

NVTZ - Noord-Nederland

NVTZ Noord-Nederland: Regionale Bijeenkomst Verslag.....	2
H1. Toezichtvisie 3.0	2
Concrete samenwerking met andere sectoren	2
Generatie- en diversiteitsvraagstuk in toezicht	3
IT-expertise als concrete lacune in toezicht	3
De spanning tussen individueel en collectief belang	3
Governance-uitdagingen bij regionale samenwerking	4
Concrete visie op schaarsteproblematiek	4
Belang van een transitie-narratief	5
H3. Professionalisering NVTZ	5
Community-platforms voor kennisdeling	5
Buddy- en ondersteuningssystemen	6
Regionale spreiding van opleidingsaanbod	6
H4. Rode draad van de bijeenkomst	6
Rode draden door alle sessies:	7
Unieke thema's specifiek voor Noord-Nederland:	8
Unieke thema's specifiek voor Noord-Nederland:	9
H5. Conclusies	11
5.1 Hoofdconclusies	11
5.2 Concrete aanbevelingen	11
5.3 Unieke kenmerken Noord-Nederlandse bijeenkomst	12
5.4 Transformatieve acties	13

NVTZ Noord-Nederland: Regionale Bijeenkomst Verslag

H1. Toezichtvisie 3.0

De discussie over de Toezichtvisie 3.0 in Noord-Nederland werd gekenmerkt door een sterke focus op sectoroverstijgende samenwerking en representatieproblematiek in toezicht. Anders dan in Noord-Brabant (olieverwerking) of Gelderland (systeemverandering) richtte Noord-Nederland zich op diversiteit in toezicht en cross-sectorale samenwerking.

Kerninzichten uit de transcripten:

- "We zijn een groep van hoogopgeleiden en witte 50-plussers die voor een groot deel van de samenleving beslissingen neemt"
- "Is die crisis in een zorgorganisatie nou zo anders dan die crisis bij een woningcorporatie? We zijn eigenlijk tot de conclusie gekomen dat dat niet zo is."
- "Jonge mensen brengen vanuit een andere generatie een ander type onderwijs dat ze hebben gevolgd, een andere periode waarin ze zijn gegroeid, en ook andere ervaringen mee."

Concrete samenwerking met andere sectoren

Essentie: In Noord-Nederland werd expliciet gepleit voor structurele samenwerkingsverbanden met toezichthouders uit andere publieke sectoren, vanuit de overtuiging dat veel governance-vraagstukken sectoroverstijgend zijn.

Uit de transcripten:

- Expliciete voorstellen voor structurele samenwerking met VTOI (onderwijs) en VTW (woningcorporaties)
- Concreet voorbeeld: "We hebben het bijeenkomen, het gezamenlijke festival met de VTOI en de VTW"
- Opmerking over domeinoverstijgende vraagstukken: "Dat we daar ook wat voor ons, maar ook voor ons, want we doen alsof de wereld allemaal opgedeeld is"

Dit verschilt van andere regio's waar samenwerking wel werd genoemd maar minder concreet werd ingevuld met specifieke partners en activiteiten.



Generatie- en diversiteitsvraagstuk in toezicht

Essentie: De Noord-Nederlandse discussie benadrukte dat diversiteit in toezicht niet alleen een kwestie van representatie is, maar ook van kwaliteit van besluitvorming door het inbrengen van verschillende perspectieven en ervaringen.

Scherp gearticuleerd in de transcripten:

- "Die generatiediversiteit is echt nodig, we hebben verschillende perspectieven nodig om de juiste beslissingen te kunnen nemen"

IT-expertise als concrete lacune in toezicht

Essentie: In Noord-Nederland werd specifiek het gebrek aan IT-expertise in raden van toezicht aangekaart als een ernstige lacune, waarbij werd opgemerkt dat bij werving vrijwel altijd om financiële expertise wordt gevraagd maar zelden om IT-kennis.

Uit de transcripten:

- "Het IT-contingent moet sterker aanwezig zijn in de Raad van Toezicht. Daar moeten we echt op inzetten"
- "Ik zie bijna nergens dat een IT profiel is gevraagd. Het is bijna altijd een financieel profiel"
- Niche-inzicht: "Als je dan een nieuw systeem krijgt, van ja, wacht eens eventjes, het is wel hele gevoelige informatie die daarin opgeslagen is. Dat moet wel extreem veilig zijn."

De spanning tussen individueel en collectief belang

Essentie: De deelnemers in Noord-Nederland spraken openlijk over de spanning tussen de belangen van individuele organisaties en het bredere maatschappelijke belang, waarbij de vraag werd gesteld of traditionele governance-modellen nog passend zijn.

Uniek element in Noord-Nederlandse discussie:

- "Je moet zorgen dat je de goede keuzes maakt in tijd. Ik denk het belangrijkste is dat we altijd voor ogen blijven houden: Waar doen we dit eigenlijk allemaal voor?"
- Directe uitspraak over zeggenschap: "Moeten we ons misschien wel afschaffen en zeggenschap in organisaties echt durven leggen op de werkvloer?"

H2. Beleidsplan 2026-2030



De Noord-Nederlandse discussie over het beleidsplan concentreerde zich op governance van samenwerkingsverbanden, integrale aanpak van schaarste, en het belang van een helder transitie-narratief.

Governance-uitdagingen bij regionale samenwerking

Essentie: In Noord-Nederland werd diep ingegaan op de juridische en bestuurlijke complexiteit van netwerk-governance, waarbij concrete vragen werden gesteld over verantwoordelijkheden, mandaat en risicomanagement in samenwerkingsverbanden.

Gedetailleerd besproken in de transcripten:

- "Als je in netwerken samenwerkt, dan moet je ook toezicht houden op de netwerken. Hoe zit dat juridisch? Heel lastig"
- "Is het de bereikheid om een deel van je eigen autonomie in te lezen? Dat is natuurlijk een opgave van je eigen autonomie"
- Niche-inzicht over regionaal toezicht: "Als je inricht naar de toezicht op een gemeenschap of een regio, dan is er geen belangenverstrengeling, want je vertegenwoordigt niet één organisatie"

Uniek voor Noord-Nederland was de expliciete discussie over juridische implicaties van netwerktoezicht, die in andere regio's minder centraal stond.

Concrete visie op schaarsteproblematiek

Essentie: De Noord-Nederlandse benadering van schaarste was integraal, waarbij personeelstekorten, financiële middelen en duurzaamheid in samenhang werden besproken, met een duidelijke erkenning dat mensen een schaarser middel zijn geworden dan geld.

Uit de transcripten:

- "De groeiende zorg moet opgevangen worden met de huidige mensen en middelen. Er is niet meer geld, er zijn niet meer mensen"
- "Menselijke capaciteit als schaarser dan geld"

Interessante toevoeging was het inzicht dat relationele aspecten (persoonlijke contacten) als oplossing voor schaarste werden gezien - een perspectief dat weinig in andere regio's naar voren kwam.

Belang van een transitie-narratief



Essentie: In Noord-Nederland werd expliciet de noodzaak benoemd van een overkoepelend verhaal dat de zorgtransitie begrijpelijk en betekenisvol maakt voor alle betrokkenen, waarbij taal en communicatie een cruciale rol spelen.

Specifiek benoemd in de transcripten:

- "De derde is het narratief in de transitie, waarom is dat belangrijk?"
- Niche-inzicht over communicatie: "Ik kom uit het bedrijfsleven en ik vind de taal binnen de zorg vaak een beetje zorgelijk, hoe er gesproken wordt"

De aandacht voor taal en communicatie was een uniek element dat in Noord-Nederland sterker naar voren kwam dan in andere regio's.

H3. Professionalisering NVTZ

In Noord-Nederland lag bij professionalisering de nadruk op drie specifieke elementen: digitale community-platforms, buddy/maatjesconcepten en regionale spreiding van opleidingen.

Community-platforms voor kennisdeling

Essentie: Er werd een zeer concreet voorstel gedaan om een Discord-platform te implementeren voor kennisdeling tussen toezichthouders, waarbij de laagdrempeligheid en flexibiliteit van deze uit de gaming-wereld afkomstige tool werden benadrukt.

Concreet beschreven in de transcripten:

- "Discord is een soort app waarbij jij berichten kunt inleggen... Je kunt dat top-in delen, en dan kun je ook denken 'oké, ik heb buddy nodig'"
- "Dat is een vrij simpel onderhoudsysteem"

Deze zeer concrete suggestie voor een specifiek type platform (Discord) onderscheidt zich van de algemenere discussies over digitale tools in andere regio's.

Buddy- en ondersteuningssystemen

Essentie: Er werd gepleit voor een structureel systeem van onderlinge ondersteuning tussen toezichthouders, vanuit de ervaring dat men in crisissituaties vaak onvoldoende hulp zoekt, terwijl die behoefte wel degelijk bestaat.

Directe voorbeelden uit de transcripten:



- "Ik heb een situatie meegemaakt twee jaar geleden, met een directeur die ziek was [...] ik heb er geen seconde aan gedacht om op een of andere manier daar hulp bij te vragen"

Uniek was de expliciete verwijzing naar een bestaande structuur van ondersteuning die nog ondergecommuniceerd is.

Regionale spreiding van opleidingsaanbod

Essentie: Er werd nadrukkelijk gewezen op de ongelijke geografische spreiding van het opleidingsaanbod, waarbij het noorden onderbedeeld is, met concrete voorbeelden van de concentratie van opleidingen in de Randstad.

Expliciete uitspraken in de transcripten:

- "Ik pleit voor de verbinding vanuit de NVTZ naar het noorden voor opleiding en voor bijeenkomsten"
- "Als het gaat om anders toezichthouden, dat er heel veel opleidingen zijn, bijvoorbeeld georganiseerde searchbureaus, andere bureaus"

Uniek element was het uitgesproken besef dat regionale verschillen (ook) leiden tot andere toezichtsbehoeften en -vraagstukken.

H4. Rode draad van de bijeenkomst

Rode draden door alle sessies:

1. De "unwilling" betrekken bij vernieuwing

Essentie: In Noord-Nederland werd expliciet het vraagstuk besproken hoe het grote deel niet-actieve leden te bereiken.

Concrete voorstellen:

- Ontwikkeling van korte formats zoals podcasts en webinars die in de dagelijkse routine passen
- "Handouts" voor terugkoppeling in eigen RvT, zodat actieve leden als ambassadeurs fungeren
- Koppelingsmodel waarbij een NVTZ-lid als contactpersoon dient voor 5-10 anderen
- Gebruik van een Discord-platform voor laagdrempelige kennisdeling
- Bijeenkomsten op inspirerende locaties die op zichzelf al aantrekkingskracht hebben



De deelnemers benadrukten dat persoonlijk contact effectiever is dan formele kanalen.

2. Balans tussen lokale realiteit en landelijke kaders

Essentie: De noordelijke context vraagt om vertaling van landelijke kaders naar regiospecifieke invulling.

Concrete spanningspunten en voorstellen:

- Opleidingen en bijeenkomsten geconcentreerd in de Randstad vormen een drempel voor noordelijke deelname
- Specifieke uitdagingen zoals vergrijzing en krimp vragen om regiospecifieke aanpak
- Regionale vertaaltafels voor landelijke visies
- Sterkere rol voor noordelijke ambassadeurs in NVTZ-beleid
- Nog eens kijken naar accreditatiebeleid
- Meer regionale netwerkvorming die aansluit bij noordelijke cultuur

De discussie benadrukte dat Noord-Nederland niet alleen geografisch maar ook cultureel eigen kenmerken heeft.

3. Van theorie naar praktijk: handelingsperspectief

Essentie: Sterke behoefte aan concrete, direct toepasbare tools in plaats van abstracte visies.

Concrete voorstellen:

- "Toezicht in 10 minuten" - korte instructievideo's over specifieke thema's
- Toolbox met gesprekskaarten en reflectievragen voor RvT-vergaderingen
- Casuïstiekbank met praktijkvoorbeelden
- Intervisie-light: eenmalige sessies rond een concreet vraagstuk
- Checklists en formats voor complexe thema's zoals samenwerkingsverbanden

Unieke thema's specifiek voor Noord-Nederland:

1. De waarde van "ongeoefende" toezichthouders

Essentie: Het koesteren van 'niet-weten' en onzekerheid als katalysator voor vernieuwing.

Concrete uitwerking:



- Safe spaces waar toezichthouders vrijuit kunnen spreken over wat ze niet weten
- Ruimte in profielschetsen voor 'leergierigheid' naast expertise
- Bewuste koppeling van ervaren en onervaren toezichthouders
- 'Reverse mentoring' door jongere toezichthouders op thema's als digitalisering
- Normaliseren van 'niet-weten' als startpunt voor vernieuwing

2. De noordelijke regionale identiteit

Essentie: De specifieke regionale cultuur werkt door in hoe toezicht wordt ingevuld.

Concrete kenmerken:

- Nuchterheid botst soms met formele governance-benaderingen
- Sterke informele netwerken als kracht
- Regionale ontwikkelingen vragen om specifieke toezichtsaandacht
- Behoeftte aan meer bijeenkomsten in het noorden
- Noordelijke best practices verdienen meer aandacht binnen NVTZ

3. De vergeten middengroep

Essentie: Medezeggenschapsorganen als cruciale maar onderbelichte schakel in governance.

Concrete voorstellen:

- Grote verschillen in functioneren van medezeggenschapsraden geconstateerd
- Gezamenlijke scholingstrajecten voor toezichthouders en medezeggenschapsleden
- Structureel overleg faciliteren met concrete gespreksformats
- Driehoeksoverleg tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap
- Medezeggenschap als "critical friend" van de raad van toezicht

4. IT en digitalisering als blinde vlek

Essentie: Ernstig tekort aan IT-expertise in raden van toezicht, ondanks toenemende risico's.

Concrete voorstellen:

- Expliciete vraag naar IT-expertise in profielschetsen
- Laagdrempelig IT-assessment voor RvT's om risico's te identificeren
- Thematische webinars over cybersecurity, dataprivacy en AI-governance



- IT-specialisten als adviseurs voor RvT's zonder eigen expertise
- Erkenning dat IT steeds meer het primaire proces raakt

5. Buddy-systemen voor ondersteuning bij crises

Essentie: Behoefte aan gestructureerde onderlinge ondersteuning, juist in crisissituaties.

Concrete voorstellen:

- Geformaliseerd buddy-systeem voor directe ondersteuning
- Pool van ervaren toezichthouders beschikbaar voor acute hulp
- Betere bekendheid geven aan bestaande helpdesk
- Discord-platform voor het snel vinden van gerichte ondersteuning
- Onderkenning dat juist in crises onderlinge steun cruciaal is maar vaak ontbreekt

Deze thema's geven een concreet beeld van de specifieke inzichten en voorstellen uit de Noord-Nederlandse bijeenkomst, relevant voor de verdere ontwikkeling van het NVTZ-beleid.

Unieke thema's specifiek voor Noord-Nederland:

1. De waarde van "onhandige" toezichthouders

Essentie: Er werd op een verrassende manier gepleit voor het koesteren van 'onhandigheid' en onzekerheid als katalysator voor vernieuwing, in plaats van alleen te bouwen op expertise en zekerheid.

Verrassend inzicht uit de transcripten:

- "Wat agenderen we wel, wat agenderen we niet? Ik heb in de groep gezegd, ik vind het leuk om met mensen in vergelijkbare posities, vergelijkbare organisaties te zitten, te sparren, af en toe met elkaar tegen te komen."
- "Ik denk dat het heel goed zou zijn als de NVTZ een studieuze kant daarvan oppakt."

De waarde van 'niet-weten' en 'onhandigheid' als stimulans voor vernieuwing werd uniek in Noord-Nederland benoemd.



2. De 'regionale eigenheid' van het noorden

Essentie: De deelnemers benadrukten de specifieke regionale identiteit en cultuur van Noord-Nederland, en hoe deze doorwerkt in toezichtsvraagstukken en -benaderingen.

De specifieke regionale identiteit van het noorden werd explicieter benoemd dan in andere regio's.

3. De vergeten middengroep

Essentie: In Noord-Nederland was er opvallend veel aandacht voor de rol van medezeggenschapsorganen in governance, vanuit de observatie dat deze een cruciale schakel vormen maar vaak onderbelicht blijven.

De aandacht voor medezeggenschapsorganen als belangrijke schakel was uniek voor Noord-Nederland.

H5. Conclusies

5.1 Hoofdconclusies

1. Noord-Nederland toont een unieke focus op concrete sectoroverstijgende samenwerking, met specifieke verwijzingen naar gezamenlijke activiteiten met VTW (woningcorporaties) en VTOI (onderwijs).
2. Er is in Noord-Nederland een scherp bewustzijn van de kloof tussen toezichthouders en verschillende bevolkingsgroepen, met specifieke aandacht voor generatiediversiteit en de waarde van verschillende perspectieven in besluitvorming.
3. Het ontbreken van IT-expertise in raden van toezicht wordt in Noord-Nederland expliciet benoemd als een grote lacune, met concrete koppeling aan risicomanagement en de observatie dat IT-profielen zelden gevraagd worden bij werving.
4. Uniek voor Noord-Nederland is de aandacht voor specifieke digitale oplossingen (Discord) en het betrekken van "unwilling" toezichthouders bij vernieuwing.

5.2 Concrete aanbevelingen



1. **Ontwikkeling van regionale samenwerking met andere toezichtssectoren**
 - Verdere uitbouw van concrete samenwerkingsinitiatieven met VTW en VTOI
 - Gezamenlijke bijeenkomsten en opleidingen in het noorden
 - Uitwisseling van best practices over crisismanagement tussen sectoren
2. **Versterking van IT-expertise in raden van toezicht**
 - Aanpassing van profielschetsen om expliciet IT-expertise te benoemen
 - Ontwikkeling van gerichte opleidingsmodules over IT-risico's voor toezichthouders
 - Actieve werving van toezichthouders met IT-achtergrond
3. **Implementatie van Discord-platform voor toezichthouders**
 - Ontwikkeling van een laagdrempelig digitaal platform voor kennisdeling
 - Integratie van buddy-systeem voor ondersteuning bij calamiteiten
 - Mogelijkheid voor thematische kanalen en regionale subgroepen
4. **Betere regionale spreiding van NVTZ-activiteiten**
 - Meer opleidingen en bijeenkomsten in Noord-Nederland
 - Regionale ambassadeurs die lokale netwerken faciliteren
 - Erkenning van regionale context in toezichtsvraagstukken

5.3 Unieke kenmerken Noord-Nederlandse bijeenkomst

In vergelijking met andere regio's onderscheidde Noord-Nederland zich door:

1. **Concrete invulling van sectoroverstijgende samenwerking**
 - Specifieke verwijzing naar gezamenlijke activiteiten met VTW en VTOI
 - Expliciete vergelijking van crises in zorg en woningcorporaties
 - Praktijkgericht perspectief op domeinoverstijgend werken
2. **Expliciete aandacht voor IT-expertise in toezicht**
 - Directe observatie dat IT-profielen ondervertegenwoordigd zijn
 - Specifieke uitspraak: "Het IT-continent moet sterker aanwezig zijn in de Raad van Toezicht"
 - Concrete koppeling tussen IT-expertise en risicomanagement
3. **Specifiek voorstel voor Discord-platform**
 - Zeer concreet voorstel voor digitaal platform uit de gaming-wereld
 - Gedetailleerde beschrijving van functionaliteit



- Directe toepasbaarheid voor kennisdeling tussen toezichthouders

4. De 'unwilling' betrekken bij verandering

- Unieke focus op hoe niet-betrokken toezichthouders te bereiken
- Expliciet benoemen van het "3% versus 97%" vraagstuk
- Concrete olievlekstrategie voor het bereiken van meer toezichthouders

5. De veranderende rol van medezeggenschapsorganen

- Unieke aandacht voor de rol van medezeggenschapsraden in governance
- Observatie over verschillende ontwikkelingsniveaus van medezeggenschapsorganen
- Concrete suggesties voor betere samenwerking tussen toezicht en medezeggenschap

5.4 Transformatieve acties

1. Noord-Nederlandse Toezichtsalliantie

Doel: Concrete structuur creëren voor sectoroverstijgende samenwerking in Noord-Nederland.

- Driemaandelijks bijeenkomst van toezichthouders uit zorg, onderwijs en woningcorporaties
- Thematische sessies rond gedeelde vraagstukken zoals governance en schaarste
- Expliciete verbinding met medezeggenschapsorganen in verschillende sectoren

2. IT-expertiseprogramma voor toezichthouders

Doel: Systematisch versterken van IT-kennis binnen raden van toezicht in Noord-Nederland.

- Ontwikkeling van specifieke werving-templates met accent op IT-expertise
- Serie korte online sessies over cybersecurity, data-risico's en IT-governance
- Specifieke aandacht voor de relatie tussen IT-systemen en kwetsbare cliëntgegevens

3. ToezichtConnect Noord (Discord-platform)

Doel: Drempels voor kennisdeling verlagen om ook minder actieve toezichthouders te bereiken.

- Implementatie van Discord-platform met thematische kanalen



- Buddy-systeem voor ondersteuning bij calamiteiten
- Specifieke strategie om de "unwilling 97%" te bereiken via digitale middelen

4. Regionale Context Toolkit

Doel: Landelijke kaders en concepten vertalen naar de specifieke Noord-Nederlandse context.

- Ontwikkeling van regiospecifieke casuïstiek en best practices
- Aandacht voor de 'couleur locale' in opleidingen en bijeenkomsten
- Concrete vertaling van landelijke kaders naar regionale context

Deze transformatieve acties sluiten direct aan bij de unieke kenmerken en behoeften die in de Noord-Nederlandse bijeenkomst naar voren kwamen.