

NVTZ – Utrecht Flevoland

NVTZ Flevoland: Regionale Bijeenkomst	2
H1. Toezichtvisie 3.0	2
Rolvastheid als anker.....	3
Toezicht op het zorgpad.....	3
Checks and balances in een veranderende context	3
H2. Beleidsplan 2026-2030	4
Maatschappelijke financiering als denkkader	5
De morele dimensie van schaarste.....	5
Zorg als innovatiemotor.....	6
H3. Professionalisering NVTZ	6
1. Het Programma Goed Toezicht	6
2. Het Opleidingsaanbod	7
Concrete suggesties die werden gedaan:	7
H4. Rode draad van de bijeenkomst	8
Rode draden door alle sessies:.....	8
Belangrijke thema's die naar voren kwamen:	9
H5. Conclusies	10
5.1 Hoofdconclusies.....	10
5.2 Concrete aanbevelingen	11
5.3 Unieke kenmerken Flevolandse bijeenkomst.....	11
5.4 Transformatieve acties.....	12
Bonus: Recept voor de Toezichthouder van de Toekomst.....	
14	



NVTZ Utrecht/Flevoland: Regionale Bijeenkomst

H1. Toezichtvisie 3.0

De discussie over Toezichtvisie 3.0 in Utrecht/Flevoland werd gekenmerkt door een pragmatische benadering met bijzondere aandacht voor rolvastheid en de balans tussen regionale samenwerking en onafhankelijkheid. Anders dan in Noord-Brabant, waar de focus lag op olievlekwerking, of in Limburg, waar informele netwerken centraal stonden, richtte Flevoland zich op de fundamentele vraag naar de eigenlijke rol van de toezichthouder te midden van een transformerend zorglandschap.

Kerninzichten:

- **"Je moet in je eigen omgeving anders omdenken."**

Deze uitspraak komt uit een discussie over de fundamentele transformatie die nodig is in het zorgstelsel. De spreker benadrukt dat bepaalde zorgdomeinen (GGZ, Jeugdzorg) in hun huidige vorm niet meer functioneren en dat de oplossingen niet binnen de bestaande systemen gevonden kunnen worden. De opmerking illustreert de noodzaak voor toezichthouders om buiten gevestigde kaders te denken en bereid te zijn om radicaal andere benaderingen te overwegen.

- **"Als toezichthouder moet je laveren tussen je formele verantwoordelijkheid en je betrokkenheid bij het netwerk. Dat is soms een spanningsveld."**

Deze quote komt uit een reflectie over de balanceeract die toezichthouders moeten uitvoeren in een netwerkomgeving. De spreker beschrijft het dilemma tussen enerzijds de formele rol als toezichthouder met vastgestelde verantwoordelijkheden, en anderzijds de noodzaak om betrokken te zijn bij bredere netwerken en samenwerkingsverbanden. De uitspraak benadrukt de spanning tussen onafhankelijkheid bewaren en toch effectief functioneren in een context van toenemende vervlechting.

- **"Hoe houd je toezicht op een zorgpad dat over de organisatie heen gaat, van preventie bij de huisarts tot specialistische zorg?"**

Deze vraag werd opgeworpen tijdens een gesprek over regionale zorgnetwerken waar de patiënt een zorgpad doorloopt dat meerdere organisaties omvat. De



spreker wijst op de praktische uitdaging dat traditioneel toezicht is ingericht op individuele organisaties, terwijl de zorgketen als geheel buiten het blikveld blijft. Dit illustreert de bestuurlijke uitdaging van moderne zorgnetwerken, waarin geen enkele toezichthouder zicht heeft op het volledige proces dat een patiënt doorloopt.

Rolvastheid als anker

Uniek voor Utrecht en Flevoland: Sterke nadruk op het belang van een duidelijke toezichtsrol.

- Expliciet pleidooi voor rolvastheid te midden van complexere opgaven
- Weerstand tegen het vervagen van grenzen tussen bestuur en toezicht
- Behoefte aan helderheid over wat wel en niet tot de toezichtsrol behoort

"Op het moment dat een raad van toezicht niet meer rolvast is, dan gaat dat schuiven en dan komen er problemen."

Dit vormt een opvallend contrast met Gelderland, waar meer werd gepleit voor een fundamentele herziening van de toezichtsrol, en Overijssel, dat een radicale "domeinafschaffende" benadering voorstond.

Toezicht op het zorgpad

Kenmerkend voor Utrecht/Flevoland: Focus op het gehele zorgpad in plaats van individuele organisaties.

- Unieke aandacht voor de samenhang in de keten van preventie tot behandeling
- Expliciete vraag hoe toezicht te houden op organisatie-overstijgende zorgprocessen
- Toezicht vanuit het perspectief van de burger/patiënt/cliënt

"We hebben eigenlijk veertig toezichthoudende organisaties, en je hebt eigenlijk een problematiek die over de organisatie heen gaat."

Waar andere regio's vooral spraken over samenwerking tussen organisaties, ging Flevoland een stap verder door te denken vanuit het gehele zorgpad en hoe hierop toezicht te houden.

Checks and balances in een veranderende context



Scherp gearticuleerd in Utrecht/Flevoland: Spanning tussen maatschappelijke legitimiteit en praktische meerwaarde.

- Fundamentele reflectie op de toegevoegde waarde van toezicht
- Kritische benadering van de wettelijke legitimatie van toezicht
- Zoektocht naar een nieuwe balans tussen controle en vertrouwen

"Ik geloof wel in het fenomeen van checks and balances. [...] Maar of je dat straks nog een raad van toezicht moet noemen, of een raad van advies, of iets anders. Be my guest."

H2. Beleidsplan 2026-2030

De discussie over het beleidsplan werd gekenmerkt door een opvallende combinatie van pragmatisme en fundamentele systeemkritiek. In tegenstelling tot Limburg, waar vooral behoefte was aan concrete handvatten, en Noord-Brabant, dat zich richtte op continuïteit versus maatschappelijke opgave, stond in Utrecht/Flevoland de vraag centraal hoe het toezicht kan meebewegen met een zorgsysteem dat fundamentele transformatie behoeft.

Belangrijke discussiepunten:

- Maatschappelijke financiering versus bestaande bekostigingsstructuren
- Balans tussen individuele organisatiebelangen en regionale zorgopgaven
- Nieuwe denkkaders voor schaarste en zorgtoegang

Kerninzichten:

- **"We moeten eerst een stip op de horizon formuleren en dan kijken hoe we dat gaan financieren."**

Deze uitspraak komt uit een discussie over de valkuil om toezicht en beleid te laten leiden door financiële kaders. De spreker pleit voor een omgekeerde aanpak: eerst bepalen wat maatschappelijk gewenst is, en pas daarna uitwerken hoe dit gefinancierd kan worden. De opmerking illustreert een fundamenteel andere denkwijze waarbij visie en maatschappelijke waarde voorop staan, in plaats van financiële haalbaarheid als startpunt te nemen.

- **"Je moet je niet gek laten maken door geld, maar denken vanuit een maatschappelijke financieringsvraag."**



Deze quote komt uit een gesprek over het herframen van financiële vraagstukken. De spreker introduceert het concept 'maatschappelijke financieringsvraag' als alternatief voor traditionele bekostigingsdenken. Het benadrukt dat financiering een middel is om maatschappelijke doelen te bereiken, niet een doel op zich. De spreker wijst op de noodzaak om innovatieve financieringsvormen te zoeken die passen bij wat maatschappelijk nodig is, in plaats van wat binnen bestaande geldstromen past.

- **"Het morele dilemma van wie krijgt nog wel van de beperkte resources ondersteuning en wie niet meer, gaat far beyond de financieringsvraag."**

Deze uitspraak komt uit een diepgaande discussie over schaarste en verdelingsvraagstukken. De spreker benadrukt dat onder financiële kwesties fundamentele ethische vraagstukken liggen over solidariteit, rechtvaardigheid en menselijke waardigheid. De opmerking plaatst de financiële uitdagingen in een breder moreel perspectief en wijst op de noodzaak voor toezichthouders om verder te kijken dan instrumentale financiële keuzes.

Maatschappelijke financiering als denkkader

Uniek perspectief: Omkering van het financieringsvraagstuk.

- Eerst bepalen wat maatschappelijk nodig is, dan pas kijken naar financiering
- Expliciete kritiek op financieel gedreven besluitvorming
- Pleidooi voor 'maatschappelijke financiering' als nieuw concept

"Je draait het om. Je bent met iets maatschappelijks bezig en dan heb je dus een maatschappelijke financieringsvraag."

De morele dimensie van schaarste

Diepgaande reflectie: Fundamentele ethische vraagstukken rond verdeling.

- Focus op de morele dilemma's van schaarste boven praktische oplossingen
- Kritische reflectie op verworven rechten versus maatschappelijke behoeften
- Aandacht voor solidariteit en rechtvaardigheid in een context van beperkte middelen

"Het morele dilemma is voor mij veel wezenlijker dan het geld."



Deze expliciete morele benadering van schaarste contrasteerde met de meer pragmatische of organisatorische benaderingen in andere regio's.

Zorg als innovatiemotor

Vernieuwend concept: Zorg als bron van maatschappelijke vooruitgang.

- Zien van zorgtransformatie als motor voor bredere economische ontwikkeling
- Parallel trekken met eerdere technologische innovaties
- Pleidooi voor visionaire langetermijndoelen die boven dagelijkse beperkingen uitstijgen

"Wat kun je bedenken aan de toekomstige zorg, waar schaarste een middel is, waardoor een hele nieuwe industrie ontstaat."

Deze benadering van zorg als potentiële innovatiemotor was uniek voor Utrecht/Flevoland en vormde een opvallend contrast met het meer defensieve perspectief in sommige andere regio's.

H3. Professionalisering NVTZ

De Utrechts/Flevolandse visie op professionalisering onderscheidde zich door een combinatie van de behoefte aan rolvastheid en het onderzoeken van nieuwe vormen van toezicht. Anders dan in Noord-Brabant, waar laagdrempelige, flexibele leervormen centraal stonden, of Limburg, met nadruk op informele uitwisseling, werd in Utrecht/Flevoland meer nadruk gelegd op de kern van goed toezichthouderschap en reflectief vermogen.

1. Het Programma Goed Toezicht

In Utrecht/Flevoland was er een genuanceerde benadering van het Programma Goed Toezicht:

- Waardering voor de waarden-gebaseerde aanpak
- Kritische kanttekening bij de naam 'programma'
- Nadruk op de rol van de toezichthouder als afgeleide van wat de organisatie nodig heeft

"Het programma van Goed Toezicht is gebaseerd op waarden, en het zijn juist waarden, zodat je die passend bij je eigen organisatie-ontwikkelings-tempo niveau kunt volgen."



2. Het Opleidingsaanbod

Typisch voor UtrechtFlevoland: Focus op dialoog, reflectie en fundamentele vragen:

- Behoeftte aan kritische reflectie op de eigen rol en toegevoegde waarde
- Aandacht voor het voeren van goede gesprekken en het stellen van de juiste vragen
- Vraag naar ondersteuning bij het omgaan met ethische dilemma's

"De goede vragen stellen. Dat moet je vooral kunnen, om gesprekken op gang te krijgen."

Concrete suggesties die werden gedaan:

1. Mentorsysteem voor ervaringsuitwisseling

- Koppeling tussen ervaren en beginnende toezichthouders
- Uitwisseling tussen kleine en grote organisaties
- Bruggen bouwen tussen zorg- en welzijnssectoren

2. Begeleiding bij nieuwe teamvorming

- Ondersteuning bij wisselingen in de raad van toezicht
- Teambuilding voor nieuwe samenstelling
- Methodieken om niet in oude patronen te vervallen

3. Reflectief toezicht als alternatief model

- Verkenning van alternatieve vormen zoals 'reflectief toezicht'
- Mogelijkheden voor kleine organisaties om toezicht anders in te richten
- Toetsing zonder permanente toezichtsstructuren

4. Scholing in 'ontregelen'

- Concrete vaardigheden om overbodige regels te doorbreken



- Stimuleren van waardestruring in plaats van regelgeving
- Praktijkvoorbeelden van succesvolle ontregeling

"Ik zou graag een cursus ontregelen willen. Dat je toezichthouders leert hoe ze de organisatie kunnen stimuleren om minder regels en meer waardestruring in te nemen."

H4. Rode draad van de bijeenkomst

Rode draden door alle sessies:

1. Spanning tussen rolvastheid en meebewegen

- Hoe blijf je rolvast als toezichthouder in een veranderend zorglandschap
- Balans tussen autonomie van de bestuurder en betrokkenheid van de toezichthouder
- Zoektocht naar de juiste invulling van toezicht in netwerkstructuren

"Er is een enorme transformatie. Niet alles werkt uit, maar er is maar één testomgeving, en je moet ermee dealen. En je leert met elkaar."

2. Van organisatiefocus naar zorgpadfocus

- Verschuiving van toezicht op een organisatie naar toezicht op het gehele zorgpad
- Aandacht voor de samenhang tussen preventie, eerste lijn en specialistische zorg
- Vraagstukken rond governance van regionale zorgketens

"Wij zien echt dat we al die stakeholders, dat is ook een hele verandering voor ons bestuur, maar ook voor de raad van toezicht, dat we met iedereen moeten praten."

3. Ethiek en morele dilemma's centraal

- Focus op ethische vraagstukken rond schaarste en verdeling
- Aandacht voor maatschappelijke legitimiteit van toezicht
- Reflectie op solidariteit en rechtvaardigheid in zorg



"We hebben een discussie over eerlijkheid. Ik geloof vanochtend of gisteren stond in de pers dat het bouwdepot voor jongeren niet eerlijk wordt gevonden. Maar het effect is dat ze nu helemaal geen kans krijgen."

4. AI als hulpmiddel én uitdaging

- Balans tussen technologische mogelijkheden en menselijke meerwaarde
- Kritische reflectie op de grenzen van wat AI kan overnemen
- Behoeftte aan toezicht op de inzet van AI in zorgprocessen

"Ik denk dat AI wel binnen nu en vijf jaar een belangrijke rol in de besluitvorming heeft. Maar ik denk dat voor een deel het benutten van AI altijd de menselijke factor bijzit om bijvoorbeeld met morele dilemma's om te gaan."

Belangrijke thema's die naar voren kwamen:

1. Maatschappelijke legitimiteit van toezicht

- Fundamentele vragen over het bestaansrecht van toezicht
- Spanningsveld tussen wettelijke verplichting en toegevoegde waarde
- Zoektocht naar nieuwe vormen van legitimatie

"Moeten we ons misschien niet afvragen: is dat toezicht nog wel nodig of hoe ontwikkelt dat toezicht?"

2. Innovatie vanuit behoeften

- Behoeften van cliënten, medewerkers en organisatie als uitgangspunt
- Kritiek op technologie- en aanbodgedreven innovatie
- Focus op wat echt waarde toevoegt in het zorgproces

"Bij dat thema innovatie, met name de digitale informatie, moet je daar vooral de behoeften voorop stellen. Het is nog weleens erg producent gedreven."

3. Continuïteit in bestuurlijke visie

- Spanning tussen bestuurlijke continuïteit en veranderende externe omstandigheden
- Rol van toezicht bij langetermijnbeslissingen die bestuurstermijnen overstijgen



- Behoeftte aan balans tussen flexibiliteit en vasthoudendheid

"Bestuurlijke continuïteit gaat er ook over: is er een koers gekozen? Kies je een bestuurder bij die koers? Of mag elke bestuurder weer zijn verantwoordelijkheid hebben? Begin je weer opnieuw, wat je vaak ziet overigens."

4. Waardegedreven dialoog versus formele procedurele toetsing

- Kritische reflectie op procedureel toezicht
- Nadruk op dialoog en morele afwegingen
- Behoeftte aan verdieping voorbij formele governance-kaders

"Toezicht houden is ook weleens verworpen tot toetsen van allerlei maatschappelijke regels, juridische regels, die wij samen in de maatschappij met elkaar opgeroepen hebben."

H5. Conclusies

5.1 Hoofdconclusies

1. Utrecht/Flevoland kenmerkt zich door een unieke combinatie van pleidooien voor rolvastheid enerzijds en fundamentele systeemtransformatie anderzijds. Dit onderscheidt zich van de meer praktische of incrementele benadering in andere regio's.
2. De regio legt bijzondere nadruk op het morele en ethische karakter van toezicht, waarbij fundamentele vragen over rechtvaardigheid, solidariteit en maatschappelijke legitimiteit centraal staan. Deze morele dimensie was nadrukkelijker aanwezig dan in andere regio's.
3. Er is een expliciete verschuiving zichtbaar van organisatiegericht toezicht naar zorgpadgericht toezicht, waarbij de samenhang in de keten van preventie tot specialistische zorg centraal staat. Dit perspectief is kenmerkend voor Utrecht/Flevoland.
4. Utrecht/Flevoland toont een opvallend genuanceerde benadering van technologische innovatie, met enerzijds het zien van kansen voor structurele systeemverandering en anderzijds aandacht voor de menselijke maat en ethische grenzen.



5.2 Concrete aanbevelingen

1. Ontwikkeling van een toezichtvisie op zorgpaden

- Methodiek voor toezicht op organisatie-overstijgende zorgketens
- Governance-modellen voor regionale samenwerking
- Praktijkvoorbeelden van effectief ketentoezicht

2. Programma voor morele reflectie in toezicht

- Dialoogvormen voor ethische dilemma's rond schaarste
- Methodieken voor waardegedreven oordeelsvorming
- Begeleiding bij fundamentele afwegingen

3. Toolkit voor rolvastheid in een veranderende context

- Handvatten voor het bewaken van de toezichtsrol in netwerken
- Gespreksleidraden voor rolafbakening met bestuurders
- Best practices voor behoud van kritische distantie

4. Ondersteuning bij implementatie van 'maatschappelijke financiering'

- Conceptuele kaders voor het omdraaien van het financieringsvraagstuk
- Praktijkvoorbeelden van succesvolle alternatieve bekostiging
- Dialoogvormen voor het gesprek over financiële kaders

5.3 Unieke kenmerken Utrecht/Flevoland bijeenkomst

In vergelijking met andere regio's onderscheidde Utrecht/Flevoland zich door:

1. Fundamentele reflectie op de legitimiteit van toezicht

- Waar andere regio's zich richtten op vernieuwing van toezicht, stelde Flevoland de vraag naar het bestaansrecht ervan
- Kritische benadering van de wettelijke basis van toezicht



- Zoektocht naar nieuwe vormen van maatschappelijke meerwaarde

2. Zorgpadgerichte benadering

- Expliciete focus op het hele zorgcontinuüm van preventie tot specialistische zorg
- Aandacht voor samenhang in plaats van organisatiegrenzen
- Verkenning van nieuwe vormen van ketentoezicht

3. Morele en ethische dimensie van toezicht

- Sterke nadruk op fundamentele ethische vraagstukken
- Aandacht voor solidariteit en rechtvaardigheid
- Toezicht als moreel kompas in een tijd van schaarste

4. Mentorschap en reflectief leren

- Unieke aandacht voor mentorschap tussen toezichthouders
- Verkenning van het concept 'reflectief toezicht'
- Focus op diepgaand leren en ervaringsuitwisseling

5.4 Transformatieve acties

1. Zorgpad-governancemodel Utrecht/Flevoland

Doel: Ontwikkelen van een nieuw governance-model gericht op het gehele zorgpad

- Methodiek voor toezicht op de samenhang tussen preventie, eerste lijn en specialistische zorg
- Praktische instrumenten voor de verdeling van verantwoordelijkheden in de keten

Aansluiting bij regionale behoefte: Dit past bij de Utrechtse/Flevolandse focus op zorgpadbenadering en de expliciete vraag hoe toezicht te houden op organisatie-overstijgende processen.



2. Programma 'Toezicht als moreel kompas'

Doel: Versterken van de morele dimensie van toezicht

- Reflectietools voor ethische dilemma's rond schaarste en verdeling
- Dialoogvormen voor het voeren van het goede gesprek over fundamentele waarden

Aansluiting bij regionale behoefte: Sluit aan bij de in Flevoland sterk aanwezige morele en ethische benadering van toezicht en de behoefte aan fundamentele reflectie.

3. Toolkit 'Rolvast in transformatie'

Doel: Handvatten bieden voor het bewaren van rolvastheid in een veranderend zorglandschap

- Praktische instrumenten voor rolafbakening in netwerken
- Best practices voor het bewaken van kritische distantie

Aansluiting bij regionale behoefte: Beantwoordt aan de unieke combinatie in Utrecht/Flevoland van pleidooien voor rolvastheid enerzijds en fundamentele systeemverandering anderzijds.

4. Mentorprogramma voor toezichthouders

Doel: Kennisuitwisseling tussen ervaren en beginnende toezichthouders

- Structuur voor collegiale consultatie en reflectie
- Bruggen bouwen tussen verschillende sectoren en organisatievormen

Aansluiting bij regionale behoefte: Geeft invulling aan de in Utrecht/Flevoland geuite behoefte aan mentorschap en reflectief leren tussen verschillende toezichthouders.



Bonus: 🎯 Recept voor de Toezichthouder van de Toekomst



Ingrediënten



Een stevige basis van rolvastheid

- Duidelijk begrip van de kerntaken
- Focus op het essentiële toezicht
- Vermogen om grenzen te bewaken



Een flinke portie regionale samenwerking

- Netwerkvaardigheden voor samenwerking
- Kennis van het regionale zorglandschap
- Vermogen om over organisatiegrenzen heen te kijken



Een gezonde dosis flexibiliteit

- Aanpassingsvermogen aan nieuwe ontwikkelingen
- Ruimte voor verschillende werkvormen
- Balans tussen stabiliteit en vernieuwing



Een scheutje digitale intelligentie

- Basiskennis van AI en digitale innovaties
- Begrip van kansen en risico's van technologie
- Vermogen om technologie doelgericht in te zetten



Een handvol maatschappelijke betrokkenheid

- Focus op de maatschappelijke opgave
- Verbinding met stakeholders
- Oog voor preventie en welzijn



Bereidingswijze

1. Begin met het verstevigen van de basis door rolvastheid
2. Voeg geleidelijk meer regionale samenwerking toe
3. Meng dit met een flexibele houding



4. Kruid het geheel met digitale kennis
5. Laat regelmatig reflecteren en evalueren
6. Blijf continu leren en ontwikkelen via:
 -  Intervisie met andere toezichthouders
 -  Thematische verdieping
 -  Praktijkervaring opdoen



Tips voor een optimaal resultaat

- Houd het recept dynamisch en pas aan waar nodig
- Focus op de menselijke maat
- Bewaar balans tussen controle en vertrouwen
- Blijf kritisch reflecteren op de eigen rol
- Zoek actief de verbinding met anderen

”Je moet het klein houden en scherp houden. Hé, we gaan het hierbij laten [...] wat is de kern van wat we doen? Waar ben je nou echt voor nodig?”