

NVTZ - Overijssel

NVTZ Regiobijeenkomst Overijssel 2025 - Verslag.....	2
H1. Toezichtvisie 3.0	2
Domeinafschaffend werken centraal.....	2
Ondernemerschap en lef in toezicht	3
Van organisatie- naar gebiedsgericht toezicht	3
H2. Beleidsplan 2026-2030	3
Regionale experimenteerruimte	5
Hervorming van financieringsstromen	6
Internationale oriëntatie	6
Fundamentele systeemverandering.....	6
H3. Professionalisering NVTZ	7
1. Het Programma Goed Toezicht	7
2. Het Opleidingsaanbod	7
Concrete suggesties die werden gedaan:	8
H4. Rode draad van de bijeenkomst	9
Rode draden door alle sessies:	9
Belangrijke thema's die naar voren kwamen:	10
H5. Conclusies	11
5.1 Hoofdconclusies.....	12
5.2 Concrete aanbevelingen	12
5.3 Unieke kenmerken Overijsselse bijeenkomst	13
5.4 Transformatieve acties.....	14



NVTZ Regiobijeenkomst Overijssel 2025

- Verslag

H1. Toezichtvisie 3.0

De discussie over Toezichtvisie 3.0 in Overijssel werd gekenmerkt door een praktische benadering met een nadruk op het doorbreken van traditionele kaders en het stimuleren van ondernemerschap binnen toezicht. Anders dan in Noord-Brabant, waar de focus lag op concrete toepassing en olievlekwerking, of in Limburg, waar informele netwerken centraal stonden, richtte Overijssel zich op het compleet afschaffen van domeingrenzen en het herdefiniëren van de rol van toezichthouders.

Kerninzichten:

- "Domeinafschaffend werken in plaats van domeinoverstijgend"
- "Je moet meer lef hebben om dingen te doorbreken, om dingen op een andere manier te gaan doen"
- "We hebben min of meer geconstateerd dat er eigenlijk helemaal geen financieel probleem is. Ik denk niet dat er in de hele sector zo over wordt gedacht, maar we besteden heel veel tijd en geld aan allemaal onnuttige en nutteloze regels."

Domeinafschaffend werken centraal

Uniek voor Overijssel: Benadering van perceptie van grenzen tussen sectoren.

- Expliciete keuze voor "domeinafschaffend" in plaats van "domeinoverstijgend"
- Focus op het volledig wegnemen van grenzen tussen domeinen
- Kritiek op de bestaande systeemgrenzen en financieringsstructuur

Deze benadering contrasteert met de Limburgse insteek die meer gericht was op het benutten van informele netwerken en de Noord-Brabantse focus op olievlekwerking. Waar andere regio's de grenzen willen overstijgen, wil Overijssel ze afschaffen.

Ondernemerschap en lef in toezicht

Opvallend voor Overijssel: Nadruk op risico's durven nemen.

- Sterke behoefte aan meer ondernemerschap en lef in de toezichthoudersrol



- Kritiek op angst-gestuurde besluitvorming bij commissarissen
- Toezichthouder als facilitator van risico's en innovatie

"We zijn veel commissarissen tegengekomen die handelen uit angst. En dat kunnen we absoluut niet gebruiken."

In vergelijking met Noord-Brabant en Limburg werd in Overijssel veel explicieter gesproken over het nemen van ondernemersrisico's en het durven experimenteren, zelfs als dat betekent dat regels soms moeten worden doorbroken.

Van organisatie- naar gebiedsgericht toezicht

Kenmerkend voor Overijssel: Transformatie van toezicht naar gebiedsniveau.

- Pleidooi voor organisatie-overstijgend toezichtmodel
- Focus op het gebied als geheel in plaats van op individuele instellingen
- Experimentele vormen van regionaal toezicht verkennen

"Hoe kom je van organisatiegericht naar regionaal getrokken toezicht?"

Dit sluit aan bij discussies in andere regio's, maar de Overijsselse aanpak kenmerkt zich door een duidelijker accent op de transformatie van het toezichtsmodel zelf, niet alleen op de samenwerking tussen bestaande toezichtsstructuren.

H2. Beleidsplan 2026-2030

De Overijsselse discussie over het beleidsplan kenmerkte zich door een praktische focus op regionale experimenteerruimte en het doorbreken van bestaande financieringsstructuren. In vergelijking met Limburg, waar vooral behoefte was aan concretisering, kwam in Overijssel een duidelijkere visie naar voren over de benodigde systeemveranderingen.

Belangrijke discussiepunten:

- Regionale experimenteerruimte en ruimte voor lokale initiatieven
- Hervorming van financieringsstromen en bekostigingsmodellen
- Internationale oriëntatie en best practices
- Fundamentele systeemverandering in plaats van marginale aanpassingen

Kerninzichten:



- **"Bij wijkverpleging hebben we ook de wijken verdeeld en de medische zorgen verdeeld, de technische zorg. En toen was mijn vraag: hoe houden we daar toezicht op?"**

Deze quote komt uit een discussie over nieuwe vormen van samenwerking in de regio. De spreker beschrijft een concrete ervaring met wijkgericht werken, waarbij zorgorganisaties de wijken onderling hebben verdeeld. Dit roept governance-vragen op: hoe houd je toezicht op zo'n regionale samenwerkingsstructuur die over organisatiegrenzen heen gaat? Deze praktijkervaring illustreert de uitdaging van toezicht in nieuwe samenwerkingsvormen.

- **"We kunnen heel veel leren van manieren waarop er toezicht gehouden wordt en zorgsystemen überhaupt in het buitenland"**

Deze uitspraak komt uit een discussie over internationale oriëntatie, waarin de spreker benadrukt dat vraagstukken rond schaarste en personeel niet uniek zijn voor Nederland. De spreker pleit ervoor om nadrukkelijker over de grens te kijken voor inspiratie en oplossingen, in plaats van telkens het wiel opnieuw uit te vinden. Dit illustreert de in Overijssel aanwezige behoefte om internationaal te leren.

- **"Afbreken van de financieringsregels, geef vrije ruimte, start met 30-40%; laten we wel gewoon ideeën aanrijken als experimenteerruimte in de gebiedsfinanciering, lump sum-achtig"**

Deze quote komt uit een concrete discussie over hoe financiering anders georganiseerd zou moeten worden. De spreker pleit voor een aanpak waarbij een substantieel deel van het budget (30-40%) wordt vrijgemaakt voor gebiedsgerichte financiering zonder strikte regels. Dit illustreert de in Overijssel sterk aanwezige wens om concrete experimenteerruimte te creëren en niet te blijven hangen in discussies.

- **"In Zeeland knippen ze dingen op, mag niet, maar ze doen het wel. Dan denk je nou, het mag niet, maar het is veel beter als je het doet."**

Deze uitspraak komt uit een discussie over het durven breken van regels wanneer dat ten goede komt aan de maatschappelijke opgave. De spreker verwijst naar een concreet voorbeeld uit Zeeland waar men bepaalde regels bewust niet volgt omdat een andere aanpak beter werkt voor de regio. Dit illustreert de "break the rules"-mentaliteit die in Overijssel sterk aanwezig was en de behoefte om mythes over "wat niet mag" te doorbreken.



Regionale experimenteerruimte

Kenmerkend voor Overijssel: Focus op concrete experimenten in de regio.

- Bestaande regionale initiatieven als voorbeeld (zoals in Hengelo*)
- Behoeftte aan meer lump sum financiering om flexibeler te kunnen werken
- Concrete vraag om 30-40% vrije ruimte voor regionale samenwerking
- Geldstromen uit verschillende domeinen (WMO, ZVW, WLZ) samenvoegen voor gebiedsgerichte aanpak

* Er werd gesuggereerd dat er in Hengelo een vorm van corporatie of alliantie bestaat waarin verschillende organisaties samenwerken met de gemeente, maar de specifieke details van dit initiatief worden niet verder toegelicht in de beschikbare transcripten. Het wordt aangehaald als een voorbeeld van regionale samenwerking waarbij de vraag speelt hoe je daarop toezicht houdt, maar zonder verdere inhoudelijke uitwerking van wat deze samenwerking precies inhoudt.

Hervorming van financieringsstromen

Sterk benadrukt in Overijssel: Kritiek op bestaande bekostigingsmodellen.

- Expliciete kritiek op kolommen van financiering (WMO, ZVW, WLZ)
- Pleidooi voor gebundelde, gebiedsgerichte financiering
- "Mythes wegnemen" over wat wel en niet mag in financieringsstructuren

"Klopt de bekostiging vanuit de kolommen-gedachte systemen nog?"

Internationale oriëntatie

Uniek voor Overijssel: Expliciete aandacht voor internationale voorbeelden.

- Leren van buitenlandse zorgsystemen en toezichtmodellen
- Best practices uit andere landen als inspiratiebron
- Bewustzijn van internationale ontwikkelingen die de zorg beïnvloeden

"Internationalisering en ik heb hem geïnterpreteerd als best practices ophalen, internationaal ook kijken naar succesvoorbeelden in het



buitenland, zoals bijvoorbeeld Denemarken, daar kunnen we daar inspiratie uit putten”

Deze internationale oriëntatie was in andere regio's minder uitgesproken en vormt een onderscheidend element van de Overijsselse bijeenkomst.

Fundamentele systeemverandering

Kenmerkend voor Overijssel: Roep om radicale herziening van het systeem.

- Kritiek op de inefficiëntie van het huidige systeem
- Pleidooi voor fundamentele herinrichting in plaats van marginale aanpassingen
- Nadruk op wat echt waarde toevoegt voor inwoners

De discussie in Overijssel ging verder dan alleen praktische verbeteringen en richtte zich meer op de noodzaak van fundamentele systeemverandering dan in andere regio's.

H3. Professionalisering NVTZ

De Overijsselse visie op professionalisering onderscheidde zich door een focus op intersectorale uitwisseling, regionale verbinding en praktische ondersteuning bij het omgaan met de spanning tussen organisatie- en maatschappelijk belang.

1. Het Programma Goed Toezicht

In Overijssel was er een genuanceerde houding tegenover het Programma Goed Toezicht:

- Waardering voor de waarden-gebaseerde aanpak
- Behoefte aan doorontwikkeling met focus op vernieuwende toezichtsvormen
- Nadruk op concrete toepassingen in het spanningsveld tussen continuïteit en transformatie

”Het programma heeft een goede basis gelegd, maar zou moeten evalueren naar nieuwe uitdagingen rond domeinafschaffend werken”

2. Het Opleidingsaanbod

Typerend voor Overijssel: Intersectorale en regionale focus:

- Leren van andere sectoren (woningcorporaties, onderwijs, bedrijfsleven)



- Behoefte aan ondersteuning bij het managen van spanning tussen organisatie- en maatschappelijk belang
- Vraag naar maatwerktrajecten voor complete Raden van Toezicht
- Meer focus op toekomstgericht denken en minder op controlerende taken

"Het is niet alleen maar commissaris toezichthouder en risicobegeleiding, maar ook zorgen dat het in de toekomst nog bestaat en dat je daarvoor ook wel een aantal maatregelen kunt nemen."

Concrete suggesties die werden gedaan:

1. Intersectorale leerplatforms

- Gezamenlijke bijeenkomsten met toezichthouders uit verschillende sectoren
- Uitwisseling met het bedrijfsleven rond thema's als ondernemerschap en risicomanagement
- Internationale best practices delen

2. Stageprogramma's voor jonge toezichthouders

- Faciliteren van stageplekken bij Raden van Toezicht
- Jonge mensen als frisse blik binnen toezicht
- Opbouwen van divers toekomstig toezichthouderspotentieel

3. Ondersteuning bij transformatieve toezichtsvraagstukken

- Begeleiding bij het overwegen van bestaansrecht van de eigen organisatie
- Hulp bij het afwegen van continuïteit versus maatschappelijke opgave
- Concrete tools voor regionaal toezicht

4. Maatwerk voor complete Raden van Toezicht

- Op maat gemaakte opleidingstrajecten voor volledige RvT's
- Interne teamdynamiek verbeteren
- Gezamenlijke toezichtsvisie ontwikkelen



5. Aandacht voor vrijwilligers en informele zorg

- Specifieke ondersteuning voor toezicht in organisaties met veel vrijwilligers
- Inzicht in de balans tussen formele en informele zorg
- Governance-vraagstukken rondom vrijwilligerswerk

"Wij zijn een organisatie met drie keer zoveel vrijwilligers dan medewerkers. En dat is waar ik wel aandacht voor vraag."

- **"Ik vind dat we best inhoudelijk veel thema's hebben opgepakt: duurzaamheid, ketens die samenwerken. [...] Het is nu een beetje een versnipperd gebied; Op één regio gericht, één RvT gericht, misschien wel een maatwerktraject."**

De essentie van de discussie gaat over de spanning tussen:

1. Maatwerk cursussen voor één RvT (duur maar specifiek)
2. Gemengde cursussen (breder perspectief, leren van elkaar)
3. Regionale aanpak (praktisch, dichtbij)

Het "versnipperde gebied" lijkt te verwijzen naar het huidige cursusaanbod dat op verschillende manieren wordt aangeboden zonder duidelijke samenhang. De deelnemers zoeken naar een goede balans tussen maatwerk en collectief leren.

H4. Rode draad van de bijeenkomst

Rode draden door alle sessies:

1. Domeinafschaffend werken als leidend principe

- Radicale afschaffing van domeingrenzen in plaats van overstijgen
- Van organisatiegericht naar gebiedsgericht werken
- Herinrichting van governance op gebiedsniveau

"Domeinafschaffend, opgavegericht, toekomstgericht toezichtvisie en inspiratie vanuit NVTZ."



2. Toezicht met lef en ondernemerschap

- Break the rules-mentaliteit
- Experimenteren met nieuwe vormen van toezicht
- Risicobereidheid vergroten en angstcultuur doorbreken

3. Spanning tussen transformatie en continuïteit

- Maatschappelijk belang versus organisatiebelang
- Toezichthouder als bewaker én vernieuwer
- Zoektocht naar nieuwe legitimiteit van toezicht

Dit thema kwam ook in andere regio's terug, maar in Overijssel met een sterkere focus op de spanning die toezichthouders persoonlijk ervaren.

4. Van individueel naar collectief perspectief

- Verschuiving naar gebiedsgericht werken
- Leren van verschillende sectoren
- Belang van netwerkvorming

5. Fundamentele systeemverandering

- Kritiek op huidige inefficiëntie en bureaucratie
- Roep om andere organisatie van zorg en welzijn
- Focus op wat echt waarde toevoegt voor inwoners

"We besteden heel veel tijd en geld aan allemaal onnuttigheden en nutteloze regels."

Belangrijke thema's die naar voren kwamen:

1. Vernieuwende toezichtsmodellen

- Regionale toezichthouders over meerdere organisaties heen
- Experimenteren met nieuwe governance-structuren
- Gemengde toezichtsvormen over domeinen heen



2. Data-gedreven besluitvorming

- Inzet van data voor effectiever toezicht
- Verbeteren van besluitvorming door betere informatie
- Gerichtere zorg aanbieden door slimmer gebruik van informatie

"Het inzetten van data, hoe kunnen we daarmee besluitvorming verbeteren? In hoeverre kunnen we daarmee misschien de kracht van data gebruiken om efficiëntie wat te vergroten?"

3. Internationale oriëntatie

- Leren van buitenlandse zorgsystemen
- Best practices uit andere landen als inspiratie
- Bewustzijn van internationale ontwikkelingen die zorg beïnvloeden

"We kunnen heel veel leren van manieren waarop er toezicht gehouden wordt–en zorgsystemen überhaupt in het buitenland– omdat schaarste vraagstukken en personeelsvraagstukken veel breder dan Nederland alleen zijn"

4. Actief partnerschap met bestuurders

- Intensiever samenwerkingsmodel tussen RvT en RvB
- Proactieve ondersteuning van bestuurders in transitiefase
- Netwerkvorming buiten de formele structuren om

"Actief partnerschap vanuit het delen– actief delen. Dus meer samenwerken, ook met de bestuurder; Niet maar tien keer per jaar, maar ook juist vaker vanuit de verschillende achtergronden en expertise."

5. Rol van vrijwilligers en informele zorg

- Toenemend belang van vrijwilligers in zorg en welzijn
- Nieuwe vormen van betrokkenheid organiseren
- Governance-vraagstukken rond vrijwilligerswerk

"Wij zijn een organisatie met drie keer zoveel vrijwilligers dan medewerkers. En dat is waar ik wel aandacht voor vraag."



H5. Conclusies

5.1 Hoofdconclusies

1. Overijssel kenmerkt zich door een "domeinafschaffende" benadering in plaats van domeinoverstijgend werken, waarbij niet alleen wordt gepleit voor samenwerking, maar voor het volledig opheffen van bestaande grenzen tussen sectoren.
2. De regio toont een sterke behoefte aan meer ondernemerschap en lef in toezicht, met expliciet pleidooi voor het nemen van risico's en soms het doorbreken van bestaande regels ten behoeve van de maatschappelijke opgave. Dit onderscheidt zich van de meer procedurelere benadering in andere regio's.
3. Er is in Overijssel een unieke combinatie van internationale oriëntatie en aandacht voor data-gedreven besluitvorming, waarmee de regio zich onderscheidt van de meer lokaal georiënteerde benaderingen in andere regio's.
4. Overijssel legt een sterkere nadruk op fundamentele systeemverandering, waarbij niet alleen incrementele verbeteringen maar radicale herzieningen van zorg- en welzijnssystemen worden bepleit, met bijzondere aandacht voor wat echt waarde toevoegt voor inwoners.
5. Er is specifieke aandacht voor de rol van vrijwilligers en informele zorg, en de governance-vraagstukken die daarmee samenhangen, wat in andere regio's minder prominent aan bod kwam.

5.2 Concrete aanbevelingen

1. Experimenteerruimte creëren

- Lobby voor 30-40% vrije financiële ruimte in regio's
- Pilots starten met regionale toezichtsvormen
- Mythes over "wat niet mag" actief doorbreken en weerleggen

2. Intersectorale leerprogramma's opzetten

- Uitwisseling faciliteren tussen toezichthouders uit verschillende sectoren



- Internationale best practices verzamelen en delen
- Stagiairprogramma voor jongere toezichthouders uitbreiden

3. Ondersteuning bij transformatievraagstukken

- Toolkits ontwikkelen voor het afwegen van organisatie- versus maatschappelijk belang
- Begeleiding bieden bij fusie- en samenwerkingsvraagstukken
- Maatwerktrajecten voor complete Raden van Toezicht aanbieden

4. Data-gedreven toezicht bevorderen

- Kennis en vaardigheden rond data-analyse versterken
- Tools ontwikkelen voor effectief gebruik van data in toezicht
- Best practices delen over toepassing van data in besluitvorming

5. Governance van vrijwilligerswerk versterken

- Specifieke ondersteuning voor toezicht in vrijwilligersrijke organisaties
- Uitwisseling van ervaringen faciliteren
- Toolkits ontwikkelen voor effectieve governance van vrijwilligerswerk

5.3 Unieke kenmerken Overijsselse bijeenkomst

In vergelijking met andere regio's onderscheidde Overijssel zich door:

1. Radicalere benadering van domeingrenzen

- Overijssel pleit voor "domeinafschaffend" werken in plaats van "domeinoverstijgend"
- Focus op volledige integratie van sectoren in plaats van samenwerking
- Sterke kritiek op bestaande kolommen in financiering

2. Sterkere nadruk op toezicht met lef en ondernemerschap

- Expliciete kritiek op angstgestuurde besluitvorming
- Pleidooi voor meer risicobereidheid in toezicht



- Break the rules-mentaliteit als positieve kracht

3. Internationale oriëntatie

- Meer aandacht voor internationale voorbeelden en best practices
- Bewustzijn van wereldwijde ontwikkelingen en hun impact
- Leren van buitenlandse zorgsystemen

4. Data-gedreven besluitvorming

- Unieke aandacht voor de rol van data in toezicht
- Focus op het verbeteren van besluitvorming door betere informatie
- Efficiëntere zorg door slimmer gebruik van data

5. Stagiairprogramma's en verjonging van toezicht

- Unieke aandacht voor het betrekken van jonge mensen in toezicht
- Frisse blik in de boardroom stimuleren
- Opbouwen van toekomstig toezichthouderspotentieel

6. Aandacht voor vrijwilligers en informele zorg

- Specifieke governance-vraagstukken rond vrijwilligerswerk
- Balans tussen formele en informele zorg
- Nieuwe vormen van betrokkenheid

5.4 Transformatieve acties

1. Pilot "Regionaal Toezichtmodel Overijssel"

Doel: Experimenteren met gebieds-/regiogerichte toezichtvorm, over organisaties heen

- Concrete samenwerkingstructuur tussen diverse Raden van Toezicht in een regio
- Gedeelde verantwoordelijkheid voor maatschappelijke opgave in plaats per verantwoording per organisatie



Aansluiting bij regionale behoefte: Dit past bij de Overijsselse focus op domeinafschaffend werken en de transformatie van organisatiegericht naar gebiedsgericht toezicht.

2. Masterclass "Toezicht met lef"

Doel: Ondernemerschap en risicobereidheid stimuleren bij toezichthouders

- Concrete vaardigheden ontwikkelen voor het doorbreken van belemmerende regels
- Een concrete inventarisatie van wat wél mag maar waarvan vaak gedacht wordt dat het niet mag om zo 'mythes' weg te nemen
- Inzichten uit het bedrijfsleven en andere sectoren benutten

Aansluiting bij regionale behoefte: Sluit aan bij de Overijsselse nadruk op meer ondernemerschap en lef in toezicht, en de behoefte om angstgestuurde besluitvorming te doorbreken.

3. Internationaal kennisplatform "Global Governance Insights"

Doel: Systematisch verzamelen en delen van internationale best practices

- Vertaling naar Nederlandse context en toepasbaarheid
- Internationale uitwisseling faciliteren tussen toezichthouders

Aansluiting bij regionale behoefte: Beantwoordt aan de unieke internationale oriëntatie die uit de Overijsselse bijeenkomst naar voren kwam.

4. Stageprogramma "Next Generation Toezicht"

Doel: Jonge mensen betrekken bij toezicht en frisse perspectieven inbrengen

- Matchingsplatform tussen stagiairs en Raden van Toezicht
- Begeleidingsprogramma voor opkomend toezichtstalent



Aansluiting bij regionale behoefte: Geeft invulling aan de in Overijssel geuite behoefte aan stagiairprogramma's en het verjongen van toezicht.

5. Toolkit "Governance van vrijwilligerswerk"

Doel: Ondersteuning bieden bij governance-vraagstukken in vrijwilligersrijke organisaties

- Best practices verzamelen rond betrokkenheid van vrijwilligers
- Handvatten ontwikkelen voor effectieve samenwerking tussen professionals en vrijwilligers

Aansluiting bij regionale behoefte: Sluit aan bij de in Overijssel geuite behoefte aan specifieke aandacht voor vrijwilligers en informele zorg binnen toezicht.