



Toezicht in verbinding: verantwoord en veerkrachtig

NVTZ strategisch meerjarenplan 2026-2030

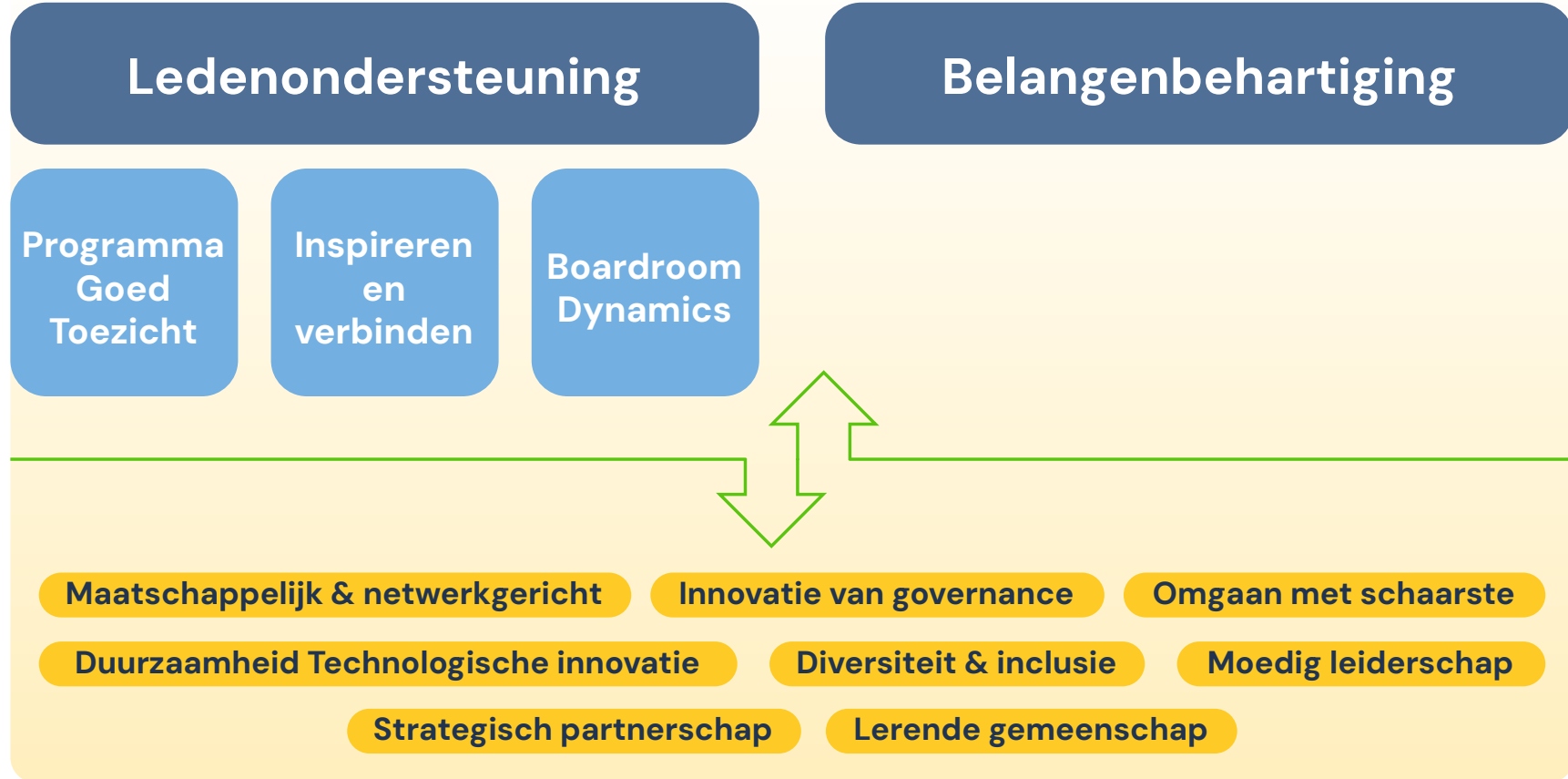


Inhoudsopgave

☰	Inhoudsopgave	
	Visuele weergave strategie	3
1	Inleiding	4
	Andere grondhouding	4
	Totstandkoming	5
	Opbouw	5
2	Evaluatie Meerjarenplan 2020–2025	6
	Hoofdthema's 2020–2025	6
3	Visie op Intern Toezicht in 2030 en verder	7
	• Verschuiving van het denkkader	7
	• Voortdurend veranderende rolgeving	8
	• van de toezichthouder	8
	• Innovatie van governance zelf en nieuwe vormen van toezichthouden	8
	• Boardroom dynamics	8
	• Externe context vs. intern toezicht	8
4	Rol van de NVTZ: Strategie en Ondersteuning	9
	1. Ledenondersteuning	9
	Goed Toezicht	10
	Inspireren en verbinden	10
	Ondersteuning bij Boardroom dynamics	10
	2. Belangenbehartiging	11
5	Planning en Fasering	12

Toezicht in verbinding: verantwoord en veerkrachtig

Samen bijdragen aan de beweging naar gezondheid en welbevinden





01

Inleiding

De NVTZ staat voor professionalisering van intern toezicht en vernieuwing van governance, teneinde raden van toezicht in zorg en welzijn te ondersteunen in het uitoefenen van verantwoordelijk toezicht. Dat doen we door ondersteuning van onze leden in de ontwikkeling van hun professionalisering en door belangenbehartiging.

Andere grondhouding

We bevinden ons midden in een ingrijpende transitie in zorg en welzijn. Het huidige systeem is vooral ingericht op het behandelen van ziekte en het organiseren van professionele zorg. Maar voor een duurzame en veerkrachtige samenleving op de lange termijn is een fundamentele verschuiving nodig: van focus op ziekte en het bieden van zorg naar het versterken van gezondheid en welbevinden.

Die verschuiving vraagt om een andere manier van denken en doen – een andere grondhouding. Niet langer staat alleen de ziekte of beperking centraal, maar het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven om te gaan en zo veel mogelijk eigen regie te voeren. Alleen in verbinding tussen geïnstitutionaliseerde zorg, welzijn en de kracht van de gemeenschap (de informele zorg en ondersteuning) kunnen we die beweging verder op gang brengen.

Hoe kan intern toezicht in zorg en welzijn bijdragen aan de grote beweging van ziekte & zorg naar gezondheid &

welbevinden? Ook daarvoor is een fundamenteel andere grondhouding nodig, een verschuiving in het denkkader:

- van Ego naar Eco (van individueel belang naar wederzijdse afhankelijkheid): van organisatiegericht naar maatschappelijke opgave
- van resultaatgericht naar opgavegericht handelen
- van systeemgericht naar meer mensgericht

Deze verschuiving vraagt om wezenlijk anders naar organisaties kijken en het vermogen om verschillende perspectieven bij elkaar te brengen. Maar ook om moedig leiderschap en een constante dialoog tussen bestuur en toezicht, om tot een dynamische koers te komen die gericht is op de maatschappelijke belangen en de organisatie dusdanig wendbaar maakt dat deze met onzekerheid en complexiteit om kan gaan. Hoewel de nadruk sterker komt te liggen op het maatschappelijk belang, blijft dus ook het organisatiebelang nadrukkelijk meewegen.

Dit strategisch meerjarenplan geeft de koers van de NVTZ voor de komende vijf jaar weer, die bijdraagt aan het in gang zetten van de beweging naar gezondheid en welbevinden. We willen toezichthouders stimuleren daar een actieve rol in te pakken door ze enerzijds bewust te maken van de verschuiving in het denkkader, maar ook door praktische handvatten te bieden om dat te realiseren.

Wij nodigen onze leden en belanghouders uit om deze koers mee uit te zetten en samen te werken aan verantwoord en veerkrachtig toezicht.

Totstandkoming

Het plan bouwt voort op bestaande inzichten die we via bijeenkomsten en ontmoetingen, artikelen en publicaties de afgelopen jaren verzameld hebben. Daarnaast is waardevolle input opgehaald tijdens de ledenbijeenkomsten die we begin 2025 in acht regio's georganiseerd hebben. Daar kwam onder andere de spanning die gevoeld wordt tussen organisatiebelang en maatschappelijke opgave naar voren en de toenemende complexiteit van (regionale) samenwerking. Ook was er een sterke roep om meer diversiteit en representatie van de samenleving binnen raden van toezicht.

Over de bij de ledenbijeenkomsten opgehaalde inzichten en ideeën is vervolgens verder gediscussieerd in diverse NVTZ-gremia, o.a. het bestuur, het beleidsoverleg van het bureau, de bijeenkomst van NVTZ ambassadeurs, de WAR en Innovatie & Advies commissie. Naast onze leden hebben we ook vertegenwoordigers uit het bredere zorg- en welzijnsveld geconsulteerd, waaronder beleidsmakers, toezichthouders en brancheorganisaties, om uiteindelijk tot een breed gedragen plan te komen, waarmee we de komende vijf jaar vooruit kunnen.



Regiobijeenkomst Noord-Nederland

Opbouw

Na een terugblik op het vorige meerjarenplan beschrijft dit plan de grote bewegingen die we de komende jaren zien op het gebied van intern toezichthouden in zorg en welzijn. Daarvoor is de koppeling gemaakt met de in 2025 verschenen publicatie 'Toezien in een veranderende samenleving', waarin een profielschets voor de toezichthouder van 2030 en verder is geformuleerd. Vervolgens werken we uit hoe de NVTZ ondersteunend en faciliterend kan zijn in het op gang brengen van de beweging van ziekte & zorg naar gezondheid & welbevinden, voor en met onze leden en in samenspel met onze belanghouders.



02

Evaluatie Meerjarenplan 2020–2025

Hoofdthema's 2020–2025

Het Strategisch Beleidsplan 2020–2025 richtte zich op drie hoofdthema's: kwaliteit van werk, in de juiste samenhang en verduurzaming. Deze thema's zijn gekozen op basis van zeven trends in transitie in zorg en welzijn, die de leden destijds signaleerden: **co-creatie, juiste schaal, meer met minder, langer thuis met meer mogelijkheden, evenwichtig verdelen, persoonsgerichte zorg en positieve gezondheid.**

De benoemde trends in zorg en welzijn en de daaruit voortgekomen hoofdthema's zijn nog steeds actueel en relevant. De druk op de gezondheidszorg neemt in brede zin toe. Dat wordt zichtbaar in de vorm van wachtlijsten, personeelstekorten, met soms afname van kwaliteit van zorg en ondersteuning tot gevolg, en teruglopende financiële buffers. Tegelijkertijd zorgen technologische innovaties, zoals e-health en AI, voor nieuwe mogelijkheden om zorg efficiënter, toegankelijker en meer op maat te maken. In dit nieuwe strategisch plan zijn deze thema's dan ook nog steeds aanwezig, maar geïntegreerd met de hernieuwde visie op intern toezicht die de maatschappelijke opgave en samenwerking binnen ecosystemen als startpunt neemt.



03

Visie op Intern Toezicht in 2030 en verder

Het uitgangspunt voor dit strategisch meerjarenplan is de publicatie 'Toezien in een veranderende samenleving. Een visie op het intern toezicht van 2030 en verder', ontwikkeld onder leiding van de NVTZ commissie Toezichtsvisie 3.0. Deze visie stelt dat intern toezicht zich moet ontwikkelen van een focus op organisatiebelang naar een bredere blik op het samenspel met de samenleving. De lokale of regionale opgave staat daarbij centraal.

Gebiedsgerichte samenwerking vereist een andere organisatie van zorg en welzijn, die leidt tot nieuwe vraagstukken, verantwoordelijkheden en oplossingen. De publicatie schetst een aantal grote bewegingen die van betekenis zijn voor het toekomstige profiel van de toezichthouder:

- **Verschuiving van het denkkader**

Steeds belangrijker wordt de maatschappelijke opgave in het eigen gebied (lokaal of regionaal) ten opzichte van het organisatiebelang pur sang. Het centraal stellen van de lokale/regionale opgave betekent dat toezien complexer wordt, door de vele samenwerkingsverbanden en het domeinoverstijgend en in sommige gevallen –afschaffend karakter daarvan. In plaats van alleen werken vanuit de eigen organisatie, sector of branche en daarbij behorende governance, zal dat steeds vaker gebeuren in netwerken van verschillende typen organisaties en over de domeinen heen.

- **Voortdurend veranderende rolgeving van de toezichthouder**

De toenemende complexiteit vraagt van toezichthouders dat zij met een brede blik kunnen kijken en het vermogen hebben om verschillende perspectieven (bijvoorbeeld financieel, juridisch, professioneel, maatschappelijk en ethisch) bij elkaar te brengen, om zo die complexiteit in beeld te krijgen. Toezicht wordt daarmee steeds meervoudiger en gelaagder. Dat betekent dat toezichthouders in staat moeten zijn meerdere invalshoeken en belangen in hun handelen te betrekken.

- **Innovatie van governance zelf en nieuwe vormen van toezichthouden**

Die complexiteit leidt tot nieuwe vormen van toezien en innovatie van governance en biedt de mogelijkheid om meer zeggenschap van burgers en professionals in de boardroom te brengen. Dat draagt weer bij aan breed gedragen besluitvorming en bevordert bovendien de diversiteit in het toezicht (in leeftijd, professionele en maatschappelijke achtergrond, (ervarings)deskundigheid, culturele achtergrond en regionale binding en rol in het team).

- **Boardroom dynamics**

In de boardroom zal het belang van goed samenspel toenemen. Dat geldt zowel voor het strategisch partnerschap tussen raad van bestuur en raad van toezicht, de brede werkgeversrol van de raad van

toezicht, als voor de governance van netwerken. Toezichthouders moeten het goede gesprek met elkaar en de bestuurder kunnen voeren, maar ook buiten de boardroom, met medewerkers en medezeggenschapspartijen, met andere toezichthouders in het netwerk en met de externe toezichthouder. Dit betekent niet dat toezichthouders de dialoog altijd zelf voeren, maar wel, als hoeder van de dialoog, erop toezien dat die gevoerd wordt.

- **Externe context vs. intern toezicht**

In de beweging waarin zorg & welzijn steeds meer actief deel uitmaken van de (lokale) gemeenschap, wordt ook de externe context belangrijker voor de toezichthouder. Denk aan externe toezichthouders (NZa, IGJ) die vaker met de raad van toezicht in gesprek willen of bewoners uit de buurt die transparantie en reflectie van interne toezichthouders verwachten. In die externe context liggen uitdagingen waar toezichthouders niet direct invloed op hebben, maar zich wel toe moeten houden. Financieringsstromen zijn nog niet ingericht op de nieuwe samenwerkingsvormen. Er is sprake van serieuze schaarste voor wat betreft personeel, expertise en financiën. Door politieke beleidsonzekerheid in eigen land blijven urgente maatschappelijke kwesties liggen. Daarnaast kan de onzekere internationale geopolitieke situatie forse impact hebben op de inzetbaarheid van personeel in zorg & welzijn in Nederland.



Dialogsessies met leden en belanghouders



ALV juni 2025



04

Rol van de NVTZ: Strategie en Ondersteuning

Om de beweging naar gezondheid en welbevinden verder op gang te brengen, is veranderkracht nodig, zowel in mensen als in systemen. Voor toezichthouders is het zaak zich te ontwikkelen tot strategische partners die actief bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Hoe kan de NVTZ deze beweging stimuleren? Dat doen we voor en met onze leden en in samenspel met onze belanghouders.

1. Ledenondersteuning

De NVTZ kent een breed en divers ledenbestand. Als vereniging willen we dat al onze leden zich gehoord en vertegenwoordigd voelen. Dat doen we door hen in alle verschillende ontwikkelingsstadia te faciliteren en te ondersteunen. Uit de ledenbijeekkomsten van begin 2025 kwam naar voren dat onze leden behoefte hebben aan praktische ondersteuning bij het invullen van hun rol als toezichthouder, maar ook houvast zoeken in de transitie naar innovatieve manieren van toezichthouden en de dilemma's die ze daarbij tegenkomen. We willen deze brede doelgroep bedienen met aanbod voor beginnende tot zeer ervaren toezichthouders; van kleine organisaties tot de hele grote, in alle gelederen van zorg en welzijn. Daar komen we aan tegemoet met het programma Goed Toezicht, door te inspireren en verbinden en door ondersteuning te bieden bij Boardroom dynamics.

Goed Toezicht

Uitgangspunt bij alles wat we onze leden aanbieden, is het programma Goed Toezicht. In dit programma geven we invulling aan hoe wij naar goed toezicht kijken: met een open, lerende houding en vanuit uitstel van oordeel, het hogere doel boven het eigen belang stellen. Het programma borgt de kwaliteit en ontwikkeling van intern toezicht en bevordert een open en lerende houding. Het is gebaseerd op vier waarden:

- **Goed beslagen ten ijs** – kennisvergaring door scholing
- **Evaluatie en Reflectie** – kritisch op het eigen functioneren
- **Transparantie** – aanspreekbaarheid en verantwoording
- **Hoeder van de dialoog** – actief de dialoog voeren en bewaken dat de juiste dialoog gevoerd wordt

Deze waarden zijn ingebed in alles wat we doen. De komende jaren blijven we Goed Toezicht ontwikkelen en het cursusaanbod vernieuwen, zodat het aansluit op de brede actuele ontwikkelingen en de behoeften van onze leden. Goed Toezicht moet uitnodigend, praktisch toepasbaar en inspirerend zijn. Dat begint met een gedegen basis, met gedegen trainingen, kennisontwikkeling en bijeenkomsten die ondersteunend zijn aan de ontwikkeling van het vak van toezichthouden. In nauwe samenwerking met bestaande en nieuwe kennispartners blijven we actuele thema's en inzichten integreren in het programma.

Bovenop de doorontwikkeling van het bestaande aanbod richten we ons de komende vijf jaar nadrukkelijk op toezicht dat zich verbreedt: **van organisatiegericht naar maatschappelijk en netwerkgericht**. Als vereniging ondersteunen we toezichthouders bij hun rolbepaling in netwerken en het bevorderen van samenwerking op lokaal en regionaal niveau. We maken ook ruimte voor innovatieve vormen van toezicht en zeggenschap, verdere professionalisering van toezichthouders in de welzijnssector en de vervagende grenzen tussen zorg & welzijn. Ook duurzaamheid, technologische innovaties en omgaan met schaarste in zorg en welzijn blijven belangrijke thema's. Op uitdrukkelijk verzoek van de leden zullen we ook meer aandacht hebben voor het aanbod van reflectieve methoden, zoals intervisie. Uit de ledenbijeenkomsten bleek dat niet alle leden even bekend zijn met het programma Goed Toezicht. Daarom zetten we de komende jaren extra in op het beter positioneren en onder de aandacht brengen van dit programma, zodat het voor al onze leden herkenbaar en toegankelijk wordt.

Inspireren en verbinden

Er zijn voor alle leden betekent dat we het inspirerende verhaal vertellen, dat enthousiast maakt om nieuwe wegen te verkennen. Maar ook dat we daar voldoende voorbeelden en bruikbare instrumenten bij aanreiken, zodat het verhaal tastbaar wordt. We willen daarom zowel de waarom-vraag als de hoe-vraag uitdragen.

Het gaat om de mindset, maar ook om de kennis en vaardigheden die daarvoor nodig zijn (het handelingsrepertoire).

Het bevorderen van de lerende gemeenschap die we willen zijn, doen we via bijeenkomsten en ontmoetingsmomenten die we in allerlei vormen aanbieden. Naast de vaste jaarlijkse bijeenkomsten zoals de ALV's en het ledenfestival, ontmoeten we onze leden ook in kleiner verband, bij de opleidingen via de NVTZ Academie en de regio-, branche- en themabijeenkomsten. Deze worden doorgaans goed bezocht en hoog gewaardeerd vanwege de mogelijkheid om kennis en ervaring uit te wisselen. Daarnaast gaan we de komende jaren ook vaker met bureau en bestuur het land in, mede omdat het tijdens de ledenbijeenkomsten zo goed bevallen is om in kleiner verband met elkaar in gesprek te gaan en van elkaar te leren. Zo horen we wat er leeft en speelt en kunnen we dat weer meenemen in ons aanbod en de belangenbehartiging. Ook willen we de binding met de vereniging versterken en een groter deel van onze leden actief bereiken, onder andere door het faciliteren van regionale dialoogtafels en het stimuleren van netwerken rondom specifieke thema's en sectoren, zoals de leerkring Forensische Zorg.

Ondersteuning bij Boardroom dynamics

Als het gaat om het aansturen van de veranderingen die nodig zijn om de grote beweging van ziekte & zorg

naar gezondheid & welbevinden op gang te brengen, is een goede verstandhouding tussen bestuur en toezicht van groot belang. Het zoeken naar de balans tussen het maatschappelijk perspectief en het organisatieperspectief is uitdagend en vraagt tijd en energie en kan tot dilemma's leiden over de aanpak en strategie.

Als vereniging stimuleren we de aandacht voor het goede samenspel tussen raad van bestuur en raad van toezicht. We zetten onder andere in op aandacht voor strategisch partnerschap, het omgaan met dilemma's en hoe je daar – in dialoog – het goede gesprek over voert. Hierin trekken we samen met de NVZD op. Via de Helpdesk blijven we ondersteuning bieden bij vragen over juridische en governance kwesties, bijvoorbeeld over rollen en het samenspel met andere partijen, binnen en buiten de organisatie.

Verandering vraagt ook om moedig leiderschap. Niet meer alleen vanuit je eigen organisatie denken betekent dat je soms over je eigen schaduw heen moet stappen, nieuwe samenwerkingen opzoekt en anderen aanmoedigt en inspireert om mee te gaan in de verandering. Als NVTZ moedigen wij toezichthouders aan het gesprek daarover met hun bestuurders te voeren, zodat er ruimte komt voor een open en lerende organisatie en een bestuurscultuur die nodig is om zorg en welzijn weerbaar en toekomstbestendig te maken.

Strategisch partnerschap wordt versterkt met een raad van toezicht die de samenleving voldoende weerspiegelt en verschillende perspectieven bij elkaar kan brengen. Diversiteit in cultuur, leeftijd en (ervarings) deskundigheid, maar ook de aanwezigheid van kennis over thema's als digitalisering, AI en duurzaamheid verrijken het gesprek en versterken de kwaliteit van besluiten. Aandacht voor diversiteit en inclusie blijft daarom een belangrijk thema voor de NVTZ de komende jaren.

2. Belangenbehartiging

De NVTZ vertegenwoordigt de landelijke belangen van raden van toezicht in zorg en welzijn en vervult daarmee een belangrijke publieke rol. We bewegen ons in een dynamisch speelveld van zorg- en welzijnsorganisaties, politiek, belangenverenigingen, wetenschap, advies- en onderzoeksbureaus en media.

Onze ambitie is om niet alleen gesprekspartner te zijn, maar ook een toonaangevende stem in het publieke debat, die zichtbaar bijdraagt aan de randvoorwaarden voor toekomstbestendig en maatschappelijk relevant toezicht. Daarbij streven we ernaar de belangen van al onze leden te vertegenwoordigen. In de praktijk lopen die belangen niet altijd volledig parallel, maar door goed te luisteren en in contact te staan, doen we er als vereniging alles aan om ze zo evenwichtig en zorgvuldig mogelijk te behartigen.

We beperken ons niet tot het volgen van ontwikkelingen, maar nemen nadrukkelijk standpunten in en maken de vereniging zichtbaar in het maatschappelijk debat. Dat doen we in Den Haag, via onze contacten bij het ministerie van VWS en in de Eerste en Tweede Kamer, en in nauwe samenwerking met vertegenwoordigers uit het brede zorg- en welzijnsveld, waaronder beleidsmakers, toezichthouders en brancheorganisaties. Veel partijen weten ons inmiddels goed te vinden en nodigen ons regelmatig uit om deel te nemen aan overleg en samenwerking. De komende jaren willen we die positie verder versterken en nog meer de verbindende factor worden die partijen bij elkaar brengt.

De leden van de NVTZ vormen samen een groot en divers netwerk van toezichthouders in zorg en welzijn. In dit netwerk ligt de kracht om het mooie en bijzondere van het toezichthoudende vak breder en verder uit te dragen én om het belang van verantwoordelijk toezicht te benadrukken binnen de maatschappelijke beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en welbevinden. In de komende jaren willen wij dit potentieel van het netwerk inzetten. Niet alleen door als vereniging onze stem te laten horen, maar juist ook door het verandervermogen van raden van toezicht te mobiliseren. Op die manier dragen we bij aan de maatschappelijke meerwaarde van het intern toezicht en kan het netwerk van raden van toezicht bijdragen aan de beweging naar gezondheid en welbevinden. Vanuit die kracht bouwt de NVTZ mee aan een gezonde en veerkrachtige samenleving.



05

Planning en Fasering

Dit meerjarenplan dient als basis voor de concrete acties die we jaarlijks in het jaarplan uitwerken. Dat geeft ruimte om snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en de actuele context. Daarnaast zullen we gedurende de komende vijf jaar monitoren of de hoofdlijnen uit het plan voldoende aandacht krijgen, met in het laatste jaar een reflectie en evaluatie. Dat doen we in de eerste plaats door in gesprek te blijven met onze leden en belanghouders, maar ook door via ledenenquêtes en overige monitoringsinstrumenten op te halen of we de goede dingen doen. De voortgang wordt periodiek besproken met het bestuur. Op hoofdlijnen geeft dat de volgende tijdslijn:

2026: Lancering

Leden bewust maken van toezicht dat zich verbreedt van organisatiegericht naar maatschappelijk en netwerkgericht, implementatie van eerste concrete activiteiten, start met de ontwikkeling van een passend aanbod en een narratief dat aansluit op de ambities uit het strategisch plan en het verzamelen en delen van goede voorbeelden.

2027–2028: Uitrol

Verspreiding van aanbod en instrumenten en versterken van kennis- en feedbackloop met start van regionale bijeenkomsten.

2029–2030: Reflectie en evaluatie

Wat hebben we bereikt en wat zijn de volgende stappen? Dit brengen we naar buiten in een publicatie, die weer als basis gebruikt wordt voor het volgende strategisch meerjarenplan.



Nederlandse Vereniging van
Toezichthouders in Zorg & Welzijn
Europalaan 500 | 3526 KS Utrecht
030 7370085 | www.nvtz.nl