

Jaarbeeld 2024





Voorwoord

Aad Koster, voorzitter NVTZ

overzicht 2024



- 9 publicaties
- 2 magazines
- 5 branchebijeenkomsten
- 4 regiobijeenkomsten
- 10 overige bijeenkomsten

NVTZ had
begin 2024: **1.278 leden**



en eind 2024: **1.386 leden**
en **10 ereleden**

Websitebezoek



In 2024 een
kleine 20.000 unieke bezoekers



en daarbij
2.500 volgers op LinkedIn

Branche- en Regiobijeenkomsten 2024

Branchebijeenkomsten

1 juli

Branchebijeenkomst GGZ: Toezicht op Integraal Zorgakkoord bij GGZ instellingen

22 juli

Branchebijeenkomst Ouderenzorg: De helpende of remmende hand van toezicht bij community care

23 september

NVTZ themabijeenkomst: Toezicht houden over de ketens en netwerken heen

15 oktober

Toezen op samenwerking eerstelijnszorg en welzijn

6 december

Nederlandse GGZ en NVTZ: Dialoogmiddag

Regiobijeenkomsten

26 april

Regiobijeenkomst Drenthe, Friesland, Groningen: Over Regionale Netwerksamenwerking & Zorgzame Gemeenschappen

31 mei

Regiobijeenkomst Gelderland: Verbeeldingskracht

11 juli

Regiobijeenkomst Zuid-Holland, Zeeland en Noord-Holland: In gesprek over duurzaamheid

25 oktober

Regiobijeenkomst Gelderland: Oude wijsheid in de huidige praktijk



Mirella Minkman en Aad Koster tijdens de ALV Juni.

Overige bijeenkomsten 2024

16 januari

Dialogosessie 3 'toezien op samenwerken'

12 april

Zorgcongres: Duurzaamheid, van visie naar uitvoering!

13 mei

Visie 2030 NVTZ & VGN

29 mei

Governance colleges

4 juni

Interactieve online dialogosessie 'Hoeder van de dialoog': Netwerkrol van de rvc

5 juni

Algemene Ledenvergadering: Ontwikkeling Toezichtsvisie 3.0 & Ledenvergadering

4 juli

Aftrap pilot: 'Leerkringen voor toezichthouders in de Forensische Zorg'

7 oktober

Visie 2030 NVTZ en VGN: editie 2

28 november

Ledenfestival: In samenspel met de samenleving

5 december

Themabijeenkomst: 'Toezicht op innovatie'



Regioambassadeurs

Een aantal regiobijeenkomsten in 2024 stonden in het teken van het jaarthema 'Toezien in samenspel met de samenleving', waarin bijvoorbeeld de kracht van burgerinitiatieven en zorgzame gemeenschappen terugkwam.

Yvonne van Kemenade heeft afscheid genomen als regioambassadeur voor de regio Zuid-Holland/Zeeland. Voor deze regio wordt in 2025 een vacature uitgezet om de regio wederom te bedienen van inspirerende netwerkbijeenkomsten.



Brancheambassadeurs

Brancheambassadeurs hebben in 2024 verschillende branchespecifieke vraagstukken opgepakt, waaronder vraagstukken gerelateerd aan het jaarthema 'Toezien in samenspel met de samenleving'. Daarnaast is mede dankzij de inzet van brancheambassadeurs de verbinding met stakeholders in een aantal branches versterkt.

Lottie van Starkenburg heeft afscheid genomen in 2024 als brancheambassadeur voor niet-zorgverlenende organisaties en Victor van Dijk heeft afscheid genomen als brancheambassadeur voor de Ouderenzorg.



Barbara Geurtsen

Welzijn



Gerben Welling

Eerstelijns



Victor van Dijk

Ouderenzorg



Piet Overduin

GGZ



Hans Waardenburg

Gehandicaptenzorg



Joop Hendriks

Ziekenhuizen



Katherine Diaz

Jeugdzorg



Lottie van Starkenburg

Dienstverlenende Organisaties

Nieuws van het bestuur – bestuur

De Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) is een onafhankelijke en actieve vereniging die staat voor verantwoordelijk toezicht in zorg- en welzijnsorganisaties. Dit doet zij door met en voor toezichthouders en raden van toezicht te werken aan professionalisering en ondersteuning van het toezichthoudende vak.



Aad Koster

Voorzitter



Cor Calis

Lid



Gerard Boekhoff

Lid



Geert van den Enden

Penningmeester vanaf november



Hanneke Ester

Penningmeester tot november



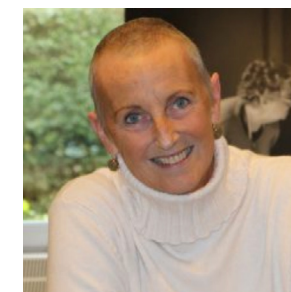
Paul van der Wijk

Lid



Petri Ykema

Vice-voorzitter



Pink van Veen

Lid

Nieuws van het bestuur – inleiding



Inleiding

Toezichthouden is de afgelopen dertig jaar niet alleen inhoudelijk veranderd, ook de vraagstukken waar de sector mee te maken heeft zijn complexer geworden en hangen steeds meer samen met maatschappelijke ontwikkelingen. Het strategisch beleidsplan '20-'25 beschrijft voor welke uitdagingen toezichthouders in zorg en welzijn zich gesteld zien. Dat resulteerde in drie aandachtsgebieden: kwaliteit van werk, in de juiste samenhang en verduurzaming. Ook in 2024 waren deze thema's nog onverminderd relevant.

Het besef dat samenwerking en een integrale aanpak nodig zijn om zorg en welzijn toekomstbestendig te maken is groeiende. Lokale en regionale samenwerking krijgen vorm via de diverse zorgakkoorden, maar ontstaan ook spontaan, vanuit lokale burgerinitiatieven en gemeenschapskracht. De beweging naar meer samenwerking en integratie heeft ook gevolgen voor het toezichthouden. In 2024 hebben we daar aandacht aan besteed met ons jaarthema 'Toezen in samenspel met de samenleving'. Gedurende het jaar werd op verschillende momenten stilgestaan bij de manier waarop die samenwerking gestalte kan krijgen en welke rol de interne toezichthouder kan nemen in het bevorderen daarvan. De integrale benadering van maatschappelijke vraagstukken zal ook in 2025 onze aandacht blijven houden. In samenwerking met de VTW brengen we dat met het nieuwe jaarthema voor het voetlicht: Bouwen aan een gezonde samenleving.

De trend van gestage groei van het aantal leden zette ook in 2024 door. Zorgaanbieders die voor het eerst ten gevolge van de wettelijke vereisten van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) intern toezicht moesten inrichten, hebben we ondersteund bij het goed en passend organiseren van het intern toezicht.

Deze Wtza-leden konden zich tot eind 2024 aanmelden voor het deels door VWS gesubsidieerde lidmaatschap. Veel ondersteuningsvragen richtten zich op de werving en selectie van nieuwe toezichthouders, de modelstatuten- en reglementen en de praktische invulling van het intern toezicht.

Ondanks dat de NVTZ circa 100 zorgorganisaties op weg heeft kunnen helpen, heerste er in 2024 ook veel politieke onduidelijkheid over de mogelijke verhoging van de grens van het aantal zorgmedewerkers van 25 naar 50 zorgmedewerkers. Het deels door VWS gesubsidieerde Wtza-project loopt op 31 maart 2025 ten einde. In 2024 is door zowel bij het project betrokken partijen als het bestuur van de NVTZ besloten deze einddatum aan te houden. De zorgaanbieders die een Wtza lidmaatschap hebben afgesloten, kunnen gedurende twee jaar gebruik blijven maken van de ledendiensten van de NVTZ.

Als NVTZ willen we laten zien waar we voor staan en zoeken we ook heel bewust zelf de samenwerking op. In 2024 zijn diverse activiteiten ondernomen om het intern toezicht in zorg en welzijn bij een brede doelgroep onder de aandacht te brengen. Dat hebben we gedaan met blogs en interviews voor diverse mediaplatforms en tijdschriften en door aanwezig te zijn bij een breed scala aan bijeenkomsten van het zorg- en welzijnsnetwerk. Externe partijen wisten ons steeds beter te vinden en bij samenwerking en overleg te betrekken. Het paritaire rapport met de NVZD 'Bestuurlijke Horizon 2030' is daar een mooi voorbeeld van. We zien het ook terug in de gezamenlijke bijeenkomsten die in 2024 met de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, Dienst Justitiële Instellingen en de Nederlandse ggz plaatsvonden en in de gesprekken die we in Den Haag voerden.

Nieuws van het bestuur – thema's



Kwaliteit van werk

Arbeidsvraagstukken

In de rol van werkgever is de rvt medebepalend voor de manier waarop een organisatie zijn werkgeversrol vormgeeft. Bij de helpdesk kwamen verschillende signalen binnen waaruit bleek dat toezichthouders zoekende zijn naar hun rol bij meldingen van grensoverschrijdend gedrag. In 2024 is daarom in samenwerking met OXP advocaten de [handreiking 'Omgaan met meldingen van grensoverschrijdend gedrag' gepubliceerd](#), waarin suggesties worden gedaan voor hoe (te handelen op het moment dat de raad van toezicht een melding van grensoverschrijdend gedrag vanuit de organisatie ontvangt. Tot op heden ontvangen we positieve signalen over de handreiking. Tevens heeft over dit thema een invited conference plaatsgevonden, georganiseerd samen met de andere toezichthoudende verenigingen.

Verantwoord toezicht

In het voorjaar van 2024 zijn twee handreikingen in het kader van de bezoldiging van bestuurders en toezichthouders gepubliceerd. In 2024 ontstond namelijk ophef over het declaratiegedrag van bestuurders van ziekenhuizen (in het bijzonder UMC's). Uit daaropvolgend onderzoek bleek dat niet alle raden van toezicht voldeden aan de verplichting uit de Governancecode Zorg, dat de raad van toezicht een openbaar beleid opstelt voor de vergoeding van onkosten van de raad van bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de raad van bestuur, alsmede aan de verplichting om dit jaarlijks openbaar te verantwoorden. In samenwerking met de NVZD zijn de modeldocumenten hieromtrent herzien en opnieuw onder de aandacht van de leden gebracht. Ook zijn de [handreiking 'Beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen'](#) en het [model 'Beleid onkosten geschenken en uitnodigingen raad van bestuur'](#) hieruit voortgekomen. Beide documenten zijn positief ontvangen.

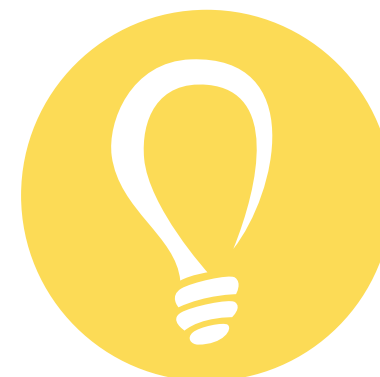
Zeggenschap

Eind 2024 zijn het LAZ en de NVTZ van start gegaan met een Commissie Zeggenschap & Toezicht die zich richt op het schrijven van een white-paper ter ondersteuning van toezichthouders in de versterking van zeggenschap van medewerkers in de eigen organisatie. Uiteraard is de NVTZ ook aangehaakt bij het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) dat vanuit VWS is opgezet.

Aandacht voor innovatie

In 2024 heeft de NVTZ extra aandacht besteed aan het thema innovatie door een portfoliodeskundige innovatie aan te stellen en samen met deze portfoliodeskundige een themabijeenkomst te organiseren. Op donderdag 5 december kwam een groot aantal leden bijeen voor de bijeenkomst Toezicht op Innovatie. Tijdens deze bijeenkomst verdiepten zij zich in innovatie aan de hand van inspirerende keynotes en interactieve workshoprondes.

Daarnaast heeft de NVTZ zich aangesloten bij een startend samenwerkingsverband dat is ontstaan op de Dotslash Utrecht Campus: de Health Innovation Hub Utrecht. Dit samenwerkingsverband heeft een subsidieaanvraag ingediend bij Kansen voor West III. Het doel van het samenwerkingsverband is om in drie jaar tijd een integrale en duurzame structuur te ontwikkelen voor een regionaal ecosysteem. Deelname aan dit project betekent nauw betrokken blijven bij de laatste ontwikkelingen op het gebied van innovatie om inzichten te verwerven voor de toekomst van intern toezicht.



Nieuws van het bestuur – thema's



Integraal zorgakkoord

In het najaar van 2022 is het Integraal Zorgakkoord (IZA) gepresenteerd. De NVTZ was niet direct betrokken bij het opstellen van het Integraal Zorgakkoord (IZA), maar de ambitie die eruit spreekt sluit goed aan op de visie van de NVTZ. Raden van toezicht dragen niet alleen verantwoordelijkheid voor de organisatie waarop ze toezichthouden, maar ook voor maatschappelijke opgaven die impact hebben op gezondheid. Ook moet de nadruk meer komen te liggen op gezondheid, leefstijl en gedrag in plaats van ziekte en zorg.

Nieuwe waarde programma Goed Toezicht: Hoeder van de dialoog

Naar aanleiding van de externe evaluatie van het Programma 'Goed Toezicht' in 2020 en het advies van de Innovatie- en Adviescommissie van de NVTZ is een vierde waarde 'de hoeder van de dialoog' aan de drie bestaande waarden van 'Goed Toezicht' toegevoegd. Ook in 2024 hebben de I&A-commissie en het bureau van de NVTZ deze waarde onder de aandacht van de leden gebracht. Zo is er een inspiratiedocument ontwikkeld en een nieuwe opleiding van start gegaan: 'De toezichthouder als hoeder van de dialoog'.

Verduurzaming

Duurzaamheid was het jaarthema van de NVTZ in 2023, maar ook in 2024 is veel aandacht aan dit thema besteed, onder meer via bijeenkomsten, scholing en publicaties. Zo vond in april 2024, in samenwerking met Rabobank, Actiz, NVZ, Intrakoop en Fizi zorgfinancials, het succesvolle congres "Duurzaamheid, van visie naar uitvoering" plaats. De werkgroep duurzaamheid heeft daarnaast een werkplan opgesteld om duurzaamheid breder onder de aandacht van de leden te brengen.



Ethisch ondernemen

De NVTZ verstaat onder verduurzaming ook het creëren van een financieringssysteem waarin prikkels bijdragen aan het bevorderen van gezondheid en het bieden van goede zorg. Die systematiek moet enerzijds voor zorgen dat geld dat voor zorg en welzijn is bestemd, doelmatig wordt besteed en anderzijds dat er ruimte is voor ondernemerschap. Die twee voorwaarden creëren een spanningsveld, waar een werkgroep zich in 2022 & 2023 al over heeft gebogen. In januari 2024 heeft deze werkgroep het white-paper 'Ethisch Ondernemen in Zorg & Welzijn' gepubliceerd onder de naam 'Ridders & Schurken: Toezichthouden en ethisch ondernemen in zorg en welzijn'. Na publicatie heeft in samenwerking met NR Governance een webinar over dit onderwerp plaatsgevonden voor een breed toezichthoudend publiek en is op het ledenfestival in november 2024 een zeer goed bezochte workshop georganiseerd in samenwerking met het platform voor onderzoeksjournalistiek Follow the Money (FTM).

Nieuws van het bestuur – thema's



NVTZ-academie

De belangstelling voor het opleidingsaanbod van de NVTZ academie was ook in 2024 groot. Zowel de beginnend als de meer ervaren toezichthouder wist ons te vinden, met in december een mooie afsluiting van het jaar met een drukbezochte innovatiedag. Het cursusaanbod werd goed beoordeeld en is waar nodig geactualiseerd en geoptimaliseerd. Dat heeft onder andere geleid tot de aanstelling van twee nieuwe kerndocenten en de vernieuwing van de leergang werkgeverschap.

Bestuur & bureau

Aan het begin van 2024 hebben we twee nieuwe collega's bij ons team mogen verwelkomen. Met de komst van Emma Verweij (beleidsmedewerker – implementatie) en Marleen Stieger (beleidsmedewerker – bestuurssecretaris) in het eerste kwartaal van 2024 waren alle vacante posities ingevuld en was het bureau op volle sterkte.

Tot op 18 september 2024 Marius Buiting, onze directeur, plotseling overleed. Het verlies van het boegbeeld van de NVTZ en zijn passievolle inzet voor de toezichthouders in zorg en welzijn heeft veel impact gehad op het bureau en bestuur. Toch vormen zijn gedachtengoed en visie een krachtig en hoopvol fundament voor ons als NVTZ om samen met onze leden uit te diepen, uit te werken en uit te dragen. Het bestuur heeft zich, conform het directiereglement, in de laatste maanden van 2024 beraad over de toekomstige directiestructuur en de invulling daarvan. Tot die tijd is Ans Verstraeten de enige directeur van de NVTZ. Begin 2025 zal het bestuur een besluit nemen over de invulling van de directiestructuur.

Vanwege het einde van bestuurstermijnen namen we in 2024 afscheid van een bestuurslid, werd een bestuurslid herbenoemd en mochten we twee nieuwe

bestuursleden verwelkomen. In november heeft Hanneke Ester na twee termijnen afscheid genomen als bestuurslid en penningmeester. Zij heeft een stevig fundament gelegd voor de continuïteit van de vereniging. In diezelfde maand eindigde de eerste termijn van Gerard Boekhoff als lid van het bestuur, die aangaf graag in aanmerking te komen voor een tweede termijn. Op de ledenvergadering in het najaar stemden de leden in met deze herbenoeming. In juni 2024 heeft het bestuur Paul van der Wijk, als opvolger van Thea Heeren die in november 2023 afscheid nam, als nieuw bestuurslid voorgedragen aan de ledenvergadering. In november 2024 is Geert van den Enden door het bestuur als opvolger van Hanneke Ester voorgedragen aan de ledenvergadering. In beide gevallen stemden de vergadering in met de benoeming.

De jaarlijkse bestuursdagen werden in Rotterdam doorgebracht. Het bestuur begon de dagen met een strategische zelfevaluatie, waarin niet alleen het functioneren van het bestuur werd besproken, maar ook de vraag aan de orde kwam hoe de bestuurlijke rol ingevuld kan worden als het gaat om toekomstgericht toezichthouden en het zijn van aanjager van vernieuwing. Op dag twee gingen bestuur en bureau gezamenlijk op werkbezoek in Bospolder-Tussendijken, een dichtbevolkte, diverse en dynamische Rotterdamse wijk, waar we diverse initiatieven bezochten die de sociale infrastructuur in deze wijk bevorderen en een vaak grote gemeenschapsveerkracht



Nieuws van het bestuur – thema's



laten zien. Na afloop bespraken we wat we als NVTZ kunnen betekenen als het gaat om het stimuleren en versterken van deze gemeenschapskracht.

Tijdens de najaars-ALV is ook het voorstel voor aanpassing van de contributiestructuur vastgesteld. Ook al is er sinds 2016 geen tariefverhoging doorgevoerd, was dit voorstel niet bedoeld om de tarieven te verhogen. In de voorgestelde tarievenstructuur wordt een gelijkmatigere verdeling van categorieën en tarieven beoogd. Het tarief voor organisaties met een omzet tussen 3 – 10 miljoen wordt verlaagd en de categorie organisaties met een jaaromzet tussen 10 – 105 miljoen wordt in twee categorieën opgesplitst, waarbij grotere organisaties een tariefverhoging krijgen.

Tenslotte zijn in de tweede helft van 2024 voorbereidingen getroffen voor acht ledenbijeenkomsten die in het eerste kwartaal van 2025 verspreid over het land plaatsvinden om met de leden in gesprek te gaan over Toekomstvisie 3.0, het nieuwe meerjarenplan en het professionaliseringsaanbod van de NVTZ. De maatschappelijke vraagstukken die nu en in de toekomst spelen zullen ook iets betekenen voor de rol van het intern toezicht. Het door de commissie Toezichtvisie 3.0 opgestelde document wordt als startdocument gebruikt om daarover in gesprek te gaan met onze leden en belanghouders. Zo hopen we tot nieuwe thema's en aandachtspunten te komen die de komende jaren nadrukkelijk of essentieel zijn voor het intern toezicht, zodat toezichthouders de toekomst goed beslagen ten ijs tegemoet kunnen treden.



Nieuws samenwerkende partners



VTW

In 2022 kwam het onderzoeksrapport uit van de VTW en de NVTZ als resultaat van het langjarig onderzoek dat door beide verenigingen in 2021 was gestart. Als vervolg op het onderzoeksrapport zijn we in 2023 gestart met een verdiepingsslag. In de vorm van dialoogsessie hebben we in november 2023 een eerste sessie gehad met als thema 'Teamwork dat telt; teamvorming van de rvc/rvt'. In 2024 heeft een dialoogsessie plaats gevonden om te verdieping aan te brengen in de 'Hoeder van de dialoog'.

NVZD

Een paritaire commissie van de NVTZ en NVZD werken verder aan een advies over de wijze waarop bestuurders en toezichthouders verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de grote zorgtransities waarmee de sectoren welzijn en zorg aan de slag moeten. De commissie heeft in 2024 het Advies 'Bestuurlijke horizon 2030' uitgebracht. De NVTZ wil toezichthouders vooral handvatten bieden om als toezichthouder de transitie in beweging te brengen.

TAZ

Ook in 2024 nam de NVTZ deel aan het Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn en draagt met name bij aan regionaal werkgeverschap. Het doel van programma TAZ is om een transitie in gang te zetten naar passende en arbeidsbesparende zorg zodat ook in de toekomst niet meer dan 1 op 6 werkenden in zorg en welzijn werkzaam zijn. De TAZ opgave vraagt een focus op anders werken en een verschuiving naar de voorkant. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wil samen met partijen constructief bouwen aan de kernthema's van het TAZ-programma en verkennen hoe dit zich verhoudt tot de verandering die noodzakelijk is op de lange termijn.

ToeZicht Netwerk

Binnen het ToeZicht Netwerk wisselen een aantal toezichthoudende verenigingen kennis uit en wordt de samenwerking op gezamenlijke thema's versterkt. Binnen dit netwerk hebben de VITP (pensioenen), VTW (woningcorporaties), VTOL/ NVTK (kinderopvang en onderwijs), NCR (coöperaties), NVTC (cultuur), NCD (leiderschap en toezicht), ITGD (goede doelen) en de NVTZ (zorg en welzijn) op 19 september 2024 een invited conference georganiseerd met als thema 'grensoverschrijdend gedrag'.

NR Governance – Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG)

Ter gelegenheid van het 20-jarig bestaan van het voordrachtsrecht hebben AMG en stichting NR Governance, samen met MNO en NVTZ, een kwalitatief onderzoek laten uitvoeren. Het eerste exemplaar van het onderzoeksrapport is door Winnie Sorgdrager, voorzitter stichting NR Governance aan Tuur Elzinga, voorzitter FNV en Focco Vijselaar, algemeen directeur VNO-NCW uitgereikt.

Belanghouders

Naast het ondersteunen, professionaliseren en informeren van de leden heeft de NVTZ 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. *Er zijn drie categorieën te onderscheiden:*

1. Collega verenigingen van intern toezichthouders.

In dit toezichtnetwerk bespreken we thema's die voor ons allemaal van belang zijn en we houden jaarlijks een 'invitation' conference voor leden. Dit jaar ging dat over de inrichting van governance van de toekomst, omdat innovatie in zorg innovatie in governance vereist. Met alle veranderingen in zorg- en welzijn, de zorgakkoorden en de maatschappelijke issues die spelen, is het van belang om intern toezicht toekomstbestendig te maken. Daarvoor zullen ook verantwoordelijkheden ingericht moeten worden.

2. De verenigingen voor bestuurders in zorg en welzijn, zoals de NVZD en Verdiwel, vanuit onze rol als werkgever.

We onderhouden niet alleen contact 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 deel de NVZD (vertegenwoordigen

bestuurders in 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 kennisinstituten. In het Governance Overleg Welzijn participeren Sociaal Werk Nederland, Divosa (een organisatie voor leidinggevend in het sociaal domein) en Verdiwel (vereniging voor directeuren en bestuurders in het sociaal werk).

3. 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, VWS 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.

Belanghoudersoverleg Welzijn

Het Belanghoudersoverleg Welzijn is een gremium, gericht op het bij elkaar brengen van verschillende partijen in het sociaal werk om de ontmoeting te faciliteren en perspectieven uit te wisselen. Deelnemers aan dit overleg zijn: Sociaal Werk Nederland, Divosa, Verdiwel, de NVTZ Brancheambassadeur Welzijn en de NVTZ. Het laatste Belanghoudersoverleg Welzijn stond met name in het teken van de voorgenomen update van de governancecode welzijn, waar Verdiwel, Sociaal Werk Nederland en de NVTZ gezamenlijk aan werken, en de gevolgen van het zogenaamde ravijnjaar 2026. Naar verwachting zullen veel gemeentelijke begrotingen vanaf dan niet meer sluitend zijn, wat flinke gevolgen voor het sociaal werk kan hebben. De oplossing ligt in de verdere integratie van zorg en welzijn, in de beweging van zorg naar preventie, van formele naar informele zorg.



Commissies en werkgroepen

Wetenschappelijke Adviesraad

De Wetenschappelijke Adviesraad heeft in 2024 nog een laatste dialoogsessie gehouden rondom het boek 'Toezien op samenwerken, naar een verantwoord samenspel'. Daarnaast heeft de WAR een publicatie uitgebracht genaamd 'Toezicht in tijden van schaarste', waarin raden van toezicht meegenomen worden in belangrijke afwegingen die passen bij een tijd waarin schaarste een maar al te bekend fenomeen is.

Innovatie- en Adviescommissie en het programma Goed Toezicht

De I&A-commissie heeft in 2024 gewerkt aan de invulling van haar rol en de verdere ontwikkeling van het programma Goed Toezicht. Er zijn gesprekken gevoerd met kandidaten voor de vacature van voorzitter van de I&A-commissie. Na een zorgvuldige selectieprocedure is Marco Meerdink benoemd als nieuwe voorzitter, nadat Ed Vosselman in april afscheid neemt na het verstrijken van zijn benoemingsperiode.

Binnen de commissie is gewerkt aan het [inspiratie-document Hoeder van de dialoog](#), dat inmiddels is afgerond en gedeeld met de leden. Dit document biedt handvatten voor toezichthouders om de dialoog binnen hun organisatie te versterken. Daarnaast is nagedacht over de overgang van Wtza-leden naar het programma Goed Toezicht. Vanaf medio 2024 stromen

de eerste leden uit het tweejarige Wtza-lidmaatschap. Indien zij kiezen voor een raadslidmaatschap bij de NVTZ, worden zij automatisch onderdeel van Goed Toezicht. Hierbij is de vraag gesteld of het bestaande professionaliseringsprogramma voldoende voorbereiding biedt voor deze overstap. Binnen het programma Goed Toezicht is het aanbod voor reflectie vernieuwd en gestructureerd in drie vormen: intervisie, intercollegiale consultatie en een methode waarbij twee raden van toezicht bij elkaar 'in de keuken kijken'. De NVTZ faciliteert dit proces door toezichthouders aan begeleiders te koppelen.

Verder heeft de I&A-commissie in november voorgesteld om in een enquête voorafgaand aan de ledenbijeenkomsten vragen op te nemen over het programma Goed Toezicht. De resultaten van deze enquête, gecombineerd met input uit de ledenbijeenkomsten, zullen de toekomstige agenda en activiteiten van de commissie bepalen.

Programmaraad

De Programmaraad heeft in 2024 gewerkt aan de verzekering van haar rol en samenstelling. Gedurende het jaar zijn gesprekken gevoerd met kandidaten voor openstaande vacatures. Dit heeft geleid tot de benoeming van Anneke Westerlaken en Jonathan Zijp als nieuwe leden. Paul Zevenbergen is door

het bestuur herbenoemd als voorzitter van de Programmaraad. Daarnaast hebben Josien Engel en Mieke Oosterwijk hun tweede termijn binnen de raad aanvaard.

In de vergadering van april werd onder meer teruggeblikt op de Docentendag in februari. Daarnaast besprak de Programmaraad de samenwerking in de regio en met andere partners. Tijdens de vergadering in november, de eerste in de volledig nieuwe samenstelling, heeft de NVTZ Academie een toelichting gegeven op de evaluatie van de opleidingen uit het voorjaar van 2024. De raad zal in het voorjaar van 2025 kijken naar de resultaten van de bijeenkomsten in het land, die specifiek ingaan op het professionaliseringsaanbod. Daarnaast is een gezamenlijk overleg met de Innovatie- en Adviescommissie gepland voor april 2025.

Commissie Werkgeverschap

De commissie Werkgeverschap heeft zich in 2024 vooral gericht op de verdere invulling van de brede werkgeversrol van de raad van toezicht, met bijzondere aandacht voor de positie van de individuele bestuurder en regionaal werkgeverschap. Mede naar aanleiding van reacties op de Handreiking melding grensoverschrijdend gedrag is de commissie in gesprek gegaan over de gewenste cultuur en omgangsvormen in

Commissies en werkgroepen

de boardroom en binnen de organisatie. Eind 2024 heeft de commissie het voornemen uitgesproken om komend jaar een zelfevaluatie te houden, waarin zowel wordt teruggeblikt als bepaald welke koers zij in de toekomst wil varen.

Werkgroep Ethisch Ondernemen

De werkgroep is in 2024 definitief afgerond met de [publicatie van 'Ridders en schurken'](#) in januari 2024, waarin raden van toezicht handvatten aangereikt krijgen om toezicht te houden op de ethische dimensie van het ondernemerschap van de zorg- of welzijnsinstelling.

Werkgroep Duurzaamheid

In 2024 heeft de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) mooie stappen gezet op het gebied van duurzaamheid.

Duurzaamheidsonderzoek onder leden

In februari en maart 2024 voerden we een enquête uit onder onze leden om inzicht te krijgen in de stand van zaken rondom duurzaamheid. Uit de resultaten bleek dat bij slechts een derde van de bevroegde toezichthouders duurzaamheid een vast agendapunt is. Dit onderstreept de noodzaak om duurzaamheid

prominenter op de agenda van raden van toezicht te plaatsen.

Zorgcongres 'Duurzaamheid: van visie naar uitvoering'

Op 12 april 2024 organiseerde de NVTZ, samen met partners zoals ActiZ, Fizi, Intrakoop, NVZ en de Rabobank, een congres gericht op het vertalen van duurzaamheidsvisies naar concrete acties binnen zorgorganisaties. Het congres bood bestuurders, toezichthouders en andere zorgprofessionals handvatten om duurzaamheid effectief te integreren in hun organisaties.

Samenwerking binnen de Green Deal

Duurzame Zorg 3.0

De NVTZ blijft actief betrokken bij de Green Deal 'Samen werken aan duurzame zorg 3.0'. Deze samenwerking richt zich op het versnellen van verduurzaming in de zorgsector door kennisdeling en gezamenlijke initiatieven.

Werkgroep Duurzaamheid

Binnen de NVTZ is een werkgroep duurzaamheid actief met als doel toezichthouders te ondersteunen bij het integreren van duurzaamheid in hun toezichtrol. De werkgroep biedt kennis en praktische handvatten om duurzaamheid effectief te agenderen en te implementeren binnen zorg – en welzijnsorganisaties.

Denktank Dertig Dertigers

De dertigers hebben in 2024 de denktank verkleind en deze heeft zich doorontwikkeld naar een informeel netwerk. De denktank heeft input meegegeven in een vroeg stadium aan de ad-hoc commissie Toezichtsvisie 3.0, maar het zwaartepunt van de denktank lag al in 2023 bij het toenmalige ledenfestival.

Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza)

Per 1 januari 2022 is de Wet toetreding In 2024 heeft de NVTZ zich in belangrijke mate gericht op het ondersteunen van zorgaanbieders bij de implementatie van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) en het verder professionaliseren van het intern toezicht.

Wtza-lidmaatschap en intern toezicht

Binnen het project Wtza – intern toezicht bood de NVTZ een speciaal Wtza-lidmaatschap aan. Dit lidmaatschap helpt zorgaanbieders bij het inrichten van intern toezicht en het voldoen aan de Wtza-eisen. Hoewel het aantal aanmeldingen voor het lidmaatschap in 2024 is gestegen, bleef het totaal aantal aanmeldingen achter bij de verwachtingen. De zorgaanbieders die zich aanmelden, variëren van startende organisaties tot aanbieders die al intern toezicht hebben ingericht en dit verder willen professionaliseren. Om het Wtza-lidmaatschap duidelijk te maken, hebben we drie informatiestromen onderscheiden: 1) voor nieuwe zorgaanbieders die intern toezicht nog moeten inrichten, 2) voor fuserende of groeiende organisaties die de grens van het aantal zorgmedewerkers overschrijden, en 3) voor organisaties die hun intern toezicht willen versterken. Verkenning intern toezicht

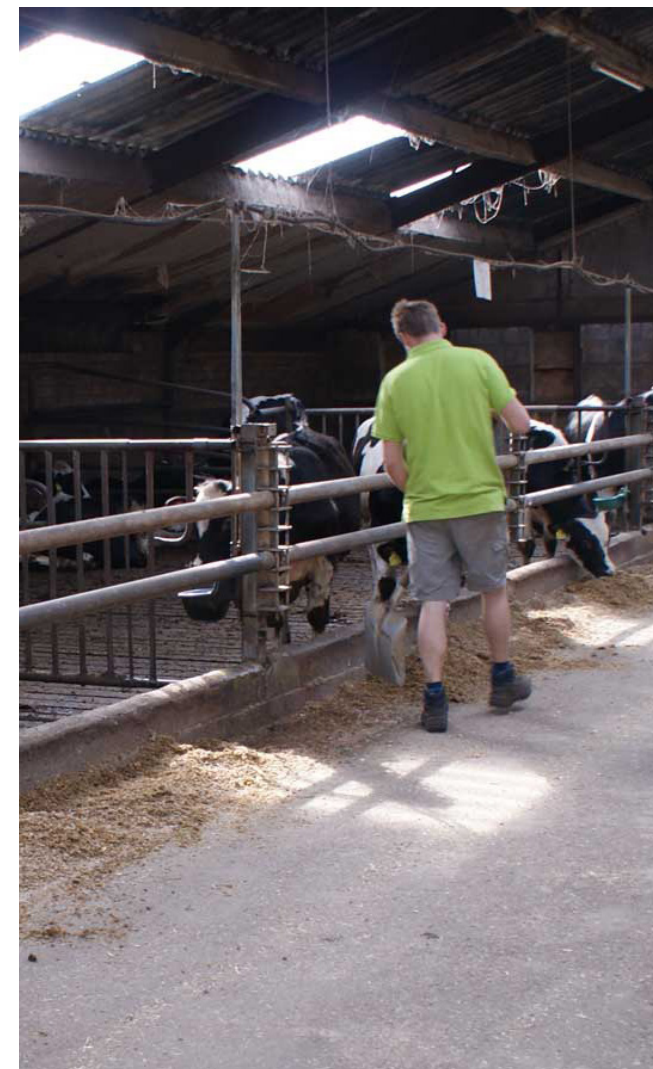
Er was veel aandacht voor de verkenning intern toezicht. Er werd gesproken over het verhogen van

de grens van 25 naar 50 zorgmedewerkers, waardoor voornamelijk de eerstelijnszorgorganisaties niet over een intern toezicht hoeven te beschikken. Dit leidde tot vragen bij zorgaanbieders, vooral over de gevolgen voor hun interne toezichtstructuren.

Om zorgaanbieders in deze onzekere situatie beter te ondersteunen, hebben we regelmatig overleg met betrokken organisaties zoals VWS en CIBG. Daarnaast werkten we samen met het CIBG aan de verdere afstemming van de modeldocumenten, zodat zorginstellingen bij het indienen van de vergunningaanvraag voldoen aan de vereisten. Ook vond er periodiek overleg plaats met verschillende brancheorganisaties om informatie uit te wisselen en casuïstiek te bespreken.

Opleidingsmogelijkheden

De NVTZ heeft het professionaliseringsprogramma Meerwaarde van de Raad van Toezicht ontwikkeld. Dit opleidingsaanbod is specifiek gericht op (kleine organisaties) waarvoor het intern toezicht nieuw is. Het programma helpt intern toezichthouders en de dagelijkse leiding om samen de rol van dit nieuwe orgaan te verkennen. In dit kader zijn meerdere informatiesessies georganiseerd om vragen van deelnemers te beantwoorden.



Zorgboerderij Dobbelhoeve.

Thema Innovatie

In 2024 heeft de NVTZ een belangrijke stap gezet in het onder de aandacht brengen van toezicht op innovatie. Met de aanstelling van Joris Arts als portfoliodeskundige innovatie is het thema steviger verankerd binnen de vereniging. Samen met Joris Arts organiseerde de NVTZ op 5 december de themabijeenkomst Toezicht op Innovatie. Tijdens deze inspirerende bijeenkomst verkenden circa 100 leden, aan de hand van prikkelende keynotes en interactieve workshoprondes, hun rol in het toezien op innovatieve ontwikkelingen binnen zorg- en welzijnsorganisaties. De bijeenkomst bood ruimte voor reflectie, uitwisseling en het opdoen van nieuwe perspectieven.

Ook op regionaal niveau zocht de NVTZ actief de verbinding. Zo sloot de NVTZ zich aan bij een nieuw samenwerkingsverband op de Dotslash Campus Utrecht. Vanuit dit verband is een subsidieaanvraag gedaan binnen het programma Kansen voor West III. Het doel van deze samenwerking is het opzetten van een integrale, duurzame structuur voor een regionaal ecosysteem waarin innovatie en samenwerking hand in hand gaan. Via deze deelname blijft de NVTZ nauw betrokken bij actuele ontwikkelingen in het zorglandschap, en verzamelt zij waardevolle inzichten voor de verdere ontwikkeling van het intern toezicht.



Governance Helpdesk

In 2024 wisten onze leden de Governance Helpdesk weer goed te vinden. De Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) en het bijbehorende Uitvoeringsbesluit (2022) riepen nog steeds veel vragen op, met name wat betreft belangenverstrengeling en de maximale benoemingstermijn van toezichthouders. Ook vragen over de limiteringsregeling uit de WBTR, het klassensysteem van de Wet Normering Topinkomens en de interpretatie van de Governancecode Zorg 2022 passeerden de revue. Twee onderwerpen die daarnaast extra vaak voorkwamen, lichten we graag uit: de dynamiek in de boardroom en het beleid inzake onkostendeclaraties van zorgbestuurders.



Dynamiek in de boardroom

Bij de helpdesk kwamen in 2024 regelmatig vragen over hoe om te gaan met spanning of conflicten tussen toezichthouders en bestuurders. Wanneer een conflict nog niet al te ver gevorderd is, denken we vanuit het bureau graag mee over eerste concreet te zetten stappen. Bij een vergevorderd conflict raden we aan een adviseur, evaluator of eventueel mediator in te schakelen. Tevens bemerkten we dat raden van toezicht met enige regelmaat vanuit de organisatie meldingen ontvingen over mogelijk grensoverschrijdend gedrag. Toezichthouders zijn in zo'n precarie situatie vaak zoekende naar de juiste eerste stap. Om daarin te ondersteunen heeft Jokelien Brouwer-Harbach, helpdeskpanellid en arbeidsrechtadvocaat, samen met de NVTZ een [handreiking](#) uitgebracht om bij het binnenkomen van een dergelijke melding direct een aantal praktische suggesties paraat te hebben. De NVTZ zal zich de komende tijd blijven toelagen op het ondersteunen van een veilige en open samenwerking in de boardroom.

Beleid inzake onkosten van zorgbestuurders

Eind 2023 en begin 2024 ontstond ophef over het declaratiegedrag van zorgbestuurders van ziekenhuizen. In de Governancecode Zorg is sinds 2017 afgesproken dat de raad van toezicht een eigen openbaar beleid hanteert voor de vergoeding van onkosten van de raad van bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de raad van bestuur. Op grond daarvan dient jaarlijks openbaar en gespecificeerd te worden verantwoord welke bedragen zijn uitgegeven. Uit onderzoek van Nieuwsuur bleek dat bij 90 procent van de ziekenhuizen de bestuurders de gemaakte declaratieafspraken niet nakwamen, terwijl de toezichthouders niet ingrepen. In reactie hierop hebben de NVTZ en NVZD de gemaakte afspraken nader onder de aandacht gebracht. Om toezichthouders te faciliteren in het opstellen en openbaar maken van beleid ter zake, hebben de NVTZ en de NVZD de '[Handreiking beleid onkosten geschenken en uitnodigingen raad van bestuur](#)' opgesteld. Later in het jaar hebben de verenigingen het '[Model beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen raad van bestuur](#)' gepubliceerd, dat als format voor het onkostenbeleid kan dienen.

Publicaties

[Whitepaper: Ethisch ondernemen](#)

[Paritaire rapport met NVTZ: 'bestuurlijke horizon 2030'](#)

[Handreiking: Omgaan met meldingen van grensoverschrijdend gedrag](#)

[Handreiking: Bezoldiging bestuurders kleine organisaties](#)

[Handreiking: Beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen raad van bestuur](#)

[Toezen op schaarste \(WAR\)](#)

[Whitepaper: Innovatie van governance vraagt om innovatie van governance](#)

[Publicatie met LOC: Over toezien en ervaringsdeskundigheid](#)

[NVTZ Magazine: editie 1 editie 2](#)

[Inspiratiedocument: Hoeder van de dialoog van de Innovatie & Adviescommissie](#)



Jaarbeeld 2024