

Community applicatie

Leden-initiatieven

Vernieuwend cursusaanbod

Oriëntatiesessies. Dit is op initiatief van de Programmaraad, waarin besproken is er behoefte is aan opleidingen die plaatsvinden in de regio. Ook gaan we samen met de NVTZ Academie andere partnerships, regionaal of op specifieke thema's, verkennen.

- In 2024 evalueren we de eventuele meerwaarde van de pilots 'regio's met een natuurlijke samenhang'. En onderzoeken we of het nodig is om weer een tweede ambassadeur in de regio's aan te stellen.
- In 2023 heeft de NVTZ haar 30-jarige bestaan gevierd. Het lustrum krijgt in 2024 nog enige doorwerking doordat de door het bestuur ingestelde Commissie Toezichtvisie 3.0 in het tweede kwartaal van 2024 tijdens de voorjaars-ALV met een publicatie van een nieuw profiel voor de toezichthouder zal komen. In het voorjaar willen we nog twee feestelijke activiteiten laten plaatsvinden in het kader van het lustrum: één voor oud-bestuursleden en ereleden en één theateractiviteit voor leden.

Regionale  
samenhang

2023

## Raad van toezicht

### Terugblik activiteiten 2023

- Het jaarthema 2022 'Zorg voor goed werk' is in 2023 onder de aandacht gebracht door de gids 'De rol van de raad van toezicht in zorg voor goed werk' en in een aantal regiobijeenkomsten. De gids is in 2023 besproken met VWS en in het bestuurlijk overleg met de NVZD. Jaarthema 'Zorg voor goed werk'
- De geactualiseerde calamiteitengids is in 2023 uitgebracht en door middel van externe communicatie onder de aandacht gebracht bij leden, pers en andere belanghebbenden. De onderwerpen/casussen van deze gids kunnen we onder de aandacht blijven houden in 2024. Herziening Calamiteiten-gids
- 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. Kwaliteit van zorg in de VV&T
- 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). De werkgroep die deze handreiking gaat samenstellen is in 2023 bij elkaar gebracht. De handreiking wordt in 2024 gepubliceerd. Kwaliteit van gehandicapten zorg
- Om zicht te krijgen op de wijze waarop raden van toezicht het thema 'innovatie' agenderen, is in juni 2023 een enquête uitgezet onder leden. In januari 2023 heeft een branchebijeenkomst plaatsgevonden over digitale transformatie in de GGZ. Ook is er een oproep gedaan om leden van de raden van toezicht met als aandachtsgebied ICT en/of innovatie in een netwerk bij elkaar te brengen. Toezicht op innovatie
- De werkgroep 'Ethisch ondernemen in de zorg' heeft eind 2022 een witboek gepresenteerd. In 2023 is rondom dit witboek een conferentie georganiseerd. Ethisch ondernemen in de
- In 2023 zijn modelstatuten ontwikkeld voor zelfstandige bv's met een DGA-structuur en voor niet-rechtspersonen. Hierbij zijn de rollen tussen de intern toezichthouder en de bestuurder/leidinggevenden verder verhelderd. Modelstatuten
- Naar aanleiding van de, in 2022 geïntroduceerde, vierde waarde 'Hoeder van de dialoog' van het Programma Goed Toezicht is de Innovatie- en Adviescommissie in 2023 gestart met het opstellen van een inspiratiedocument om leden bewust te maken van deze nieuwe rol. Bovendien neemt de NVTZ-academie deze waarde op in haar cursusaanbod. Ten aanzien van de waarde Transparantie is de 'Handreiking Toezichtvisie' geactualiseerd. Hoeder van de dialoog

Door het versturen van verschillende direct mailings en het periodiek attenderen op de waarden, is het programma Goed Toezicht blijvend onder de aandacht gebracht.

- Voor 2023 was voorgenomen de uitspraken van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg te analyseren, om meer handvatten te destilleren voor het omgaan met specifieke governance-kwesties. Dit voornemen is niet gerealiseerd, mede omdat het aantal uitspraken van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg zeer gering is. Wel is er intensief overleg geweest met het Scheidsgerecht in het kader van een beoogde geschillenregeling daar waar de intern toezichthouder en de bestuurder/leidinggevende in organisaties in een patstelling dreigen te komen.

Governance-  
ondersteuning
  - In samenwerking met de brancheambassadeur voor de GGZ zijn er in 2023 bijeenkomsten voor specifieke doelgroepen toezichthouders in de GGZ geweest. Dit zal onder meer leiden tot een meer permanente samenwerking tussen de Dienst Justitiële Instellingen en de NVTZ in het kader van de professionalisering van intern toezicht in de forensische zorg.

Leerkringen  
GGZ
  - Mede naar aanleiding van de evaluaties van het Programma Goed Toezicht en de Governancecode Zorg, heeft de Brancheorganisaties Zorg (BoZ) in september 2023 onderzocht hoe de evaluaties van raden van toezicht verlopen en waar verbeterpunten liggen. De NVTZ ondersteunt de BoZ bij dit onderzoek. In 2024 worden deze uitkomsten gemonitord en, waar nodig, actie op ondernomen.

(zelf)evaluatie  
raden van
  - 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 zijn bestudeerd op relevantie voor toezichthouders, waarna in samenwerking met de brancheorganisaties in het voorjaar van 2023 een bijeenkomst is georganiseerd voor leden om in gesprek te gaan over de betekenis van deze akkoorden voor de verschillende sectoren. De NVTZ participeert in de TAZ-programmalijn regionaal werkgeverschap.

IZA, TAZ,  
WOZO en  
GALA
  - De Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) heeft in 2023 met prof. dr. Mirella Minkman een nieuwe voorzitter gekregen. Volgens het rooster van aftreden is er in 2023 nog een vacature vacant gekomen in de commissie. In 2023 heeft de WAR een signalement over duurzaamheid uitgebracht en een publicatie 'Toezien op samenwerken'.

WAR
- Vooruitblik activiteiten 2024**
- 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. In het voorjaar van 2024 wordt wederom een dergelijk congres met de meeste partners van de vorige keer georganiseerd.

Duurzaamheid
  - In 2023 is een eerste dialoogtafel over 'teamontwikkeling' georganiseerd om een aantal resultaten uit het langjarig onderzoek, dat in samenwerking met de VTW is uitgevoerd, nader te duiden. Begin 2024 vinden er nog twee dialoogtafels met als thema 'hoeder van de dialoog' en 'toezien op samenwerken' plaats.

Langjarig  
onderzoek  
NVTZ en VTW



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het jaarthema voor 2024 is nog niet vastgesteld. In de aanloop naar de ALV van november 2023 worden, op initiatief van het bestuur, de leden uitgenodigd om een voorstel voor het jaarthema 2024 in te brengen.</li> </ul>	<p>Jaarthema 2024</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De geactualiseerde calamiteitengids die in 2023 is uitgebracht, de onderwerpen en casussen uit deze gids worden in 2024 op verschillende plekken en manieren verder onder de aandacht gebracht. Ook zal de speciale dossierpagina die aan dit thema is gewijd verder worden gevuld.</li> </ul>	<p>Herziening Calamiteitengid c</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De werkgroep ‘kwaliteit van zorg in de gehandicaptenzorg’ stelt een handreiking op die in 2024 gepubliceerd wordt (Zienderogen beter IV). Ook is er een beroep gedaan op de NVTZ om tot een handreiking op het gebied van kwaliteit voor de toezichthouders in de welzijnssector te komen. In 2024 zal hier een aanvang voor worden gemaakt.</li> </ul>	<p>Kwaliteit van gehandicapten zorg</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In 2024 is er de mogelijkheid om verbinding te leggen met het white-paper over Ethisch ondernemen en de publicatie van de WAR over schaarste. Beide onderwerpen zijn niet los van elkaar te zien en de WAR heeft de ambitie voor een meer eigentijdse en interactieve invulling van publicaties uitgesproken, dit komt overeen met ideeën voor vervolgstappen die tijdens de invited conference over Ethisch Ondernemen werden geopperd.</li> </ul>	<p>Ethisch ondernemen in de zorg</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In 2024 wordt met de VTW en eventueel andere leden van het ToezichtNetwerk besproken hoe we een volgende uitvraag in het kader van het langjarig onderzoek met ondersteuning van een universiteit kunnen uitzetten.</li> </ul>	<p>Langjarig onderzoek NVTZ en VTW</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het inspiratiedocument ‘Hoeder van de dialoog’ wordt in 2024 onder de leden verspreid met het verzoek om nieuwe vormen van dialoog met de NVTZ te delen.</li> </ul>	<p>Hoeder van de dialoog</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Door het versturen van verschillende direct mailingen wordt het programma Goed Toezicht ook in 2024 blijvend onder de aandacht gebracht. En zal er in 2024 een nieuwe onafhankelijke voorzitter worden voorgedragen.</li> </ul>	<p>Goed Toezicht</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In 2024 is het voornemen om naast uitspraken van het Scheidsgerecht, tevens (mogelijk) relevante uitspraken van andere instituten, zoals de Ondernemingskamer, te analyseren en hiervoor een soort jurisprudentieregister op te zetten.</li> </ul>	<p>Governance- ondersteunin -</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De Wetenschappelijke Adviesraad rondt in het eerste kwartaal van 2024 haar publicatie over Toezicht in tijden van schaarste af. Er zal een nieuw lid voor de WAR starten in 2024.</li> </ul>	<p>WAR</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De ervaring dat sommige vragen aan de governance helpdesk heel feitelijk van aard zijn, heeft geleid tot het voornemen om in 2024 meer aandacht te besteden aan het formuleren, verzamelen en vastleggen van ‘standaardantwoorden’ op veel voorkomende governance-gerelateerde vragen, intern en op onze website (FAQ).</li> </ul>	<p>Governance- ondersteunin -</p>

- In 2023 is de Commissie Werkgeverschap met een nieuwe voorzitter en enkele nieuwe leden gestart met een nieuw programma voor de komende 2 jaar. Daartoe wordt allereerst gekeken naar wat wij reeds met de aanbevelingen uit het advies 'Goed bestuur, gezonde voorwaarden' hebben gedaan en welke ruimte er nog is om nadere invulling aan deze aanbevelingen te geven. Bovendien is de commissie voornemens om in 2024 meer aandacht te besteden aan de brede werkgeversrol, voortbouwend op de gids 'Zorg voor goed werk', door bijvoorbeeld een landelijke bijeenkomst over dit thema te organiseren. Ten aanzien van de smalle werkgeversrol is het idee om op een 'dossierpagina' informatie te verzamelen over de betekenis en invulling van deze rol, vanuit verschillende bronnen. Daarbij dient ook aandacht te worden besteed aan de uiteenlopende invulling van de formele werkgeversrol bij verschillende rechtsvormen (waaronder niet-rechtspersonen).
- Een ander voornemen voor 2024 is het opstellen van modelstatuten voor de coöperatie, de laatste rechtsvorm in de rij van veel voorkomende rechtsvormen die met intern toezicht te maken (kunnen) hebben.
- Om thema's onder de aandacht te blijven brengen, wordt er in 2024 een beleidsmedewerker aangesteld die actief opvolging gaat geven aan bijvoorbeeld gidsen die de NVTZ uitbrengt.

Werkgeversrol

Modelstatuten

Beleidsmedewerker

## Belanghouders

### Terugblik activiteiten 2023

- In 2023 is er regelmatig in onder andere een afstemmingsoverleg met de IGJ, NZa, VWS en de NVTZ gesproken over specifieke thema's, zoals de Wtza. Daarnaast heeft de NVTZ samen met de VTW, VTOI-NVTK, VITP, NCD, NVTC, ITGD en de NCR (partijen in het Toezichtnetwerk) gesproken met ambtenaren van betrokken ministeries. In het kader van afstemming over de governancecode en de relatie met bestuurders vindt er regelmatig overleg plaats met respectievelijk de Brancheorganisaties Zorg (BoZ) en de NVZD.
- Zowel het door de NVTZ geïnitieerde zorgbrede governance-overleg als het welzijnsbrede governance-overleg zijn in 2023 gecontinueerd. Beide overleggen zijn bedoeld om elkaar bij te praten over relevante ontwikkelingen.
- In 2023 is, net als in 2022 contact gezocht met de sectorcommissie zorg (Coziek) van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) om over actuele ontwikkelingen in gesprek te blijven. Het maken van een afspraak kost tijd.
- Net als in 2022 is er in 2023 meermaals contact geweest met het Nederlands Genootschap van Functionarissen voor de Gegevensbescherming (NGFG) om gezamenlijk te verkennen wat raden van toezicht en functionarissen gegevensbescherming voor elkaar kunnen betekenen. Dit heeft in 2023 niet geleid tot een afspraak.
- De gedachte dat een cursus voor ambtenaren van ministeries en uitvoeringsorganen over het functioneren van het intern toezicht van toegevoegde waarde is, leeft in 2023 nog steeds. Ondanks dat hierop door de contactpersonen van VWS en IGJ positief gereageerd wordt, heeft dit in 2023 nog niet tot het daadwerkelijk geven van een cursus geleid.
- Het contact met de verschillende verenigingen van medezeggenschap is goed. Het leernetwerk voor toezichthouders binnen Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, is uitgebreid naar de sectoren Jeugdzorg en GGZ. In 2023 heeft de NVTZ twee bijdragen geleverd aan een conferenties van het Netwerk Cliënt-en-Raad Zorg (NCZ).
- De samenwerking met Nederland zorgt voor elkaar (NLZVE) heeft geresulteerd in een paritaire werkgroep die als doel heeft om een redeneerlijn te vormen over een evenwichtig samenspel tussen burgerinitiatieven en zorgorganisaties. De uitkomsten van de werkgroep zijn begin 2023 gepresenteerd in een witboek 'Een houdbare samenleving 2040: Het onontbeerlijke samenspel met zorgzame gemeenschappen'.
- 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

Samenspraak inspecties, BoZ en NVZD

Breed Governance-overleg

Accountancy

NGFG

Ministeries en inspecties

Radicale vernieuwing

NLZVE

NVZD

maatschappelijke opgaven. De voorlopige bevindingen van deze commissie zijn 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 is in dergelijke relaties geïnvesteerd, maar dit heeft nog niet geleid tot daadwerkelijke afspraken of gesprekken. Tweede Kamer
- In 2023 is de relatie met de VNG uitgediept met verdere contacten tussen NVTZ en VNG. Dat heeft geleid tot een bijdrage van de VNG aan het ledenfestival en een wederzijdse uitwisseling van toekomstbeelden. VNG

### Vooruitblik 2024

- Zowel het door de NVTZ geïnitieerde zorgbrede governance-overleg als het welzijnsbrede governance-overleg zijn in 2023 gecontinueerd. Beide overleggen zijn bedoeld om elkaar bij te praten over relevante ontwikkelingen. Evenals in 2023, worden in 2024 het zorgbrede en het welzijnsbrede governanceoverleggen gecontinueerd. Breed Governance-overleg
- In 2024 zal de NVTZ in overleg treden met de BoZ om een verkennend proces te starten of de governancecode zorg (2022) verbreed zou kunnen worden naar de zorgsectoren, die strikt genomen niet onder de code vallen, en de welzijnssector. Dit met name omdat, in het verlengde van de zorgakkoorden, steeds meer tussen al deze sectoren wordt samengewerkt. Verbreden governancecode
- De paritaire werkgroep van Nederland Zorgt Voor Elkaar en de NVTZ gaat in 2024 verder kijken naar de doorontwikkeling van het witboek dat in 2023 is gepubliceerd. Dit is een levend document, er zullen meer vignetten van succesvolle (of minder succesvolle) zorgzame gemeenschappen worden aangeleverd en die zullen verwerkt worden in een volgende versie. NLZVE
- In 2024 zullen de resultaten van de paritaire commissie met de NVZD over de rol van raden van bestuur en raden van toezicht bij de grote maatschappelijke opgaven naar buiten worden gebracht. Inmiddels zijn er bilaterale contacten tussen Verdiwel (beroepsvereniging voor directeuren en bestuurders in het sociaal werk), NVZD en de NVTZ. Het lijkt goed om Verdiwel in gezamenlijkheid ook bij de uitwerking van dit thema te betrekken. NVZD en Verdiwel
- De NVTZ participeert actief in het community care programma dat Zilveren Kruis in de zorgkantoren in hun gebied samen met het adviesbureau WEyond heeft geëntameerd. Community care
- In 2024 is het streven om de relaties met VNG verder uit te bouwen – met name als het gaat over de toekomst van de ouderenzorg. VNG
- De samenwerking met de VTW wordt in 2024 verder geïntensiveerd rond het thema toezicht op netwerken. VTW

- In 2024 wordt het afstemmingsoverleg met de IGJ, NZa, VWS en de NVTZ waarin specifieke thema's en casussen besproken worden voortgezet.
- In 2023 is de draad weer opgepakt om het jaarlijks bestuurlijk overleg met VWS (DG) te plannen, dat wordt in 2024 doorgezet. Dit geldt ook voor jaarlijks bestuurlijk overleg met de IGJ.

Ministeries en  
extern

Ministeries en  
inspecties

## Toekomstige leden

### Terugblik activiteiten 2023

- De nieuwe applicatie voor de werving en selectie van toezichthouders, 'Zoek + Vind', is ook in 2023 onder meer ingezet om vorm te geven aan het flankerend beleid op de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). De ervaringen zijn positief.
- De NVTZ is ook in 2023 betrokken bij regionale communities of practice, onder andere in samenwerking met de vereniging Valente, de Coöperatie Slimmer Leven en met het Healthy Ageing Network. Ondanks gerichte communicatie en een aantal positieve reacties van raden van toezicht komen deze community of practices moeizaam tot stand. Wel heeft in het najaar van 2023 een bijeenkomst plaats gevonden van bestuurders en toezichthouders in de regio Helmond en de Peel in samenwerking tussen de NVTZ en Valente (branchevereniging voor maatschappelijke opvang). De deelnemers kwamen uit de sectoren: VVT, GGZ, GHZ en Welzijn.
- Het meerjarig onderzoek over de afstemming bij vernetwerking tussen intern en extern toezicht waarin de VTOI-NVTK, de VTW, externe toezichthouders en onderzoeksinstituten samenwerken is in 2023 voortgezet. Dit zogenaamde EISON-project wordt door NWO gefinancierd eerst resultaten mogen in de loop van 2024 worden verwacht.
- In het kader van het project Wtza – intern toezicht om flankerend beleid Wtza in te vullen, zijn in 2023 zorgaanbieders geïnformeerd over de gevolgen van de Wtza en het intern toezicht. Inmiddels hebben we meer dan 60 zorgaanbieders die gebruik maken van het Wtza-arrangement kunnen adviseren zodat zij tijdig compliant zijn aan de Wtza. In 2023 is de KNMP deel gaan nemen aan de activiteitengroep, waar al meerdere brancheorganisaties zitting in nemen. In het derde kwartaal van 2023 zou een derde stroom van brancheorganisaties in het project starten, deze stroom is bij gebrek aan brancheorganisatie met een achterban die het intern toezicht moet inregelen niet van start gegaan. In het derde kwartaal van 2023 is een tussentijdse rapportage over het project naar VWS en het subsidieplatform (DUS-I) gestuurd. De conclusie is dat de realisatie tot en met het tweede kwartaal 2023 achterblijft op de begroting dit komt mede door de verwarring die is ontstaan in het overleg tussen

Zoek + Vind

Governance  
van

Relatie intern-  
extern  
toezicht

Wtza – intern  
toezicht



tweede kamer en minister over de uiteindelijke grote van zorgorganisatie waar intern toezicht verplicht wordt.

- De werkgroep diversiteit heeft de lessen die zij geleerd heeft in 2023 in een witboek verspreid. Met ingang van 2023 is diversiteit integraal onderdeel van onze communicatie en evenementen.

Diversiteit

#### Vooruitblik activiteiten 2024

- Met het verstrijken van het overgangsrecht voor de Wtza per 1 januari 2024 wordt een toename van het aantal vergunningsaanvragen verwacht door zowel VWS als het CIBG. Logischerwijs moeten dan ook meer zorgaanbieders intern toezicht moeten inregelen. In 2024 worden leden van de brancheorganisaties die deelnemen aan het project hernieuwd geïnformeerd over het project Wtza – intern toezicht. Het project

Wtza – intern toezicht



loopt tot maart 2025 zodat zorgaanbieders die tot het eind van de overgangstermijn gewacht hebben om intern toezicht te regelen, toch gebruik kunnen maken van het Wtza-arrangement. Vanaf 2024 eindigt voor

een aantal zorgaanbieders het tweejarige Wtza-arrangement en kunnen zij ervoor kiezen dit arrangement om te zetten in een raadslidmaatschap bij de NVTZ.

- De circa 1200 raden van toezicht uit zorg en welzijn representeren een deel van het totaal aan zorginstellingen en welzijnsorganisaties in Nederland. Een deel van deze organisaties bereiken we als NVTZ nog niet. In 2024 worden, gebaseerd op de bezettingsgraad, gedifferentieerd ledenwerfacties in gang gezet. Een dergelijke grote ledenwerfactie is de afgelopen 5 jaar niet uitgevoerd. Bij dit project zullen het ministerie van VWS en Sociaal Werk Nederland (brancheorganisatie voor sociaal werk, wonen en zorg) worden betrokken.

Ledenwerving

# Communicatie en ondersteuning

## Terugblik activiteiten 2023

- De nieuwe website, die in eind 2022 gelanceerd is, is in 2023 verrijkt met dossiers en themapagina's zijn verder met content gevuld. Website
- Begin 2023 is een senior communicatieadviseur gestart bij het bureau om onder andere intern toezicht breder onder de aandacht te brengen en de NVTZ strategischer te positioneren. In 2023 is een communicatieplan geschreven. Onderdeel daarvan is persbenadering met de uitgebrachte publicaties en handreikingen aan de hand van persberichten, LinkedIn berichten en blogs. Het meer actief naar buiten treden heeft geleid tot meer artikelen, interviews en reacties. Daarnaast is er ingezet op de relatie met politieke partijen en beleidsmakers in Den Haag, als ook de samenwerkende partijen als VNG, IGJ, NZa, NVZD en vele andere partijen om aan ons te verbinden en om ervoor te zorgen dat de NVTZ (en eventueel met de samenwerkende partijen) in een zo vroeg mogelijk stadium aan tafel zit om besluitvorming te kunnen beïnvloeden en kennis van de sector te delen. Zodat het beleid ook goed uitgevoerd kan worden. Daarvoor wordt een *message house* ontwikkeld waarin een rode draad en kernboodschappen worden geformuleerd voor externe communicatie. Externe communicatie
- Uit de leden uitvraag in 2022 bleek dat men geïnteresseerd is in het tijdschrift 'Goed bestuur en toezicht' en een ledenapp. Hieraan is in 2023 vervolg gegeven. Ledenservice
- In het kader van het 'kantoor op orde' zijn er in 2023 een aantal projecten uitgevoerd. Zo zijn onder andere de 'restanten van de verhuizing weggewerkt', zijn de boeken gesorteerd en in categorieën in 'de bibliotheek' en in 'de cel' geplaatst. Kantoor op orde

## Vooruitblik activiteiten 2024

- De vervolgpilot met de ledenapp in de regio Gelderland hangt nauw samen met de mogelijkheden om deze community applicatie in de huidige infrastructuur in te bedden. In de tweede helft van 2024 wordt onderzocht of de huidige infrastructuur, bestaande uit CRM, de nieuwe website en een gedeelte van de oude website nog voldoende aansluit bij toekomstige ontwikkelingen. Digitale infrastructuur
- Het in 2023 ontwikkelde *message house* wordt in 2024 verder onderhouden en we bepalen de thema's waarop we in 2024 willen inzetten. Externe communicatie
- In 2024 wordt een actieve persbenadering voortgezet om te laten zien wat de NVTZ zoal doet. De uitgangspunten hoe we de NVTZ positioneren, hebben we vastgelegd in een *positionpaper*. Externe communicatie
- Het jaarthema van 2024 wordt op diverse manieren breed onder de aandacht gebracht. Jaarthema 2024

- Nu het kantoor op orde is, gaan we in 2024 onderzoeken op welke manier de bibliotheek van waarde kan zijn voor onze bureaumedewerkers, maar ook voor de partijen waarmee wij samenwerken en onze leden. Op het bureau zijn veel foto's op verschillende mediadragers van bijeenkomsten of die gebruikt zijn in publicaties. De komende tijd willen wij inventariseren wat we hebben en hoe wij dat toegankelijk kunnen maken voor ons bureau en indien van toepassing voor onze leden.
- Het huidige meerjarenplan loopt op zijn einde. In het najaar van 2024, als de toezichtvisie 3.0 gereed is, willen we ter voorbereiding op het nieuwe meerjarenplan voorzittersbijeenkomsten organiseren in de acht regio's. Tijdens deze bijeenkomsten wordt onder andere in gesprek met de voorzitters informatie opgehaald voor het nieuwe meerjarenplan. En wordt de nieuwe toezichtvisie 3.0 onder de aandacht gebracht.
- In overleg met bestuur en directie zal vanaf 1-1-2024 overgegaan worden op een collegiale directiestructuur, dit kreeg de afgelopen jaren al gestalte in de praktijk en wordt dan geformaliseerd. Bestuur en directie verwachten op deze wijze het functioneren van de vereniging op middellange termijn te borgen. Het samenspel binnen directie zal in een directiereglement worden uitgewerkt.
- In 2024 worden de voorzitters van de diverse commissies door het bestuur uitgenodigd om hun plannen en opdracht te bespreken en te actualiseren. Het bestuur wil ook de verbindingen tussen de commissies in kaart brengen zodat dat wat de commissies doen nog beter bijdragen aan het grotere geheel.

Kantoor op orde

Toezichtvisie 3.0

Directie

Commissies



# 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 waarderen, 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.

In 2024 zal een themadag worden georganiseerd om de eerste ervaringen met dit aandachtsgebied met elkaar uit te wisselen.

### In de juiste samenhang

Zorg en welzijn organiseren in de juiste samenhang krijgt concreet vorm in de ontwikkelingen van regionale netwerkgroepen. 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 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. Medio 2023 publiceert de WAR een nieuwe publicatie over vernetwerking en de positie van raden van toezicht. Deze publicatie wordt in de vorm van een boek uitgebracht. Het boek van de WAR wordt in het najaar van 2023

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

Regionale netwerkvorming; zorg, welzijn en wonen

verder onder de aandacht gebracht door middel van verscheidene dialoogsessies. De PR voor het boek zal naar verwachting nog enig vervolg krijgen in het begin van 2024. 2023 stond in het teken van het sluiten en aan de slag gaan met de zogenaamde zorgakkoorden. In 2024 zal de rolgeving van raden van toezicht in het kader van deze zorgakkoorden verder worden bestudeerd en geïnstrumentaliseerd.

### 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 2024 vervolg gegeven worden aan deze activiteiten. De Green Deal is in het eerste kwartaal van 2023 getekend en doelen voor de NVTZ zijn vastgelegd in een beleidsstuk en een 'pledge'. In de ALV van juni was duurzaamheid het thema en hebben we samengewerkt met de Zorgambassade. Ook heeft de WAR een publicatie over toezicht en duurzaamheid uitgebracht (signalement).
- In 2023 is contact gelegd met koepels van financiers (met name ZN en VNG) om samen te werken aan meer duurzame financiële arrangementen. Deze contacten worden in 2024 voortgezet.
- Inmiddels is er een werkgroep duurzaamheid geïnstalleerd die de komende 2 jaar de afspraken van de NVTZ in de *green deal* zal operationaliseren. Ook zal in samenwerking met een aantal andere partners een tweede keer een duurzaamheidscongres georganiseerd worden.

The green deal

Duurzame  
financiële  
arrangementen

Duurzaamheid