

NVTZ MGZN

VOOR TOEZICHTHOUDERS IN ZORG EN WELZIJN



IN GESPREK MET...

- *Interview met Huybert van Eck*

DILEMMA

- *Het maatschappelijk belang versus het belang van de organisatie*

VEEL GESTELDE VRAAG

- *Mag ik langer dan twee keer vier jaar als toezichthouder benoemd worden?*

Netwerkpartners van de NVTZ

- *Interview met Marius Buiting*

WTZA ZORGT VOOR NIEUWE ORGANISATIEVORMEN

Met veel plezier presenteer ik u ons nieuwe 'NVTZ MGZN'; een magazine over intern toezicht in zorg en welzijn. We willen u hiermee achtergrondartikelen uit de praktijk bieden, zodat u als lezer nog meer meer gevoel, inspiratie en inzicht krijgt in wat er zoal bij intern toezicht komt kijken. Met voorbeelden van organisaties in zorg en welzijn over hoe zij intern toezicht invullen, het samenspel met hun bestuurders oppakken en met welke dilemma's zij geconfronteerd worden. Dit doen we omdat we als NVTZ onze leden zoveel mogelijk willen ondersteunen in hun rol van intern toezicht. De artikelen vloeien onder meer voort uit de gesprekken die we voeren met vele belanghebbende partijen in de sectoren zorg en welzijn, als ook de (toezichthoudende) netwerken daarbuiten met wie we samenwerken, landelijk en in de regio's.

Samenwerken in netwerken wordt steeds belangrijker in de toekomst. De rollen van bestuurders en intern toezichthouders zijn daardoor in transitie. Eén van die rollen is de maatschappelijke opgaven bespreekbaar maken met de bestuurders. Hoe gaan we oplossingen bieden in de regio? We verwachten een grotere rol van zorgzame gemeenschappen, waar we ons de komende jaren meer op gaan richten. (Mede)zeggenschap van burgers en cliënten maken hier een belangrijk onderdeel van uit. De verwachting is dat informele zorg de formele zorg zal gaan ondersteunen. Om het belang van deze gemeenschappelijke opgave meer onder de aandacht te brengen, heeft de NVTZ als jaarthema in 2024: 'Toezien in samenspel met de samenleving'.

In dit magazine willen we u laten zien hoe organisaties in onze branches in de praktijk het intern toezicht toepassen. Waar lopen de toezichthouders tegen aan? Wat zijn de goede voorbeelden? Toezichthouden blijft mensenwerk. Door verhalen te delen, ontstaan wellicht weer nieuwe ideeën voor uw eigen raad. We kunnen dit alles niet doen zonder medewerking van onze leden. We nodigen u, en ook onze samenwerkingspartners uit om een bijdrage te leveren aan ons magazine. Graag zien we uw reactie tegemoet via een e-mail of telefonisch contact met onze [redactie](#).

Hartelijke groet,

Aad Koster
Voorzitter NVTZ



Aad Koster
Voorzitter NVTZ

INHOUD

12



IN GESPREK MET...

Interview met Huybert van Eck

4

INTERVIEW

Denktank Dertig Dertigers

8

DILEMMA

Het maatschappelijk belang versus het belang van de organisatie

11

INTERVIEW

Netwerkpartners van de NVTZ

12

VEEL GESTELDE VRAAG

Mag ik langer dan twee keer vier jaar als toezichthouder benoemd worden?

15

INTERVIEW

Wet -en Regelgeving

16

KERNCIJFERS

NVTZ in een notendop

19

4



15



16



8

In gesprek met...

Huybert van Eck



In deze rubriek voeren we het gesprek met intern toezichthouders uit de praktijk. Zo krijgen we inzicht in hoe andere interne toezichthouders hun rol invullen, wat hun motivatie is en met welke dilemma's zij te maken hebben binnen hun raad. Huybert van Eck trapt de reeks af over zijn ervaringen als toezichthouder.

Tekst: Petra Hardeman

Kennismaking

Huybert van Eck is toezichthouder bij verschillende organisaties in de zorg (geweest) en vindt ook indirecte zorgpartijen interessant om bij betrokken te zijn. Daarom is hij momenteel toezichthouder bij de zorgaanbieders Allévo (VVT), Dianet (ziekenhuis) en Zuidwester (gehandicaptenzorg). Dat combineert hij met intern toezicht op kleinere indirecte zorgpartijen in proces- en kwaliteitsbegeleiding, zoals Perspekt en Samergo. Huybert licht toe: “Ik heb in verschillende zorgorganisaties bestuurlijke en toezichthoudende functies gehad. Ik vind de mix van verschillende zorgorganisaties (als een soort triviant) leuk om te kijken waar de verschillen en de overeenkomsten zitten”. In zijn studie geneeskunde heeft hij geleerd, hoe je op zoek bent naar wat er mis is of beter kan en hoe je dat dan kunt oplossen. Dat is eigenlijk wel rode draad in mijn loopbaan en mijn motivatie waarom ik de dingen doe die ik doe of heb gedaan”. Vrij snel na zijn artsexamen en zijn dienstplicht als arts stapte hij over naar management- en bestuursfuncties

in de zorg. Ook daar heb je te maken met analyse van vraagstukken (de ‘diagnose’) en op zoek gaan naar de oplossingen voor de organisatie (de ‘therapie’). “Als persoon wil ik graag samen met anderen, in complementaire zin, vraagstukken in een bepaalde context helpen oplossen. En ik krijg in deze fase van mijn leven de gelegenheid om dat in de rol van toezichthouder te doen.”

Brugfunctie

Als oud-bestuurder is hij zich ervan bewust dat een rvt van toegevoegde waarde moet zijn om als klankbord en adviesorgaan te kunnen dienen voor de organisatie en haar besturing. Hoewel raden van toezicht een eigen opstelling en dynamiek hebben, gaat het daarbij vooral om een goede, constructieve relatie tussen besturing (bestuurders) en toezicht (toezichthouders) te hebben en te houden. Toezichthouden ziet hij als een brugfunctie. “Het is helemaal niet altijd zo dat je inhoudelijk direct op één lijn zit met de bestuurder, sterker nog, dat hoeft ook ▶

niet. Maar het vermogen om naar de context te kijken en een stevige discussie met het bestuur te voeren, gebeurt altijd vanuit de intentie om tot een weloverwogen besluit en/of goedkeuring te komen; hierbij is een constructieve relatie belangrijk, waarbij het ook belangrijk is om als toezichthouder naar je eigen gedrag en opstelling te kijken ten faveure van het grote geheel”.

Huybert vervolgt: “Wat mij opvalt is dat het systeem van zorg is ingericht op wantrouwen en controle. Als er bijvoorbeeld een incident plaatsvindt, volgt er snel nieuwe wet- of regelgeving om het de volgende keer te voorkomen of om extra verantwoording af te leggen. Mijn filosofie is juist gebaseerd op vertrouwen, veiligheid en een zekere warmte. Zo zou de zorg mijns inziens ingericht moeten zijn. Immers, als patiënt/cliënt geef je je letterlijk en figuurlijk bloot. Dan moet je je wel veilig voelen en de zorgprofessionals vertrouwen”.

Datzelfde zou ook als uitgangspunt moeten gelden voor het zorgsysteem en voor de zorg- en welzijnsorganisaties. “Ik ervaar administratie en uitvoering van wetten vaak als controle en repressie. En die kloppen niet met mijn filosofie van acteren in een omgeving van vertrouwen, veiligheid en warmte. Door deze regelgeving acteren systeem en organisaties meer in termen van risico's dan in kansen; hiermee zeg ik niet, dat je blind moet varen, maar ik geloof in deze tijd in het acteren met een zeker 'calculated risk'. Het vergt in de rol van toezichthouder lef om

vanuit vertrouwen naar besturing en organisatie te acteren, waarbij een stevige dialoog en spiegeling prima onderdelen zijn. Anderzijds probeer je ook zoveel mogelijk met de bestuurder vooraf mee te denken en het 'goede gesprek' te voeren, waarbij dilemma's en afwegingen op tafel komen. En niet als rvt achteraf slechts een kritische rol aannemen.” Het is belangrijk dat toezicht en besturing elkaar in balans houden. Daarbij hebben intern toezichthouders en bestuurders beiden de verantwoordelijkheid om aan die adequate relatie te werken en te koesteren. En dat is des te meer cruciaal in situaties waar en wanneer organisaties in spannende tijden zitten.

Dilemma's

Met de huidige maatschappelijke vraagstukken is het lastiger geworden voor organisaties om te kunnen acteren binnen de verwachtingen van de maatschappij, analyseert Huybert. Door het relatieve tekort aan personeel en publieke middelen moeten we zaken anders gaan organiseren. “Solidariteit en toegankelijkheid van zorg zijn in het gedrang. Dat heeft te maken met de problematiek rondom de arbeidsmarkt en demografische veranderingen (vergrijzing en ontgroening van de populatie; de relatieve verhouding van zorgvraag en beschikbare capaciteit en minder collectief beschikbaar (premie)geld verandert). Alles wat we als welvaart- en verzorgingsstaat de afgelopen decennia hebben opgebouwd, is niet meer op dezelfde manier houdbaar. Het aanbieden van zorg die vroeger gewoon leek, wordt steeds moeilijker. We zullen keuzes moeten gaan maken wat we wel en niet meer doen. Vanuit de



Huybert van Eck
Regioambassadeur
Noord-Brabant

solidariteitsgedachte moeten we deze keuze niet bij de individuele professional of zorgaanbieder leggen; hier past meer regie vanuit het systeem, oftewel de centrale overheid en haar besluitvormers. “Als we geen keuzes maken, geen aangepast beleid maken en het gesprek niet met elkaar aangaan, leidt dat automatisch tot uitsluiting van zorg van bepaalde mensen; op sommige terreinen zijn bijvoorbeeld de wachtlijsten al veel te lang en vallen mensen voor kortere of langere tijd buiten de boot. Hiermee staan toegankelijkheid van de zorg en kwaliteit van de samenleving onder druk. Het is een complex thema, maar al met al leidt dat tot verlies van menselijk kapitaal”. Hoe langer die situatie duurt, hoe complexer de problematiek wordt, want de problemen stapelen zich op. Vanuit die maatschappelijke betrokkenheid gaat het bij toezichthouden dus ook om de dialoog daarover.

Een goede ontwikkeling vindt Huybert om aan de voorkant wel het goede gesprek te voeren met de individuele cliënt/patiënt. Wat wil de cliënt/patiënt? De keuzes kunnen dan vanuit de cliënt/patiënt gemaakt worden. In zijn optiek past dat bij de transitie van traditionele zorg naar passende zorg.

Netwerken

Een actueel thema is samenwerken in netwerken. Huybert geeft zijn visie daarop: “Niet alleen dienen interne toezichthouders in gesprek te zijn met de raad van bestuur, ook de interne organisatie is belangrijk om daar je

Wie is.... Huybert van Eck

Om de puzzel tussen 'vraagstuk' en 'oplossing' te kunnen leggen, ben ik ooit als arts opgeleid om op die manier kennis en inzicht te krijgen in diagnose van klachten en therapie/begeleiding van personen. Daarna heb ik in diverse managementposities in de gezondheidszorg deze puzzel m.b.t. de vraagstukken en oplossingsrichtingen van organisaties in de volle breedte ervaren. Vervolgens heb ik bijna 20 jaar als bestuurder en toezichthouder geacteerd om deze 'puzzels' binnen en tussen diverse zorgorganisaties besproken en behandeld te krijgen.

oor te luister te leggen. Dat kan door aan te schuiven bij de OR, af te spreken met een centrale cliëntenraad of een commissie van medici, samen te lunchen met medewerkers. Als toezichthouder hoort het ook bij je rol om met medeweten van het bestuur informatie van anderen op te halen”.

Voor wat betreft externe netwerken kun je als raad ook samen met het bestuur gesprekken aangaan met bijvoorbeeld andere zorgaanbieders en of andere stakeholders. Dat verschilt per organisatie en de context, waarin die organisatie zit. Uitgangspunt is dat het toegevoegde waarde heeft en je als toezichthouder de bestuurder daarin niet voor de voeten loopt. “Het dilemma voor samenwerking in de regio is dat niemand het meer alleen kan, maar dat formele wettelijke en statutaire verantwoordelijkheden nog wel eens gevoeld worden. In dat opzicht zijn velen daar nog wel zoekend in.”

Teamproces

Huybert onderscheidt in de relatie tussen toezicht en bestuur twee teamprocessen. Eén is de relatie van rvt met bestuur en de andere is de relatie onderling in de raad. Dat laatste licht hij toe. “In een raad van vijf personen wisselt er gemiddeld ongeveer 1x per anderhalf jaar een lid. Die persoon neemt zijn eigen dynamiek mee en moet vervolgens zijn plek binnen de raad zien te vinden. Omdat je als raad maar een aantal keer per jaar bij elkaar komt en niet zoals een professioneel voetbalteam elkaar drie dagen per week traint, ken je elkaar minder goed. “Daarom organiseren we naast de formele bijeenkomsten ook gemeenschappelijk interne scholing, werkbezoeken en een periodieke zelfevaluatie. Daarnaast organiseer ik als voorzitter informele bijeenkomsten

“Wat mij opvalt is dat het systeem van zorg is ingericht op wantrouwen en controle”

met het team en hun partners. Zodat we wat meer zicht hebben op achtergronden en we elkaar op die manier beter leren kennen”.

Qua samenstelling van raad kijken we naar de doelgroep c.q. de maatschappelijke waarde van de organisatie en proberen we kennis en kunde daarvan in onze raad te krijgen. Het is immers handig om kennis van cultuur en gewoonten van de doelgroep in je raad vertegenwoordigd te hebben. Over het algemeen is de verhouding man/vrouw in balans in de rvt waar ik deel aan neem. Qua jongere toezichthouders speelt het dilemma van bepaalde levenservaring, gevoel voor het proces enerzijds en anderzijds ook de wens om de jongere generatie te laten participeren. Voor de goede balans gaat het dus niet zozeer om de leeftijd, maar wel om bepaalde ervaring en competenties. Daarnaast hoef je als raad niet alle kennis altijd in huis te hebben. Die kun je ook goed specifiek inhuren.

Tip geïnteresseerde interne toezichthouders

Tenslotte nog een tip voor kandidaten die geïnteresseerd zijn om intern toezichthouder te worden; benut de mogelijkheid om bij organisaties met leerposities te werken. Een goede manier om zo het toezichthouden zich eigen te maken en te kijken of het iets is. “Het gaat niet dan niet zozeer om de oorspronkelijke inhoudelijke kwaliteit van een kandidaat, maar vooral om de juiste vragen te stellen, gevoel voor het proces en over gedrag. Kun je aansluiten bij collega’s in de raad en het bestuur helpen bij dilemma’s”, aldus Huybert. ■

**“ DE DIVERSITEIT IN
RECHTSVORMEN
IN ONZE
BRANCHE ZIJN
TOEGENOMEN ”**

Petra Kaldewaij

Denktank Dertig Dertigers

In het kader van het 30-jarig lustrum van de NVTZ in 2023, leek het ons een goed idee om een denktank van 30 dertigers te starten. Voor onze vereniging is het lustrum een gepast moment om te kijken naar wat we in 30 jaar tijd hebben bereikt, en is het zeker zo interessant om ook vooruit te kijken. Met deze groep jonge mensen die tussen '83 en '93 zijn geboren, zijn we een ontdekkingsreis gestart naar hun ideeën en inzichten op het gebied van toezicht in de toekomst. Zij fungeren als denktank om met nieuwe vormen van toezichthouden, als ook innovatieve en toekomstgerichte vraagstukken te experimenteren. Zo kunnen zij een rol spelen bij het creëren van een toekomstbestendig perspectief voor toezichthouders.

Tekst: Petra Hardeman







Denktank Dertig Dertigers

De groep dertigers bestaat uit huidige- en oud NVTZ-werknemers, toezichthouders, bestuurders en zorgprofessionals. Het is een initiatief van David Grim, faculty lid van de NVTZ, en Martijn Groenewold, senior beleidsmedewerker van de NVTZ. “De transitie in zorg en welzijn die nu gaande is, heeft ook op hun eigen leven en omgeving een groot effect. De animo om hierover mee te denken is groot bij deze groep. Wij vragen van hun dan ook een aanjagende, adviserende en agenderende rol”, aldus Groenewold.

Met de inzet van de denktank willen we op drie gebieden activiteiten ontplooiën:

- Agendering van relevante thema's en vraagstukken in relatie tot toekomstgericht toezien
- Ervaringen ophalen en uitwisselen met toekomstgericht toezien in relatie tot die thema's en vraagstukken
- Experimenteren met nieuwe vormen van toezichthouden en/of met het houden van toezicht op brede en toekomstgerichte thema's en vraagstukken.

Martijn Groenewold, mede-initiatiefnemer van de denktank legt uit: “Het past om samen met een

jonge generatie door een verfrissende bril naar het toezicht van de toekomst te kijken. Dertigers staan anders in het leven. Ze zijn in een andere tijdsgeest opgegroeid. Weliswaar hebben ze over het algemeen wat minder ervaring en staan deze groep professionals vaak nog aan het begin van hun carrière. Dat maakt het juist zo interessant om te gaan experimenteren. Ik verwacht dan ook dat ze andere zaken agenderen. Als ik naar mezelf kijk dan is zo'n thema bijvoorbeeld de werk-privébalans”.

De opdracht aan deze groep ligt open en er kan van alles uitkomen. Een interessant gegeven is dat de dertigers van nu, de bestuurders en toezichthouders van later kunnen zijn. Bij de kick- off bijeenkomst

van 25 augustus is de denktank van start gegaan. Op het lustrumfestival van de NVTZ op 29 november jl heeft de denktank een prominente rol spelen in het agenderen van en experimenteren met het toezicht van de toekomst. Tijdens de workshop duurzaamheid nam de Denktank Dertigers onze leden mee om [moonshots](#) te bedenken als oplossing voor de enorme berg afval die de zorg oplevert. De leden hebben met veel plezier en enthousiasme aan de workshops deelgenomen. De Denktank Dertigers komt nog bij elkaar en denkt na over verdere ideeën.

Mocht u meer willen weten over de dertigers of eens in gesprek willen met (één van) ons? Laat het dan weten via bureau@nvtz.nl.

DILEMMA

Het maatschappelijk belang versus het belang van de organisatie

Iedere raad van toezicht heeft te maken met dilemma's. Het kan rvt's helpen om te zien welke dilemma's bij andere raden van toezicht spelen en om inzicht te krijgen welke afwegingen daarin worden gemaakt. In deze rubriek lichten we een dilemma van één van onze leden uit en vragen u om uw ervaring met ons te delen. We delen dit dilemma ook op LinkedIn. Zodat het makkelijker is voor iedereen daarop te reageren.

Reageren?
Stuur je reactie naar
communicatie@nvtz.nl

Dilemma van de raad van toezicht

Als de organisatie het maatschappelijk belang voorop zet, met als mogelijk gevolg dat het aanbod van de organisatie verandert en mogelijk ook krimpt, waardoor de inkomsten afnemen en de organisatie misschien wel afstevent op een faillissement, hoeveel ruimte geef je als rvt dan aan bestuurder?

Geef uw reactie door aan onze redactie of via LinkedIn. Dan kunnen we in de volgende editie van het magazine hieraan aandacht besteden.



Netwerkpartners van de NVTZ



De NVTZ ondersteunt haar leden op verschillende manieren. Door onder meer het aanbieden van mogelijkheden voor professionalisering, ontwikkeling van handreikingen en modellen voor de toezichtrol en het informeren van leden over een diversiteit aan ontwikkelingen in de domeinen zorg en welzijn. De NVTZ heeft daarnaast als belangrijke rol dat zij de positie van de toezichthouder in zorg en welzijn bij alle betrokken partijen onder de aandacht brengt en waarborgt dat intern toezicht een passende rol speelt en kan blijven spelen in zorg en welzijn, afgestemd op de maatschappelijke vraagstukken die spelen. Voor deze laatste rol onderhoudt NVTZ talrijke relaties met diverse landelijke en ook regionale partijen. Om een goed beeld te krijgen met welke partijen de NVTZ gesprekken voert, interviewden we Marius Buiting, directeur NVTZ.

Tekst: Petra Hardeman

“Destijds waren er nog nauwelijks raden van toezicht, want we hadden stichtingsbesturen”



Marius Buiting
Directeur NVTZ

Marius Buiting is al meer dan tien jaar directeur van de NVTZ. Inmiddels kunnen we constateren dat de NVTZ een breed netwerk heeft waarmee de vereniging regelmatig contact onderhoudt. Kun je wat vertellen over ons netwerk?

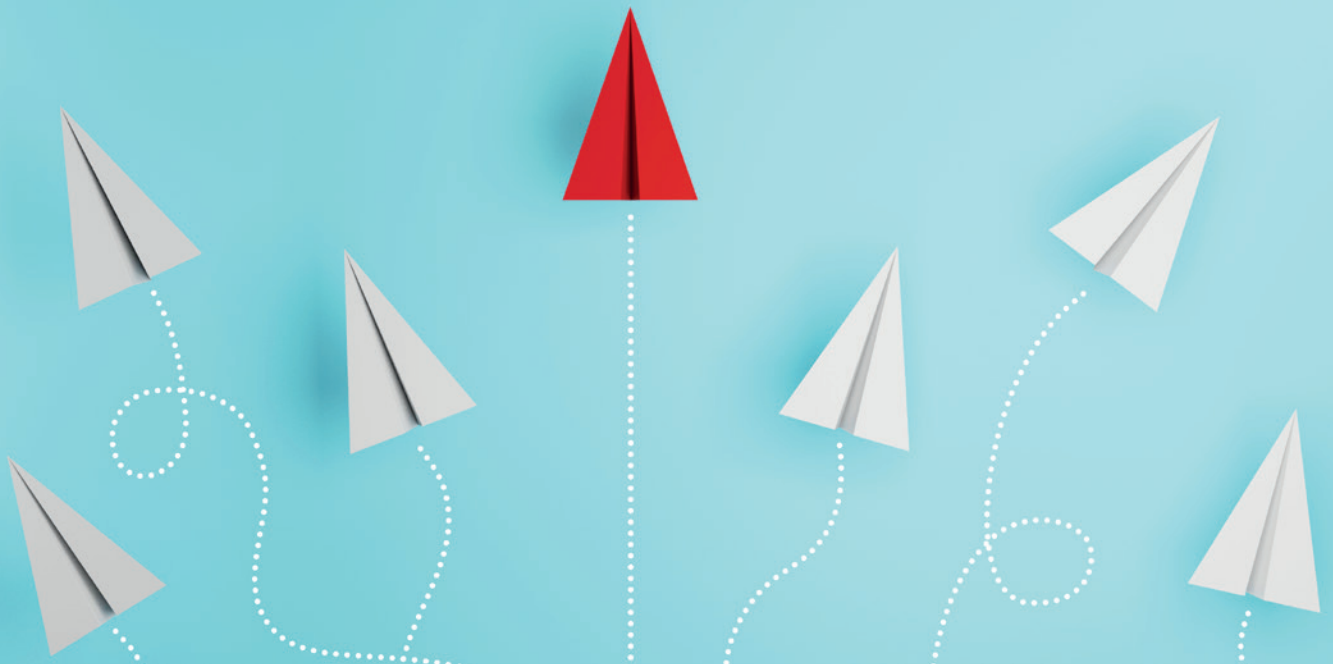
Een eerste groep waar we intensief mee samenwerken zijn collegaverenigingen van intern toezichthouders. Inmiddels is dit uitgegroeid tot het toezichtnetwerk waarin we thema's bespreken die voor ons allemaal van belang zijn en we houden jaarlijks een 'invitational' conference voor leden. Dit jaar gaat de 'invitational' over sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag in organisaties. Twee verenigingen waarmee we intensief samenwerken zijn de VTW en de VTOI-NVTK die respectievelijk intern toezichthouders in wooncorporaties en onderwijs en kinderopvang vertegenwoordigen.

Andere partners waar we van oudsher al lang intensief mee samenwerken, met name ook vanuit onze rol als werkgever, zijn de verenigingen voor bestuurders in zorg en welzijn, zoals de NVZD en Verdiwel. Enige tijd geleden heeft de NVTZ het initiatief genomen om niet alleen contact te hebben met bestuurdersverenigingen, maar met alle landelijk verenigingen die voor de governance van aangesloten instellingen relevant zijn. Zo komen we twee keer per jaar bijeen in het Governance Overleg Zorg en het Governance Overleg Welzijn. Aan het zorg overleg nemen de NVZD (vertegenwoordigen bestuurders in

Wie is...Marius Buiting

Marius Buiting is opgeleid als arts en jurist aan Universiteit Utrecht. Voordat hij directeur werd van de NVTZ heeft hij zich meer dan 20 jaar beziggehouden met de kwaliteit van zorg op nationaal en internationaal niveau.

Het vormgeven van de rol van intern toezichthouders bij kwaliteit was dan ook zijn eerste opdracht bij de NVTZ. Naast zijn werk voor de NVTZ bekleedt hij diverse andere maatschappelijke functies zoals voorzitter ZONmw 'Juiste Zorg op de Juiste Plek' en Europese adviesfuncties op het gebied van de toekomst van de zorg.



de zorg), de BoZ (Branche organisatie Zorg, de landelijke cliëntenorganisaties, de landelijke organisaties voor medezeggenschap FMS (vertegenwoordigen medische staven) en V&VN (vertegenwoordigen verpleegkundige adviesraden), NLZVE (vertegenwoordigen burgerinitiatieven) en een aantal kennisinstellingen. In het Governance Overleg Welzijn participeren Sociaal Werk Nederland, Divosa (een organisatie voor leidinggevenden in het sociaal domein) en Verdiwel.

Andere belangrijke partijen zijn vanzelfsprekend de externe toezichthouders, met name de NZa en de IGJ. In het kader van flankerend beleid bij de invulling Wtza hebben we het initiatief genomen tot een afstemmingsoverleg waar vertegenwoordigers van NZa, IGJ, CIBG en NVTZ samen overleggen over de interpretatie van de wet, het vormgeven van modelreglementen en statuten en het bespreken van concrete casuïstiek over organisatievormen en de vraag of een verplichting bestaat voor de installatie van intern toezicht.

Wat voor thema's brengt de NVTZ ter sprake bij dergelijke landelijke organisaties?

Begin jaren '90 was ik werkzaam als wetgevingsjurist op het ministerie en medeverantwoordelijk voor het maken van de wet BIG, de toenmalige kwaliteits- en klachtwet. Destijds waren er nog nauwelijks raden van toezicht, want we hadden stichtingsbesturen. De organisaties werden geleid door directies en directeuren. Toen het rvt-model in zwang kwam, de NVTZ bestaat inmiddels 30 jaar dus tel maar na hoe lang dat alweer geleden is, is er in het beleid eigenlijk nauwelijks rekening met intern toezicht gehouden. Later realiseerde ik me waardoor dat kwam. In de bestaande wetten werd als eindverantwoordelijke het bestuur van de stichting aangewezen. Dat werd de jaren erop 'copy paste' vertaald in de raad van bestuur.

Zo kon gebeuren dat in geen enkel stuk de rvt en de verantwoordelijkheid van de rvt werd meegenomen. Toen we dit op het netvlies kregen, heeft de NVTZ in het strategisch beleidsplan opgenomen om bij beleidsmakers van de overheid, externe toezichthouders de rol van intern toezicht meer bekendheid te geven en om beleid toezichtproof te maken. Dat heeft, zo mogen we constateren, zeker effect gehad. We worden nu met regelmaat geconsulteerd door externe toezichters, door diverse afdelingen van verschillende departementen van VWS en ook door onderzoeksinstituten en adviesorganisaties.

Verwacht je dat de zorgakkoorden (IZA, WOZO, TAZ) van betekenis zijn voor de NVTZ?

Ja, de diverse zorgakkoorden zullen zeker betekenis gaan hebben voor onze leden. Zeker omdat een uitvloeisel van de akkoorden is dat veel meer regionaal samengewerkt zal gaan worden. We zagen dat al langer aankomen en daarom zijn we een aantal jaren geleden overgegaan tot het aanstellen van onze regio ambassadeurs. Ook zijn we samen met de bestuurdersverenigingen vertegenwoordigd in een werkgroep van de TAZ (Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn), en worden we opgeroepen door diverse partijen om actief in de regio en relevante netwerken aanwezig en betrokken te zijn.

Tenslotte is het leuk om te benoemen dat de NVTZ ook betrokken wordt bij innovatieve bewegingen. Zo zijn we vanuit de campus waar we kantoor houden recent betrokken geraakt bij het creëren van zorg innovatie ecosystemen in de regio Utrecht. Ook werken we samen met het adviesbureau Weyond om in de zorgkantorenregio's van Zilveren Kruis te werken aan community care, reablement en innovatieve technologie. ■

Veel gestelde vraag

Bij onze Governance Helpdesk komen dagelijks uiteenlopende vragen binnen, gerelateerd aan het intern toezicht. Een vraag die de afgelopen periode veel binnen is gekomen, betreft de benoemingstermijn van de toezichthouder. Concreet is de vraag van veel toezichthouders of zij langer dan twee keer vier jaar als toezichthouder benoemd mogen worden. Dat mag, conform de Wtza, niet. Maar de NVTZ heeft, in overleg met de BoZ, vastgesteld dat de wet ruimte laat voor een inhoudelijk alternatief. Zo is er toch een situatie mogelijk waarin de opgebouwde kennis door een toezichtlid, die op een specifiek dossier erg relevant kan zijn, ingezet kan worden. Hieronder leest u meer over dit alternatief en de voorwaarden die de NVTZ daarvoor schetst.

“Mag ik langer dan twee keer vier jaar als toezichthouder benoemd worden?”

Nee, dat mag niet. Waar de Governancecode Zorg voorheen nog ruimte liet om onder omstandigheden de benoemingstermijn te verlengen, is die mogelijkheid per 1 januari 2022 met de inwerkingtreding van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) komen te vervallen. In artikel 6 lid 2 van het Uitvoeringsbesluit bij de Wtza staat “Een persoon wordt voor ten hoogste vier jaar aangesteld als lid van de interne toezichthouder van de instelling. Deze periode kan eenmaal met ten hoogste vier jaar worden verlengd. De al dan niet aaneengesloten totale periode waarin een persoon lid is van de interne toezichthouder van de instelling is ten hoogste acht jaar.” (Uitvoeringsbesluit Wtza)

De NVTZ ziet binnen de wettelijke kaders wel ruimte voor een voormalig lid van de rvt om op een bepaald dossier voor beperkte tijd betrokken te blijven als adviseur. Dit raadslid moet naar onze mening aan de volgende voorwaarden voldoen*:

Er is een duidelijk onderscheid tussen de betrokkene als expert en als voormalig toezichthouder.

Dit betekent dat de betrokkene alleen adviseert op een specifiek, afgebakend dossier, waarvan diegene belangrijke, specifieke kennis heeft. De betrokkene is dan ook niet bij de gehele vergadering aanwezig noch

betrokken, maar alleen bij het agendapunt dat dit dossier betreft. Ook heeft de betrokkene (vanzelfsprekend) geen beslissingsbevoegdheid meer, maar treedt alleen als op als adviseur.

De betrokkene treedt voor een beperkte periode als adviseur op.

Om te waarborgen dat de betrokkene alleen op een bepaald dossier adviseert dat onder diens toezicht relevant was, is het van belang een tijdspanne aan diens adviesfunctie te verbinden. Wij adviseren uit te gaan van een half jaar, met een mogelijke verlenging van een half jaar tot maximaal één jaar.

De organisatie kent een beperkte vergoeding aan de adviseur toe.

Het is van belang te waarborgen dat het aanblijven als adviseur een inhoudelijke meerwaarde heeft, en niet gedreven wordt door financiële prikkels. Daarom adviseren we zeer terughoudend te zijn bij het toekennen van een vergoeding, die op feitelijke uren gebaseerd is en niet hoger is dan de helft van de bezoldiging die voor de toezicht functie werd ontvangen.

De medezeggenschapsorganen (OR/CR) zijn geïnformeerd over de nieuwe situatie en hebben geen principiële bezwaren geuit.



Let wel: onder omstandigheden is de adviseur gebonden aan de tarieven uit de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het strekt te ver om daar in deze bijdrage aandacht aan te besteden. Meer informatie volgt nog bij de officiële publicatie van dit kader.

Wet- en Regelgeving



De NVTZ brengt jaarlijks verschillende modeldocumenten, handreikingen en andere publicaties uit. Ook doen we regelmatig onderzoek onder leden naar de praktische uitvoerbaarheid van relevante wet- en regelgeving. Op deze wijze leren we hoe we de interne toezichthouder binnen de kaders van de wet het best kunnen ondersteunen. Dankzij onze Governance Helpdesk weten we welke vragen onder toezichthouders leven en waar zij bij de uitvoering van wet- en regelgeving tegen aan lopen. De NVTZ probeert daar een zo goed mogelijk antwoord op te formuleren. Daarnaast voert de NVTZ gesprekken met verschillende overheidsinstanties over de ruimte binnen de wettelijke kaders, de uitvoerbaarheid van de wetten en de eventuele hindernissen in de praktijk.

Tekst: Petra Hardeman

Voor dit artikel spreken we met onze jurist Petra Kaldewaij. U leest wat de Governance helpdesk van de NVTZ voor u kan doen, welke modeldocumenten recent zijn uitgekomen en waar zij u bij behulpzaam kan zijn.



Petra Kaldewaij
Juridisch beleidsmedewerker

Governance Helpdesk

Petra heeft onder andere de Governance Helpdesk onder haar hoede. Leden kunnen hier terecht met algemene, praktische vragen, en ook vragen over bezoldiging, arbeidsvoorwaarden, belangenverstrengeling en de verhoudingen tussen het intern toezicht en de raad van bestuur en andere partijen zoals medezeggenschapsorganen. Ook komen hier vragen binnen over de gevolgen van de begin 2022 in werking getreden Wtza en de sinds langere tijd bestaande Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR). Petra helpt u bij het vinden van een passend antwoord.

Nieuwe modeldocumenten

De NVTZ heeft voor haar leden verschillende modeldocumenten (laten)ontwikkelen. De wettelijke kaders zijn hier leidend bij, veel documenten zijn gestoeld op ervaringen in de praktijk. Belangrijke modeldocumenten zijn de modelstatuten voor de stichting en het modelreglement voor de raad van toezicht. Petra: “Deze documenten bestaan al sinds langere tijd. Ze zijn in samenwerking met de NVZD en Dirkzwager opgesteld en worden jaarlijks geactualiseerd. In de modelstatuten en het modelreglement, zijn de verhoudingen tussen toezicht en bestuur nader gespecificeerd en de verantwoordelijkheden van de raad van toezicht vastgelegd.” Als jurist houdt Petra zich onder andere bezig met de actualisatie van de modeldocumenten. Via de Helpdesk kan zij de interpretatie van de modeldocumenten aan onze leden toelichten of vragen daarover beantwoorden.

Een voorbeeld van een recent uitgekomen document is het modelstatuut voor de BV-DGA (gepubliceerd op 24 mei 2023). Deze gaat over de verhouding tussen de raad van commissarissen en de directeur-groootaandeelhouder, tevens bestuurder. “De raad van commissarissen is werkgever van de directeur, terwijl die zelf de aandeelhoudersvergadering vertegenwoordigt en de aandeelhoudersvergadering doorgaans het laatste woord heeft. Dat is een uitdagende constructie. Hoe ga je daar als toezichthouder mee om? Aan de hand van de modelstatuten geven wij advies en verduidelijken we de verhoudingen en bevoegdheden binnen deze constructie”, vertelt de juriste. De modelstatuten zijn opgesteld door Dirkzwager in samenwerking met de NVTZ.

Veel organisaties in zorg & welzijn kenden voorheen voornamelijk het stichtingsmodel, dit is behoorlijk in verandering. We kennen alweer enige tijd de BV/DGA constructie. Met de invoering van de Wtza is de diversiteit in rechtsvormen in onze branche behoorlijk toegenomen. Ook organisaties met een VOF, eenmanszaak of maatschap structuur zijn door de Wtza verplicht om intern toezicht te organiseren. Deze verplichting, ingegaan in 2022, ook voor kleine zorgorganisaties, heeft enige weerstand opgewekt. Om te voldoen aan de wettelijke randvoorwaarden en om rekening te houden met de in de praktijk ontwikkelde vraagstukken rondom governance, heeft de NVTZ met verscheidene brancheorganisaties gesproken over de wenselijke inhoud ▶

Even voorstellen

Petra Kaldewaij is juriste en sinds oktober 2022 werkzaam bij de NVTZ. Zij heeft rechten in Rotterdam gestudeerd, medisch specialistisch onderzoek ondersteund en vervolgens gezondheidsrecht bij de UvA gestudeerd. Daar leerde zij meer over marktwerking in de zorg en de inrichting van governance bij zorginstellingen.

van modeldocumenten voor dit soort instellingen. Op deze wijze is gepoogd een balans te vinden tussen de minimale eisen van de wet en de in de praktijk ontwikkelde waarborgen van goed toezicht.

Inmiddels zijn (tezamen met de modelstatuten voor de BV-DGA) het modelreglement voor het intern toezicht binnen de maatschap gepubliceerd, als ook het modelreglement voor de VOF en het modelreglement voor de eenmanszaak. “In het geval van een niet-rechtspersoon, is de eigenaar persoonlijk financieel verantwoordelijk. De eigenaar zit met eigen geld in de zaak, wat maakt dat diegene controle moet en wil kunnen houden over het reilen en zeilen van de instelling. Omdat het desalniettemin om een publiek belang gaat, waar óók zorggeld mee gemoeid is, is de autonomie van de ondernemer niet het enige aspect waar rekening mee dient te worden gehouden. Denk aan de kwaliteit van zorg en het welzijn van hulpverleners en medewerkers. Dat zijn allemaal zaken waar de interne toezichthouder de nodige extra aandacht aan moet besteden.” Oftewel, het is de kunst om met elkaar de balans te vinden om Good Governance te waarborgen en de autonomie van de ondernemer te respecteren. Met de modelreglementen voor de maatschap, VOF en eenmanszaak is de serie voor de Wtza voorlopig afgesloten.

“De diversiteit in rechtsvormen in onze branche zijn toegenomen”

Vragen stellen

Petra roept zorginstellingen die van de modelreglementen gebruik willen maken op om bij vragen of onduidelijkheden contact op te nemen met de Helpdesk. “Kleine zorginstellingen zijn nu verplicht een orgaan in de organisatie te betrekken waar ze vaak geen of weinig ervaring mee hebben. Soms kan het idee van intern toezicht negatieve associaties oproepen. Dit is begrijpelijk, maar nergens voor nodig. Bovendien: onbekend maakt onbemind. Stel daarom gerust je vragen over wat te verwachten van dit intern toezicht en wat die bepalingen uit het modelreglement nou precies inhouden. De toelichting op de modelreglementen kan daar ook goed bij helpen, maar de Helpdesk staat ook altijd klaar.”

Heb je een juridische/governance-gerelateerde vraag of een vraag over een modeldocument? Leg deze dan voor via helpdesk@nvtz.nl of ga naar onze FAQ op de website. ■



Kerncijfers NVTZ

De NVTZ werkt voor en samen met raden om het intern toezichthoudende vak te ondersteunen en professionaliseren.

ORGANISATIE

10

Bureaumedewerkers



7

Bestuursleden



8

Branche ambassadeurs

Joop Hendriks

(Branche ambassadeur Ziekenhuizen)

Victor van Dijk

(Branche ambassadeur Ouderenzorg)

Lottie van Starckenburg

(Branche ambassadeur Dienstverlenende Organisaties)

Katherine Diaz

(Branche ambassadeur Jeugdzorg)

Hans Waardenburg

(Branche ambassadeur Gehandicaptenzorg)

Piet Overduin

(Branche ambassadeur GGZ)

Barbara Geurtsen

(Branche ambassadeur Welzijn)



8

Regio ambassadeurs

Coba Anninga

(Friesland, Groningen en Drenthe)

Hans Hamming

(Overijssel)

Jolien Kohlmann-Bins

(Gelderland)

Bas Baanders

(Noord-Holland)

Caroline van Weert

(Utrecht en Flevoland)

Yvonne van Kemenade

(Zuid-Holland en Zeeland)

Huybert van Eck

(Noord-Brabant)

Bert Scholtes

(Limburg)



200

NVTZ werkt samen met ruim 200 mensen in flexibele schil

NVTZ Academie

Groot opleidingsaanbod voor toezichthouders via de NVTZ Academie aan



15

Samenwerkingspartners

Zoek+Vind

Platform waar vraag aan en aanbod van intern toezichthouders samen komen
Samenwerking met belanghebbenden



LEDEN

1200

Raden van toezicht

5500

Individuele leden

11

Ereleden

COMMISSIES EN WERKGROEPEN



Innovatie & Advies

Wetenschappelijke Adviesraad

Werkgeverscommissie

Programmaraad

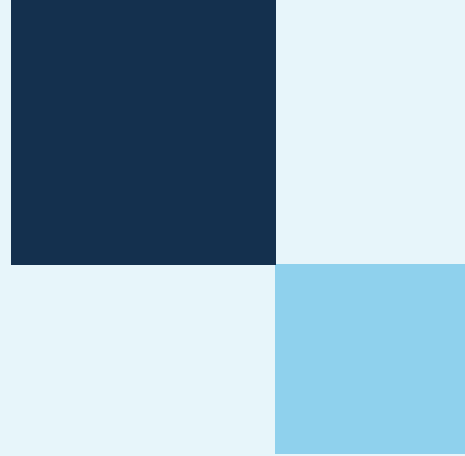
Werkgroep Duurzaamheid

Leidraad voor kwaliteitskompas GHZ

Ziet u op deze pagina dit icon staan? U kunt hierop klikken.

Dan verwijst deze naar de desbetreffende pagina op onze website.





COLOFON

Met medewerking van:

Huybert van Eck
Marius Buiting
Petra Kaldewaij
Martijn Groenewold
Bureau NVTZ
Bestuur NVTZ

Vormgeving:

Pascal van Empel

Redactieadres:

NVTZ
Europalaan 500
3526 KS Utrecht
E-mail: communicatie@nvtz.nl
Telefoon 030 737 00 85