

1 De burger in de boardroom: ervaringsdeskundigheid en ecosysteem

2 Voor Raden van Toezicht is het een voortdurende vraag hoe ze zich tot
3 organisatie en samenleving verhouden en wat voor toezicht daarbij hoort. Nog
4 niet zo lang geleden stonden kwaliteit en veiligheid niet expliciet op de agenda's
5 van Raden van Toezicht. In een eerder artikel¹ van auteur Bas Baanders is
6 beschreven dat veel toezichthouders op grote afstand tot de organisatie
7 opereerden, bevangen als ze waren door de vrees op de stoel van de bestuurder
8 te gaan zitten. Het toezicht had een afstandelijke, technocratische inslag en
9 gebaseerd op 'harde' kwantitatieve gegevens, zoals: (bedrijfsvoerings-)
10 managementrapportages, managementsystemen, risicobeheersing, protocollen,
11 keurmerken en benchmarks.

12 In die ontwikkelingsfase van het interne toezicht was de focus gericht bij wijze van
13 spreken op het huis, zonder dat aan de orde kwam wat er eigenlijk in dat huis
14 gebeurt. Bovendien was het interne toezicht primair gericht op de organisatie zelf,
15 en niet op de bredere context waarin die opereerde. Met recht kan dit soort
16 toezicht egocentrisch genoemd.

17 Met schrik – want ten gevolge van enkele grote incidenten – ontdekten
18 toezichthouders rond het eind van het eerste decennium van deze eeuw dat ze
19 evenzeer toezicht hebben te houden op hoe een organisatie werkt aan kwaliteit
20 en veiligheid. Toezichthouders grepen aanvankelijk terug op oude vertrouwde
21 werkwijzen met min of meer objectiverende informatie: kwaliteitssystemen,
22 indicatorensets, benchmarks, incidentenmeldingen, anders gezegd: “meetbare
23 kwaliteit”².

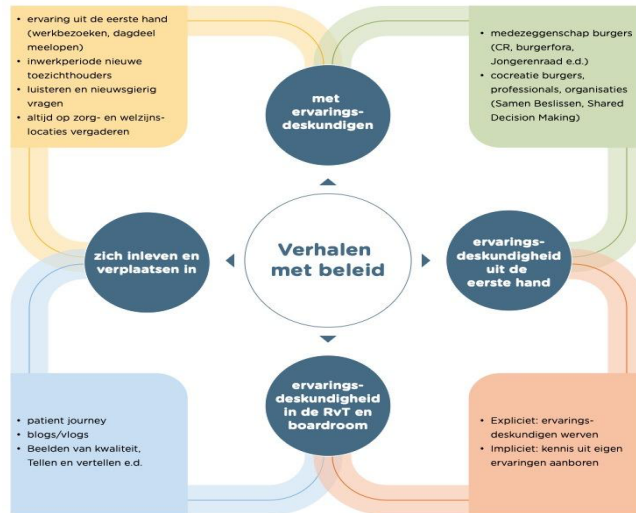
24 Het lastige is echter dat van alles gemeten kan worden, maar dat dat niet altijd
25 garantie is dat het ook daadwerkelijk goed gaat. Dat noopte Raden van Toezicht
26 ertoe om – binnen het kader van hun toezichthouderschap – meer oog te krijgen
27 voor de essentie van zorg en welzijn: dat mensen die een beroep (moeten) doen
28 op professionals en hun organisaties erop kunnen vertrouwen dat ze zich in
29 vertrouwde handen en idem omgeving bevinden.

30 Het was de verdienste van het boek *Verdraaide organisaties. Terug naar de*
31 *bedoeling* van Marius Buiting en Wouter Hart. Zij stellen ondubbelzinnig de
32 bedoeling centraal. Ze signaleren dat in maatschappelijke sectoren, zoals zorg en
33 ondersteuning de systeemwereld van regels, bedrijfsvoering, objectiveerbare
34 gegevens, de bureaucratie in feite: de randvoorwaarden voor zorg en welzijn de
35 overhand had gekregen over de leefwereld. Terwijl de leefwereld nu juist de plek
36 is waar de bedoeling van maatschappelijke organisaties zich waarmaakt.

¹ “Raden van Toezicht op zoek naar ervaringsdeskundigheid” in: *Governance Update van het Nationaal Register op 11 februari 2019*. Interessant is voort de publicatie van Bart de Geus: “Benoem ervaringsdeskundigen Raad van Toezicht zorgorganisatie”, in: <https://www.nrgovernance.nl/benoem-ervaringsdeskundigen-raad-van-toezicht-zorgorganisatie> .

² De terminologie is ontleend aan de NVTZ-publicaties Zienderogen Beter, deel 2.

Daarom heeft de NVTZ besloten extra aandacht te geven aan verankering van het ervaringsdeskundig perspectief³ in het werk van Raden van Toezicht. Met het oog daarop is het volgende keuzemenu ontwikkeld voor mogelijke acties waaruit een rvt kan putten⁴.



- Raden van Toezicht kunnen – al dan niet in samenspraak met Cliëntenraden – leden werven die zelf kunnen putten uit ervaringsdeskundigheid⁵ (of hun eigen ervaringsdeskundigheid een plek geven in hun toezicht; veel toezichthouders zijn namelijk onbewust ervaringsdeskundig) (zie rechtsonder in het kwartiel).

Daarnaast kunnen ze

- in gesprek gaan met mensen die van de organisatie gebruik maken (rechts boven),
- aan den lijve beleven wat werk in zorg en welzijn concreet betekent door werkbezoeken af te leggen, of - liever nog – door diensten mee te draaien (links boven),

³ In dit artikel definiëren we ervaringsdeskundigheid als: “de ervaring die mensen hebben opgedaan met zorg en ondersteuning omdat ze daarop voor zichzelf een beroep moesten doen of doordat ze naaste zijn van iemand die zorg en ondersteuning nodig had”.

⁴ Zie <https://www.nvtz.nl/dossiers/ervaringsdeskundig-toezien/>. Als u op deze pagina naar beneden scrollt, treft u links aan die een aanzienlijke hoeveelheid informatie en concrete handvatten over toezien vanuit ervaringsdeskundig perspectief ontsluiten.

⁵ In maart 2025 verscheen van de hand van LOC en NVTZ een gezamenlijke handreiking met als titel: *Ervaringsdeskundigheid doet ertoe in goed toezicht. Een handreiking voor Cliëntenraden, raden van toezicht en wervingsbureaus in zorg en welzijn*, geschreven door Xandra van der Kruk en Bas Baanders.

- zich een beeld te vormen wat burgers meemaken via media als blogs, vlogs of literatuur zoals het boek *Tellen en vertellen* van Hans Reinders en Lydia Helwig Nazarowa (links onder).

De praktijk zien en voelen

Zien en voelen hoe de dagelijkse praktijk eruitziet, zorgt ervoor dat er vanuit een breder perspectief toezicht gehouden wordt. Enkele voorbeelden.

Een Platform voor zorg en ondersteuning voor mensen met Ernstige Psychiatrische Aandoeningen (EPA) opende iedere bestuurlijke vergadering met een ervaringsverhaal. Zo vertelde een moeder hoeveel moeite ze moest doen om de zorg op te schalen als haar zoon achteruitging, en hoe het bijna nog meer moeite kostte om de zorg weer af te schalen als het weer beter ging met hem. Het verhaal werd in stilte aangehoord. Met die ervaringen voor ogen voer je vervolgens een ander soort discussies: meer bewust van de leefwereld.

Toezichthouder Nyncke Bouma⁶ vertelt dat ze er altijd van uitging dat ouderen in beginsel zo lang mogelijk thuis willen blijven wonen. Een lid van de CR gaf echter aan dat hij daar niet moest aan denken: voor hem betekende alleen wonen eenzaamheid en *malheur*, het liefst zou hij met een paar anderen achter een voordeur wonen en in een groepsverband leven. Deze inbreng van het ervaringsdeskundig perspectief leidde tot een verfijning van het beleid van de organisatie ter ondersteuning van alleenwonende ouderen.

Marian Tankink⁷ voormalig toezichthouder bij SEIN, het expertisecentrum voor epilepsie en slaapgeneeskunde, vertelt over een discussie of er camera's geïnstalleerd moesten worden in de huizen van de bewoners. Het risico op een *sudden death* zou daarmee verkleind worden: mensen met epilepsie lopen namelijk een groter dan gemiddeld risico. Vanzelfsprekend was de vraag aan de orde wat dit medisch gezien zou opleveren. Ook de financiering kreeg aandacht: het vergt grote investeringen en gaat dat niet ten koste van andere zorg en ondersteuning? Maar vanuit ervaringsdeskundig perspectief is óók aan de orde: "Hoe zou je dat zelf vinden als je hele huis wordt volgehangen met camera's waardoor alles wat je in je eigen woonomgeving doet, door anderen bespied wordt?!"

Jan Willem Bedeaux⁸ vertelt dat het financieel gezien verleidelijk kan zijn te bezuinigen op restauratieve voorzieningen in de VVT. Maar een toezichthouder of bestuurder moet dat breder benaderen: wat betekent dat voor de mensen die ervan gebruik maken? Je sluit niet alleen een restaurant, maar je sluit de weg af van mensen om plezier te hebben, elkaar te zien en te treffen! Als toezichthouder moet je

⁶ <https://www.nvtz.nl/kennisbank/interview-met-nyncke-bouma/>

⁷ <https://www.nvtz.nl/kennisbank/interview-met-marian-tankink-over-toezicht-houden-met-de-zorgvrager-op-het-netvlies/>

⁸ <https://www.nvtz.nl/kennisbank/interview-met-jan-willem-bedeaux/>

87 voorstellings- en inlevingsvermogen hebben. Want uiteindelijk hoort die stem in *mij* te
88 zitten: hoe zorg *ik* ervoor het ervaringsdeskundig perspectief voor ogen te houden?”⁹

89 **Ervaringsdeskundigheid in raden van toezicht**

90 *Naar mijn idee zou het zo moeten zijn dat elke RvT minimaal één lid heeft dat erop*
91 *let dat het ervaringsdeskundig perspectief meegenomen wordt in het integrale*
92 *toezicht. Op zich hoeft dat niet persoonsgebonden te zijn, het gaat meer om een*
93 *grondhouding van waaruit toezicht gehouden wordt. We zouden kunnen*
94 *onderscheiden tussen “intrinsieke ervaringsdeskundigen” – mensen die in het eigen*
95 *leven ervaren hebben hoe het is om als burger of naaste een beroep te moeten doen*
96 *op professionals en hun organisaties - , om “geïnternaliseerde*
97 *ervaringsdeskundigheid” van toezichthouders. Zij vinden dat het ervaringsdeskundig*
98 *perspectief op het netvlies van iedere individuele toezichthouder zou moeten staan,*
99 *omdat ze vinden dat dat één van de competenties is waarover in beginsel iedere*
100 *professionele toezichthouder zou moeten beschikken.*

101 **Van ervaringsdeskundigheid naar maatschappelijk ecosysteem**

102 Mensen leven in beginsel niet in hun eentje. Ze leven in een omgeving met een
103 brede range contacten, in een fijnmazig sociaal netwerk. Een maatschappelijk
104 weefsel, aan inbedding in leven en samenleving. Daar is het waar mensen hun
105 bestaan leven en beleven. Dáár is het waar mensen terugkomen met de
106 levensvragen en aandoeningen. Dat is het ecosysteem waarin mensen leven.

107 *Een ecosysteem is een ecologische eenheid die bestaat uit een complex systeem*
108 *van interacties tussen mensen, levende groepen en de omgeving waarin zelf leven.*
109 Aandacht geven aan ervaringsdeskundigheid is dus aandacht geven aan de
110 omgeving waarin mensen leven. Hiervoor is het wenselijk dat een RvT de
111 convergerende blik op het ervaringsdeskundig perspectief combineert met een
112 divergerende blik op de omgeving waarin mensen, professionals en hun organisaties
113 functioneren. Het is daarom logisch Dát is de context waarin professionals en hun
114 organisaties functioneren.

115 “Dit vraagt ook een transitie van de instituties, zoals welzijnsorganisaties,
116 zorginstellingen, woningbouwcorporaties en gemeenten. Zij moeten leren
117 loslaten, erkennen dat het Ego-systeem niet meer in staat is de juiste oplossingen
118 te bieden, en bewoners durven vertrouwen - ook al doen die het
119 misschien op een andere manier dan zij zelf zouden doen. Oftewel: zij moeten
120 de stap naar het Eco-systeem nemen.”¹⁰

121

⁹ Meer ervaringen van toezichthouders zijn te lezen in de interviewreeks Ervaringen van toezichthouders met ervaringsdeskundigheid: <https://www.nvtz.nl/dossiers/ervaringsdeskundig-toezien/#Interviewreeks>

¹⁰ Pagina 15 uit: Een houdbare samenleving in 2040 NZVE/NVTZ

122 Door in te zoomen op burgerervaringen kwam de raad dicht bij de realiteit van het
123 primaire proces.

124 Hier spelen verschillende factoren een rol. Gaandeweg zijn bijvoorbeeld zorg en
125 ondersteuning gericht op de “gehele mens”: een mens is meer dan een wandelende
126 aandoening: in een mens komen verschillende leefsferen samen. Dit ligt ten
127 grondslag aan het uitgangspunt van Positieve Gezondheid¹¹ van Machteld Huber
128 waarin een mensenleven integraal gezien wordt, dus niet alleen vanuit beperking of
129 aandoening.

130 Met deze integrale benadering staan burgers en professionals centraal: de grenzen
131 tussen zorg, welzijn en de samenleving worden permeabel. Organisaties en
132 disciplines die gewend zijn *naast* elkaar te opereren moeten nu *met* elkaar tot actie
133 komen. Dat betekent dat organisaties deel worden van organisatienetwerken¹².

134 Bovendien is de laatste jaren het inzicht ontstaan dat er vraagstukken zijn die kunnen
135 leiden tot medische problematiek, maar die in eerste instantie beter in de
136 samenleving en in het sociale domein aangepakt zouden moeten worden. Het gaat
137 hier om vraagstukken als eenzaamheid, huisvesting, gezond voedsel,
138 bestaanszekerheid en schulden. Als mensen hiermee vroegtijdig in de context van
139 het eigen leven aan de gang gaan, leidt tot meer welbevinden, tot preventie en
140 minder en/of langer-uitgestelde behoefte aan professionele zorg en ondersteuning.
141 De gedachte is dat dat het beste in de leefwereld van burgers zelf kan
142 plaatsvinden¹³.

143 ***De homo economicus is óók een burger***

144 Daar komt nog 's bij dat de craguelé's in de neoliberale ideologie achter de
145 marktwerking aan het licht gekomen. Die ideologie is in essentie wezensvreemd aan
146 zorg en ondersteuning, want het is geënt op het individu en diens eigen belang.

147 In het neoliberale denken heeft de gedachte opgang gemaakt dat succes eigen
148 *verdiens*te is terwijl kwetsbaarheid eigen – en laakbare - *schuld* is. Het heeft geleid
149 tot een samenleving waarin de tendens is dat hoe kwetsbaarder een mens is, des te
150 minder kan hij op de samenleving rekenen.

151 Op dit punt van de mens als *homo economicus* aangeland winnen de bedenkingen
152 van bijvoorbeeld mensen als Matthieu Ricard aan relevantie. Die schrijft dat er
153 gerede grond is om het economische paradigma in twijfel te trekken dat “individuen

¹¹ Huber stelde dat ieder mens het vermogen heeft “zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven.”

¹² **Lit verwijzing:** waarin vormen van zorg en ondersteuning gerealiseerd worden die niet door één van de deelnemende organisaties geleverd zou kunnen worden.

¹³ Dat geldt niet alleen voor de nulde- en eerste lijn, maar evenzeer voor de tweede lijn, althans daarvoor pleit gezondheidseconoom Jochen Mierau: “Elk sociaal probleem dat je niet oplost, wordt na verloop van tijd een medisch probleem”, op <https://demedischspecialist.nl/magazine-0/magazine-medisch-specialist-december-2024/gezondheidseconoom-jochen-mierau-bekijk-de-volledige-context-van-de-patient> .

154 aan niets anders [zouden] denken dan aan hun eigen belangen. (...) de meerderheid
155 van de mensen [zijn] juist geneigd anderen te vertrouwen, samen te werken en zich
156 altruïstisch te gedragen.¹⁴

157 Frans de Waal heeft overtuigend laten zien¹⁵ dat mensen – net als andere dieren –
158 met elkaar begaan kunnen zijn, voor elkaar kunnen zorgen, ook als dat niet in het
159 eigen individuele belang is, en zelfs als het tegen het eigen belang is. Al vroeg in de
160 evolutie konden mensen zich alleen samen te weer stellen tegen de bedreigingen
161 waaraan ze bloot stonden. Dergelijke gemeenschappen kunnen zich alleen
162 handhaven als men zich om elkaar bekommert¹⁶. Deze oerkracht bevindt zich ook nu
163 nog in de samenleving en ze kan soelaas bieden in een samenleving die op zoek is
164 naar hanteerbare vormen van zorg en ondersteuning in een samenspel van burgers,
165 professionals en hun organisaties.

166 **Zorgzame gemeenschappen**

167 Op dit punt zijn er twee relevante ontwikkelingen. De laatste jaren zijn “zorgzame
168 gemeenschappen” van de grond gekomen. Inmiddels bestaan er in Nederland (in
169 zorg en welzijn) zo’n 2000 zorgzame gemeenschappen¹⁷. De kracht van zorgzame
170 gemeenschappen is dat ze praktisch en concreet zijn. Ze ontstaan rondom concrete
171 vraagstukken van mensen in hun eigen omgeving¹⁸. Er is zo min mogelijk
172 bureaucratie en de focus ligt op de daadwerkelijke realisatie van wat die
173 gemeenschappen nodig hebben.

174 Tegelijkertijd blijken ook in het huidige harde politieke klimaat burgers bereid om zich
175 in te spannen voor kwetsbare mensen. Dat is wat het boek van Michelle van
176 Tongerlo¹⁹ laat zien. Zij bepleit dat met name voor mensen met extra kwetsbaarheid
177 juist zorgzame gemeenschappen nodig zijn. Opvallend genoeg blijken veel burgers
178 bereid te zijn via crowdfunding om te helpen een mouw te passen aan prangende
179 problematiek die heel praktisch aangepakt kan worden. Dat laat natuurlijk onverlet
180 dat het beschamend is dat het financiers en beleidsmakers niet lukt om binnen de
181 bestaande werkwijzen effectieve oplossingen te faciliteren.

182 Er is een fase die voorafgaat aan de inrichting van zorgzame gemeenschappen. In
183 veel buurten bestaan in verschillende mate organisch gegroeide gemeenschappen

¹⁴ Ricard 575. Dit idee wordt ook onderschreven door bijvoorbeeld Rutger Bregman in *De meeste mensen deugen*, De Correspondent Uitgevers (2019).

¹⁵ In talrijke publicaties, waaronder: “Een tijd voor empathie. Wat de natuur ons leert over een betere samenleving”, Uitgeverij Contact, 2010

¹⁶ In dezelfde lijn beschrijft Matthieu Ricard in zijn monumentale studie *Altruïsme De kracht van compassie*, (Utrecht 2016 (5^e druk) p. 567-569) dat de evolutie de creatieve kracht van samenwerking nodig heeft om complexere niveaus van organisaties op te bouwen. Er zijn eeuwenlange histories van kleine gemeenschappen: “Als iemand in een kleine gemeenschap iemand iets overkomt, voelen anderen zich onmiddellijk betrokken en zijn ze bereid hem hulp te bieden.”

¹⁷ Een rijkelijk aan de praktijk toegelichte publicatie is *Zorgzame buurten. Inspirerende initiatieven die het systeem trotseren*, onder redactie van Marcel Canoy, Jan Smelik en Marcel Ham (redactie) (2024)

¹⁸ In dit verband pleit de Nederlandse filosoof Thijs Lijster in zijn boek “Wat we gemeen hebben. Een filosofie van de meenten” ervoor de meentgedachte te doen herleven, bijvoorbeeld in de vorm van zorgzame gemeenschappen.

¹⁹ “Komt er een land bij de dokter” (2024)

184 die stilzwijgend voor sociale cohesie zorgen. Ze bestaan al lang, en er huist een
185 energie die van wezenlijk belang is voor samenleving, ondersteuning en zorg. Een
186 willekeurig voorbeeld.

187 De Dapperbuurt in Amsterdam is een levendige, kleurrijke, veeltalige buurt waar alle
188 sociaaleconomische klassen door elkaar lopen. Zonder de ogen te sluiten voor de
189 rafelranden van het grootstedelijk leven die ook in deze buurt tastbaar zijn, is er ook
190 sprake van een hoopgevende dynamiek. In de straat waar ik woon zijn twee locaties
191 voor verpleeghuiszorg. Als het weer het toelaat zitten de bewoners op de banken die
192 voor de voordeur zijn neergezet en komen buurtgenoten langs om te buurten. Als het
193 herfst wordt zijn mensen welkom in de voorziening zelf. Handig is dat daar ook een
194 wijksteunpunt voor ouderen die zelfstandig leven gehuisvest is. Verderop in de straat
195 heeft de woningcorporatie een kantoortje, waar je met vragen of klachten langs kan
196 komen; dat loket is mooi en uitnodigend ingericht. Bovendien kan je er prima koffie
197 krijgen, in de zomer is er gelegenheid wat bij te kletsen, in de lente komen
198 buurtgenoten langs om plantjes te kopen voor hun geveltuintjes. Je merkt dat het
199 feest is op de markt op de dag dat Ketu Koti gevierd wordt. En wie bij de Lidl
200 statiegeldflesjes komt inleveren kan de afweging maken of ze het statiegeld zelf
201 nodig hebben of kunnen doneren aan de Voedselbank om de hoek. Zonder de ogen
202 te sluiten voor de rafelranden van het grootstedelijk leven die zich ook hier laten
203 gelden, is er sprake van een betrokkenheid die organisch uit mensen en
204 gemeenschappen opkomen.

205 Om dit voor elkaar te krijgen moeten buurtvoorzieningen beschikbaar zijn en
206 versterkt worden. Floor Ziegler en Teun Gautier²⁰ pleiten er samen met anderen voor
207 om de basisinfrastructuur te faciliteren “waarin burgers zich verenigen om
208 gezamenlijk maatschappelijke doelen te realiseren.”²¹

209 **Van egosystemen naar ecosystemen**

210 En zo zijn we met dit voorbeeld gaandeweg uitgekomen bij de ecosystemen. Het
211 inzicht dat we als burgers zorg en ondersteuning niet passief hoeven over te laten
212 aan de politiek of markt. Sociale cohesie ligt primair in de handen van plaatselijke
213 gemeenschappen. Dáár wordt bekeken wat burgers nodig hebben voor een zo goed
214 mogelijk leven. Dat gebeurt waar nodig in samenspraak met professionals,
215 organisaties en overheden.

216 *Doel is dat zorg en ondersteuning gerealiseerd worden in de omgeving die er voor de*
217 *burger het meest toe doet: de eigen leefwereld. Anders gezegd: zorg en*
218 *ondersteuning in een nieuwe constellatie: in het midden van de samenleving, midden*
219 *in de samenleving en meer van de samenleving.*

²⁰ *Een wereld aan gemeenschappen*, Rotterdam 2023

²¹ Ziegler en Gautier, p. 267-277. In dit verband pleit Piet-Hein Peeters in *Eerst het samen leven, dan de gezondheidszorg* een uitgave van het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners (LSA), 2024, p. 29. voor “het revitaliseren van het opbouwwerk”. Movisie bundelt visie en kennis die bereikbaar is via: <https://www.movisie.nl/artikel/hoe-samenlevingsopbouw-weer-razend-actueel-werd>

220 Wat betekent dit alles voor Raden van Toezicht?

221 Raden van Toezicht krijgen hiermee op verschillende manieren te maken. Enerzijds
222 als strategisch partner²² van het bestuur en anderzijds in hoe de raad toezicht houdt
223 op de manier waarop een organisatie inspeelt op de ontwikkelingen in de
224 omgeving²³.

- 225 • De RvT houdt er toezicht op hoe de organisatie manoeuvreert in de omringende
226 omgeving. Zijn burgerinitiatieven partners of concurrenten? Wat is de insteek van
227 de organisatie bij de interactie met de omringende ecosystemen?²⁴
- 228 • “Organisatienetwerken ontwikkelen zich vaak niet lineair, maar *ontvouwen* zich
229 langzaam, dingen staan niet op voorhand vast. (...) Toezichthouders moeten
230 bereid en in staat zijn daarin mee te bewegen.”²⁵ Hetzelfde geldt voor aansluiting
231 vinden bij omringende ecosystemen. Let erop hoe bestuur en organisatie omgaan
232 met en inspelen op de omliggende omgeving.
- 233 • Idem voor innovatieve programma’s zoals het Integraal Zorg Akkoord (IZA)²⁶, het
234 Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA)²⁷ en Zorg op de Juiste Plek²⁸.
- 235 • Het kan zinvol zijn met het bestuur te bespreken welke ruimte professionals
236 hebben om inhoudelijke professionele afspraken te maken die uitstijgen boven
237 professies en organisaties.
- 238 • Let erop dat organisatienetwerken zodanig ingericht zijn dat de *burgers* (dus niet
239 alleen de instellingen zelf) er baat bij hebben.
- 240 • Voor wat betreft het toezicht op organisatienetwerken en ecosystemen zijn nog
241 geen platgetreden paden. Omdat die netwerken en ecosystemen unieke
242 invullingen hebben, ligt het voor de hand dat er dus ook in verschillende
243 constellaties verschillend invulling gegeven wordt aan de bijbehorende
244 governance. Tegen deze achtergrond kunnen Raden van Toezicht baat hebben bij
245 informatiebronnen zoals: <https://www.vilans.nl/thema-s/samenwerken-in-de-zorg>
246 en [https://www.tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-](https://www.tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-researchgroepen/eison)
247 [researchgroepen/eison](https://www.tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-researchgroepen/eison) Een andere zinvolle publicatie is die van Barbara Geurtsen:

²² Strategisch partnerschap behelst een werkwijze waarbij bestuur en organisatie optimaal gebruik maken van de kennis en ervaring in Raden van Toezicht bij de ontwikkeling van (strategisch) beleid, vanaf vroege fasen van ontwikkeling zowel inhoudelijk als procedureel, en dat op een rolvaste manier. Zie: Rienk Goodijk: *Inclusief strategisch partnerschap met wijze toezichthouders. Over bestuur en toezicht in het semipublieke domein*, Van Gorcum (2022)

²³ De recent overleden directeur van de NVTZ Marius Buiting noemde dit als onderdeel van de rol van de RvT als ‘hoeder van de dialoog’, dat inmiddels deel uitmaakt van het programma Goed Toezicht van de NVTZ.

²⁴ De publicatie *Handreiking effectief samenwerken* van de Vereniging van bestuurders in de zorg (NVZD) in samenwerking met Common Eye is oorspronkelijk wellicht gericht op bestuurders, maar het is een inspirerende publicatie waarbij ook toezichthouders baat kunnen hebben. Te downloaden via: <https://www.nvzd.nl/overige/nieuwsdetail/2024/10/22/nvzd-lanceert-handreiking-voor-effectief-samenwerken?originNode=367> .

²⁵ Cor van Montfort, Patrick Kenis en Berit Lindemann in de publicatie van de Wetenschappelijke Advies Raad van de NVTZ: *Toeziën op samenwerken: naar een verantwoord samenspel* (2023) p. 131.

²⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/09/16/integraal-zorgakkoord-samenwerken-aan-gezonde-zorg>

²⁷ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/01/31/gala-gezond-en-actief-leven-akkoord>

²⁸ Zie: <https://www.dejuistezorgopdejuisteplek.nl/>

248 “Balanceren tussen egocentrisch en ecocentrisch” in: Goed Bestuur en Toezicht
249 2023/3, p. 4-12.
250 • Ten slotte: *last but not least* is het van belang dat Raden van Toezicht verder gaan op
251 de ingeslagen weg om het ervaringsdeskundig perspectief een plek geven in het
252 integrale toezicht.

253 Bas Baanders

254