

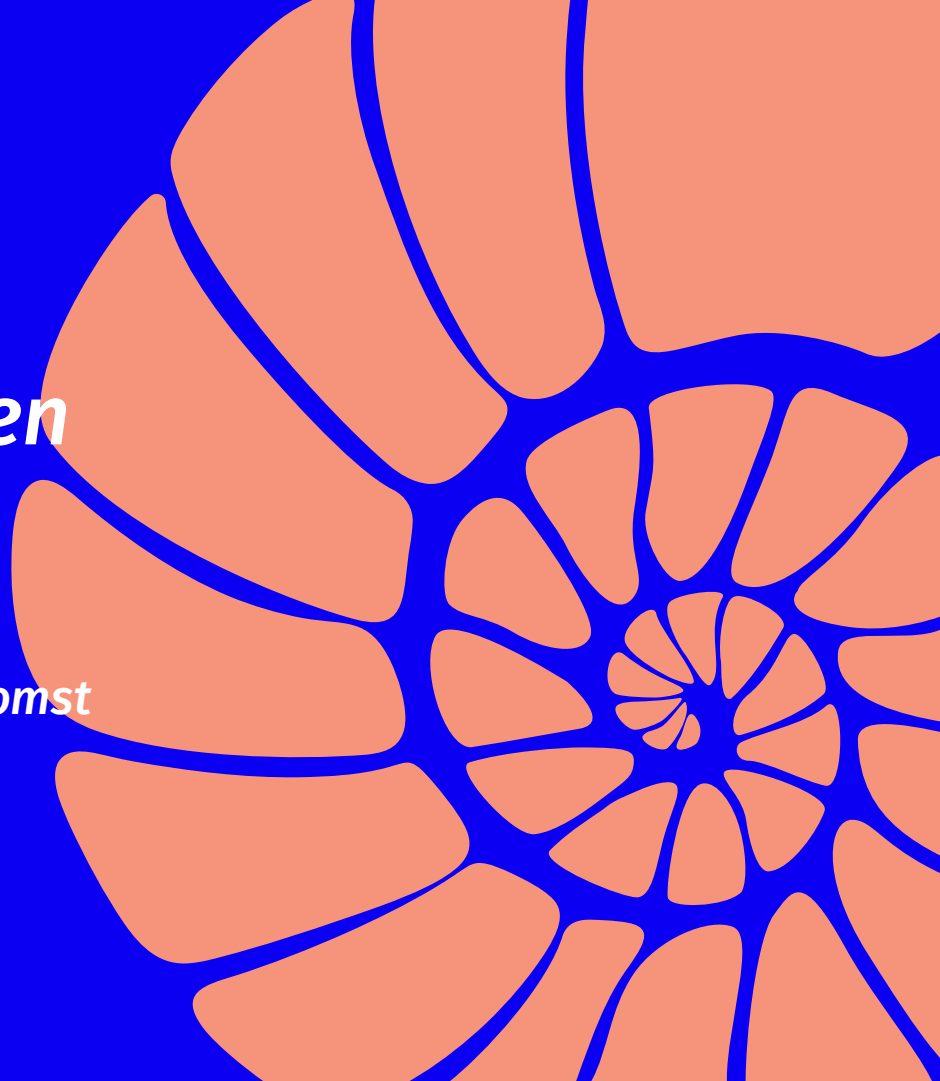


Remain Relevant!

Cross sectoraal leren

**NVTZ Themabijeenkomst: de toekomst
van financieel toezicht**

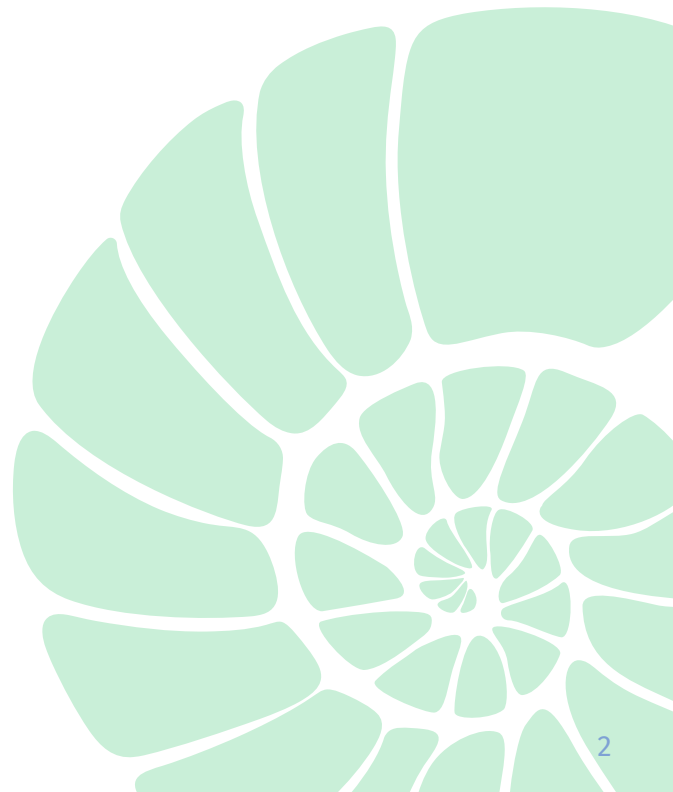
**Albert Smolenaers, partner/bestuurder
5 maart 2026**





Agenda

- **Introductie**
- **‘Bijzonder, maar niet uniek’**
- **Cross-sectorale dilemma's**
- **Je rol als toezichthouder**
- **Zeven handvatten**



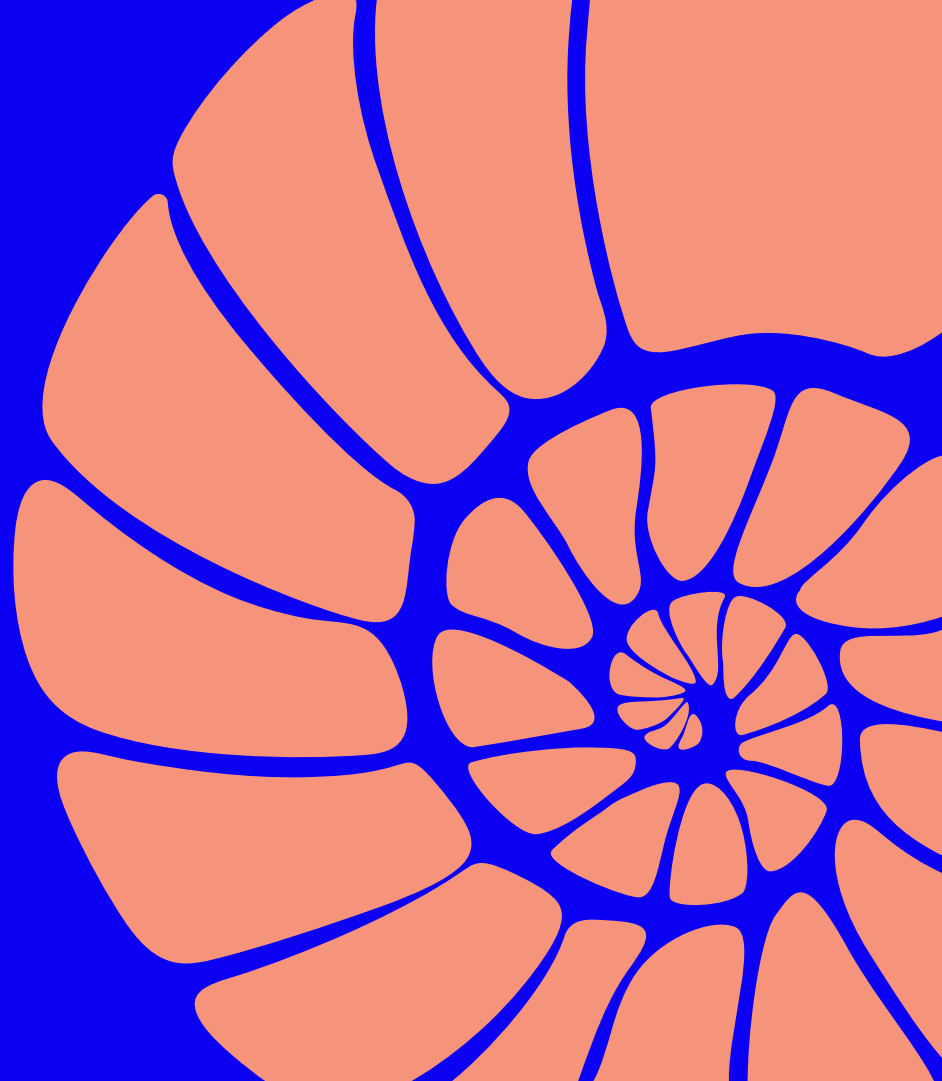


Introductie

- **Verandering is geen fase meer, maar de standaard**
- **Elke organisatie en sector is bijzonder, maar niet uniek**
- **Dilemma's en handvatten**
- **Wat ga jij morgen anders doen?**



**‘Bijzonder, maar
niet uniek’**

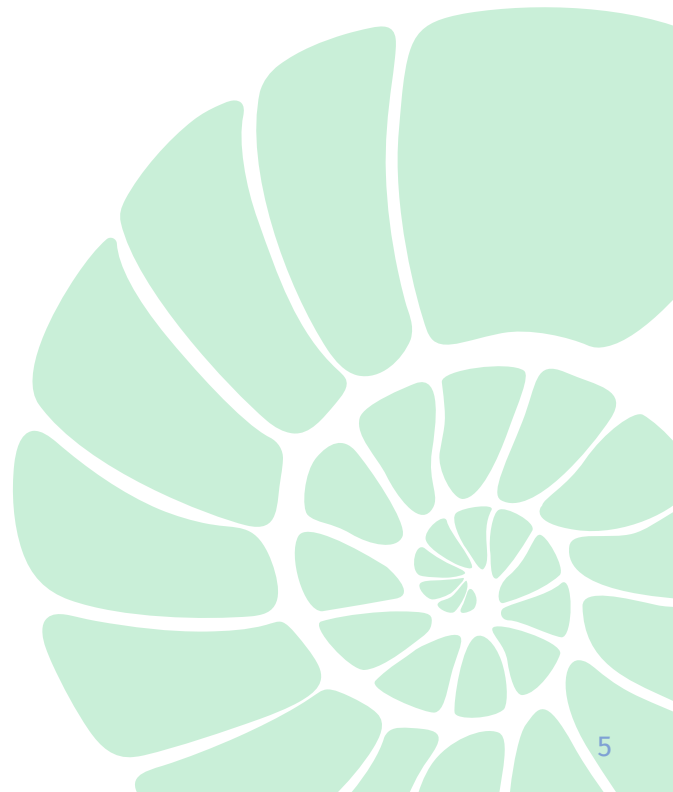




Zorg

**Houden we onze eigen locaties of
werken we regionaal samen?**

- **Optie 1: eigen locaties houden**
- **Optie 2: regionaal samenwerken**
- **Waarom 'kiezen'?**

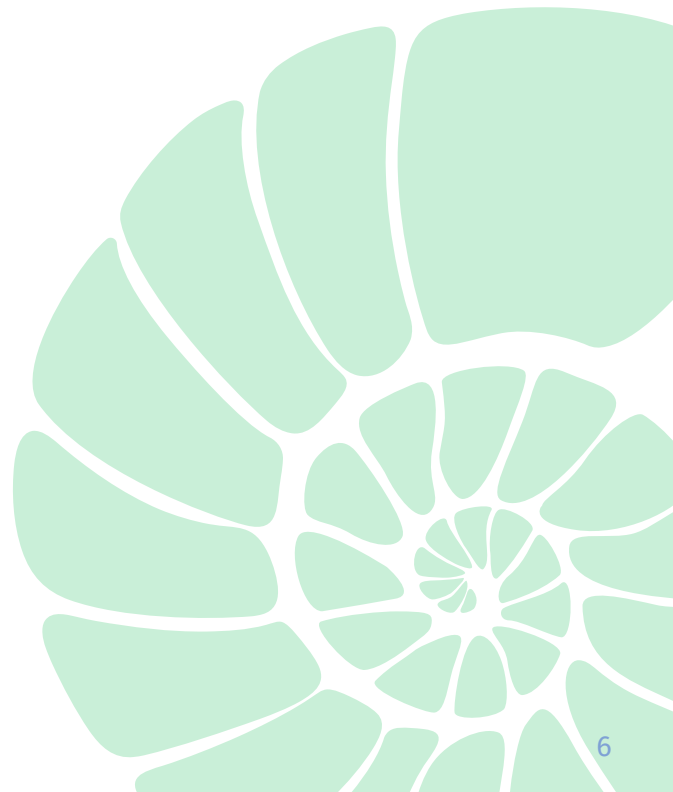




Pensioenfondsen

**Blijven we zelfstandig of gaan we
samen(werken)?**

- **Optie 1: zelfstandig blijven**
- **Optie 2: samengaan**
- **Waarom worstelen fondsen hiermee?**





Verzekeraars

**Bouwen we ons eigen platform of
sluiten we aan bij de markt?**

- **Optie 1: eigen platform bouwen**
- **Optie 2: aansluiten bij de markt / ecosystemen**
- **Waarom 'kiezen'?**

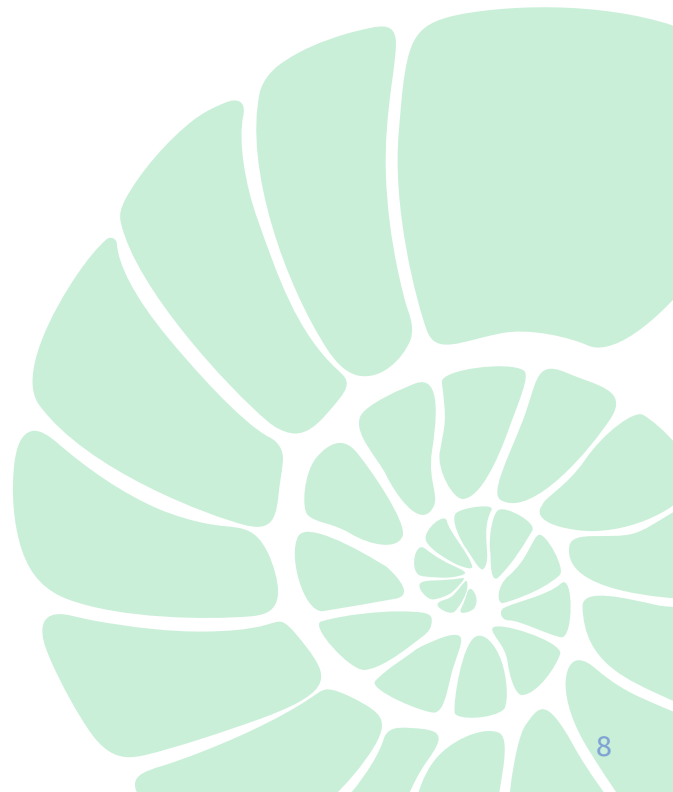




Publieke omroepen

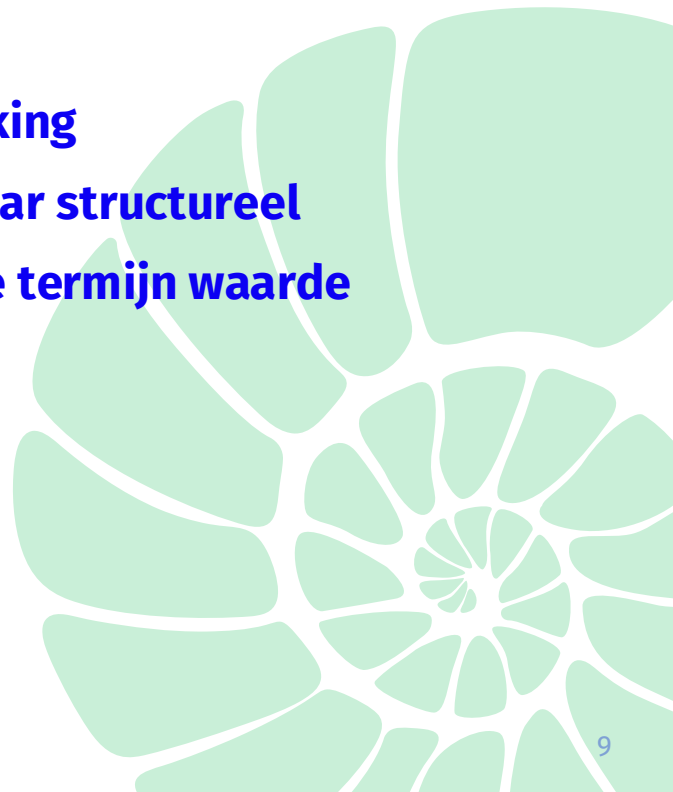
**Behouden we onze lineaire zender of
gaan we volledig digitaal?**

- **Optie 1: lineaire zender behouden**
- **Optie 2: volledig digitaal gaan**
- **Waarom 'kiezen'?**

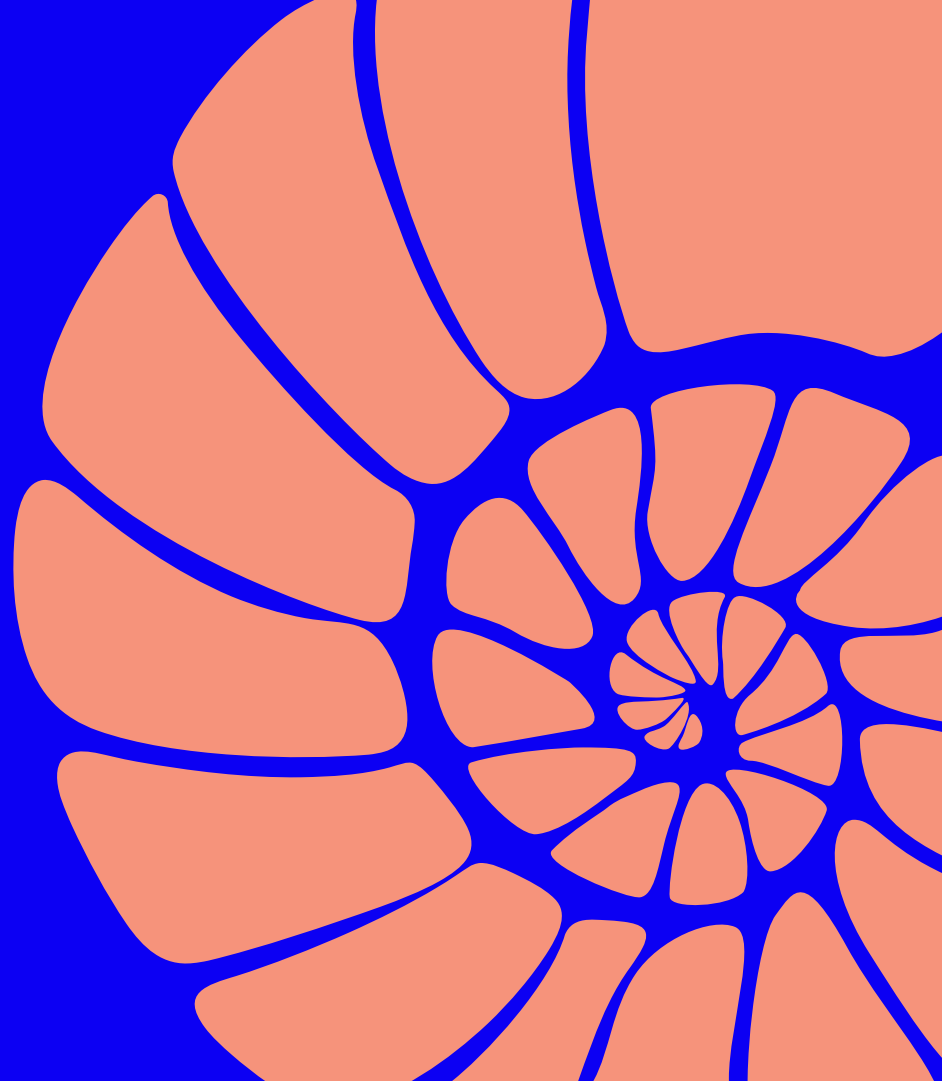


Welke patronen zien we?

- 1. Keuze tussen eigen identiteit of samenwerking**
- 2. Tijdelijke financiering moet doorgroeien naar structureel**
- 3. Spanning korte termijn kosten versus lange termijn waarde**
- 4. Je rol als toezichthouder**

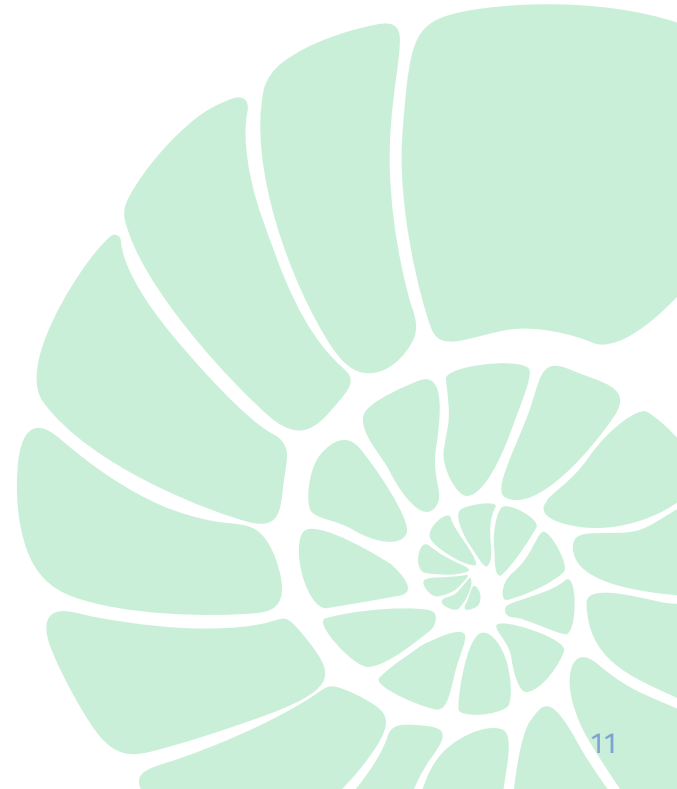


Cross sectorale dilemma's



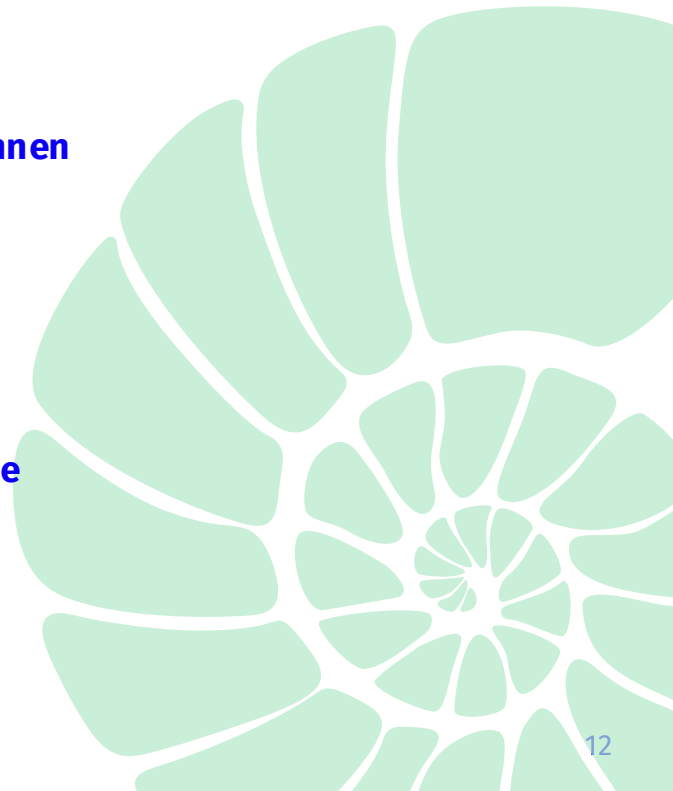
Zeven dilemma's

- 1. Ambitie versus absorptie**
- 2. Solo versus samen**
- 3. Innovatiekans versus investeringsrisico**
- 4. Kwaliteit versus kwantiteit**
- 5. Efficiënte besluitvorming versus inclusieve besluitvorming**
- 6. Vink risk versus think risk**
- 7. Egosysteem versus ecosysteem**



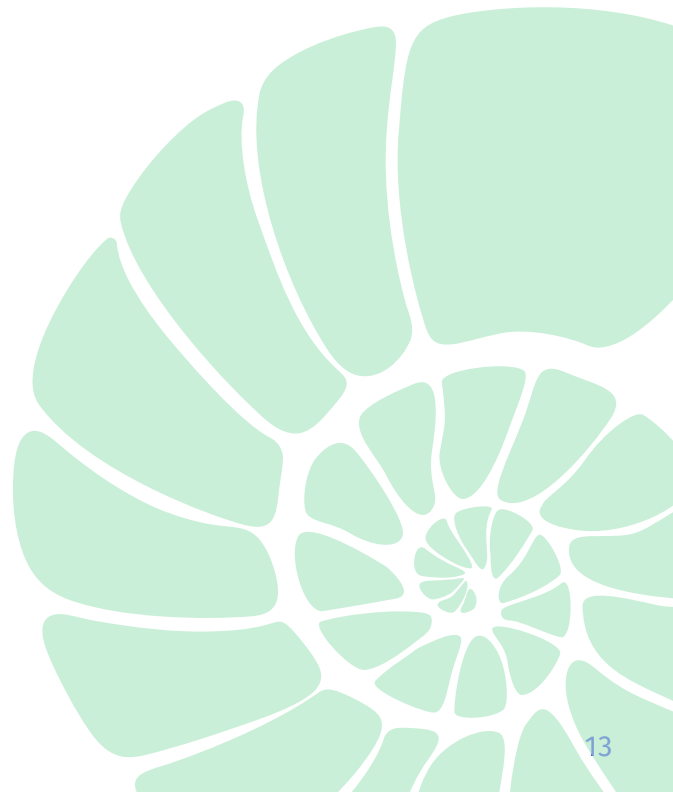
Ambitie versus absorptie: sturen in een zorgsector onder druk

- **Haalbaarheid van de veranderagenda en tijdig onderkennen van risico's**
- **Angst is een slechte raadgever (uitstel noodzakelijke investeringen)**
- **Balans tussen strategische vernieuwing en verantwoorde uitvoering**
- **Dus: scherpe prioriteiten, eerlijke scenario's en een voortdurende dialoog tussen bestuur en toezicht**



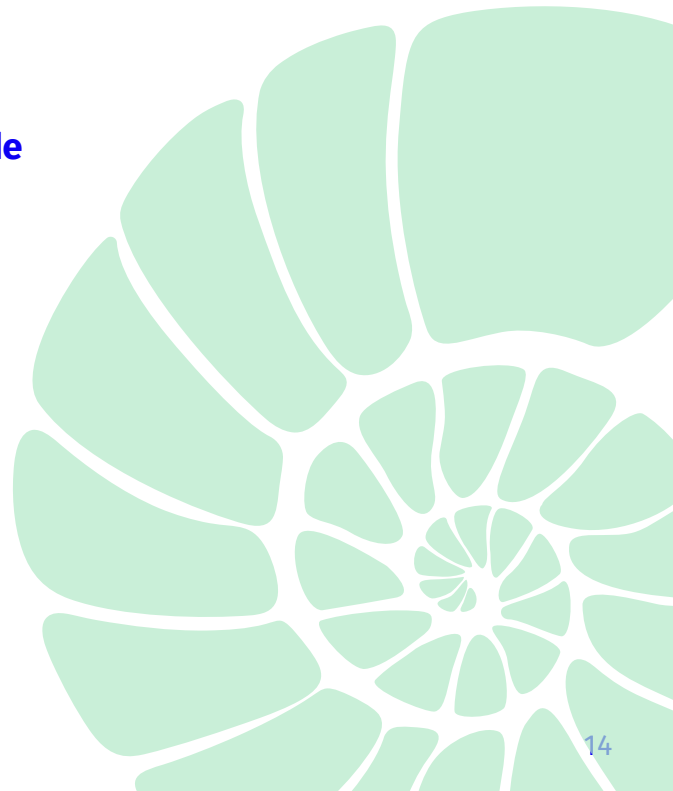
Solo versus samen in de regio: samenwerken als strategische voorwaarde

- **Is samenwerking strategisch doordacht?**
- **Afweging van voordelen tegen risico's**
- **Samenwerking moet aantoonbaar bijdragen**
- **Solo of samen is geen zwart-witkeuze, maar een strategische balans tussen eigen identiteit en regionale kracht, met de patiënt als kompas**



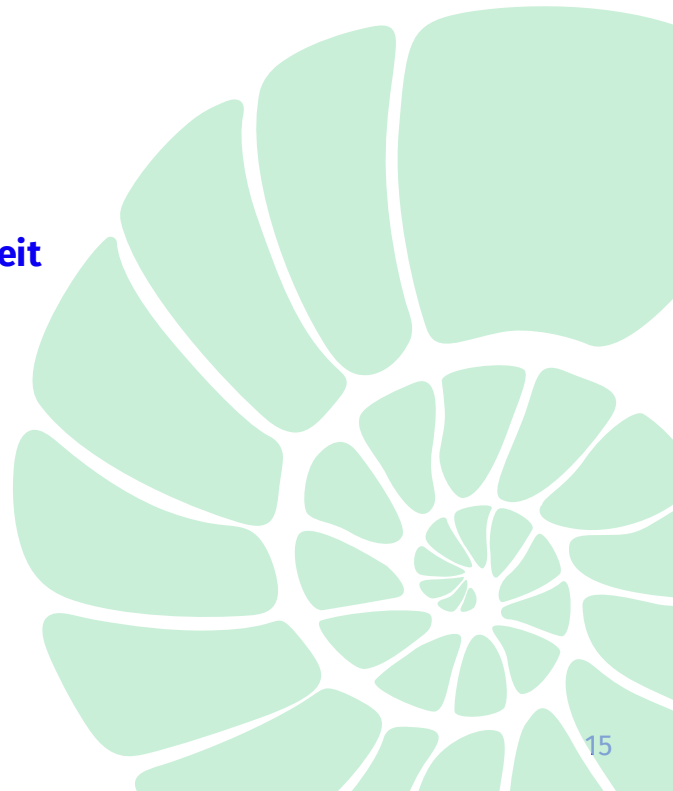
Innovatiekans versus investeringsrisico: balanceren tussen voorsprong en voorzichtigheid

- **Toekomstbestendigheid versus roekeloze of vrijblijvende investeringen**
- **Remmen waar nodig en versnellen waar voorzichtigheid de koers belemmert**
- **Creëer ruimte om te innoveren met verstand én richting**



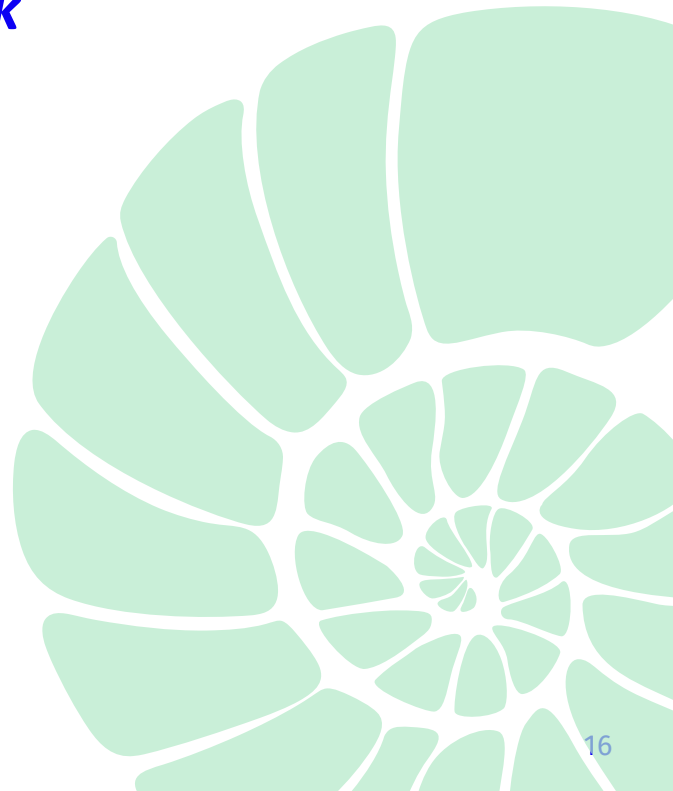
Kwaliteit versus kwantiteit van leven: tussen beschermen en gunnen

- Keuzes moeten bewust, uitlegbaar en proportioneel zijn
- Puur risicomijdend gedrag schaadt autonomie en kwaliteit van leven; roekeloosheid schaadt veiligheid
- Risico en opbrengst moeten in balans zijn
- Veiligheid en autonomie zijn geen tegenpolen, maar versterken elkaar bij heldere kaders en waarden-gedreven sturing



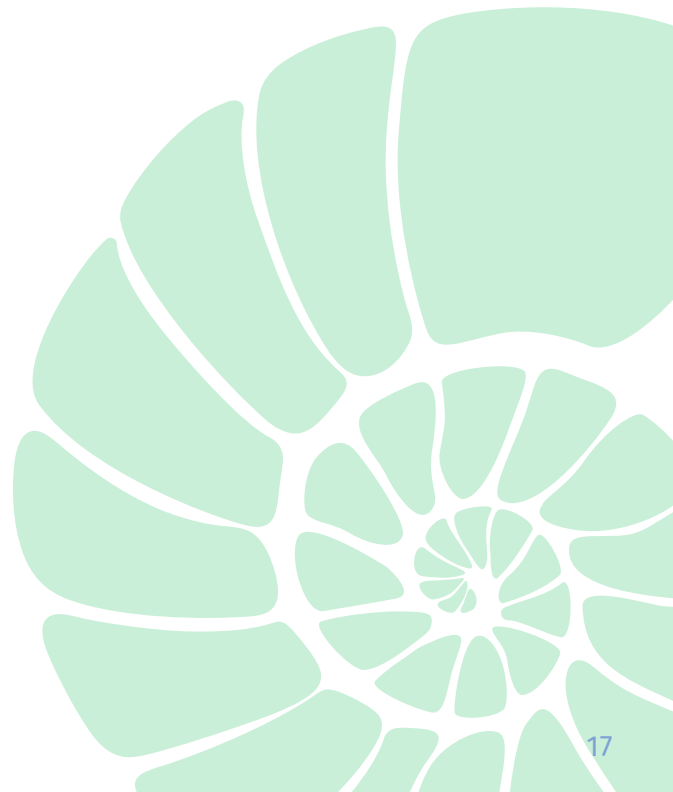
Efficiënte besluitvorming versus inclusieve besluitvorming: koers houden tussen snelheid en draagvlak

- **Zorgvuldige, effectieve en ethische besluitvorming?**
- **Bewaken van de balans tussen participatie en slagvaardigheid**
- **Transparantie versterkt legitimiteit en vertrouwen**
- **Efficiëntie en inclusiviteit zijn complementair; volwassen governance en duidelijk leiderschap maken wendbare zorg mogelijk**



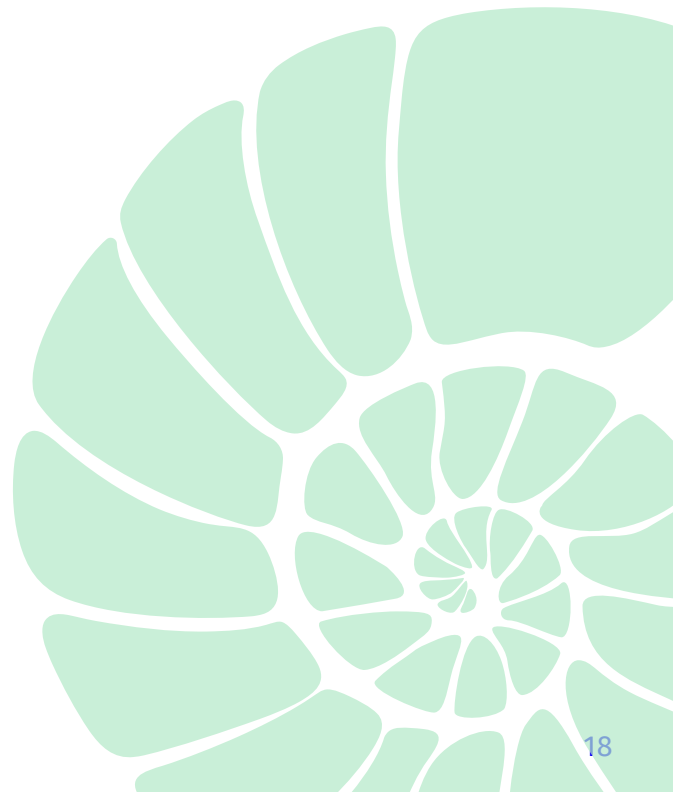
Vink risk versus think risk: van afvinken naar betekenisvol handelen

- **Balans tussen beheersing van risico's en behoud van zorgkwaliteit en werkplezier**
- **Think risk betekent focussen op dialoog, besluitvorming en het lerend vermogen**
- **Risicomanagement moet aantoonbaar en proportioneel zijn**
- **Het gaat om verschuiving van papier naar praktijk, van registreren naar reflecteren en van verantwoordingsdruk naar betekenisvolle sturing**



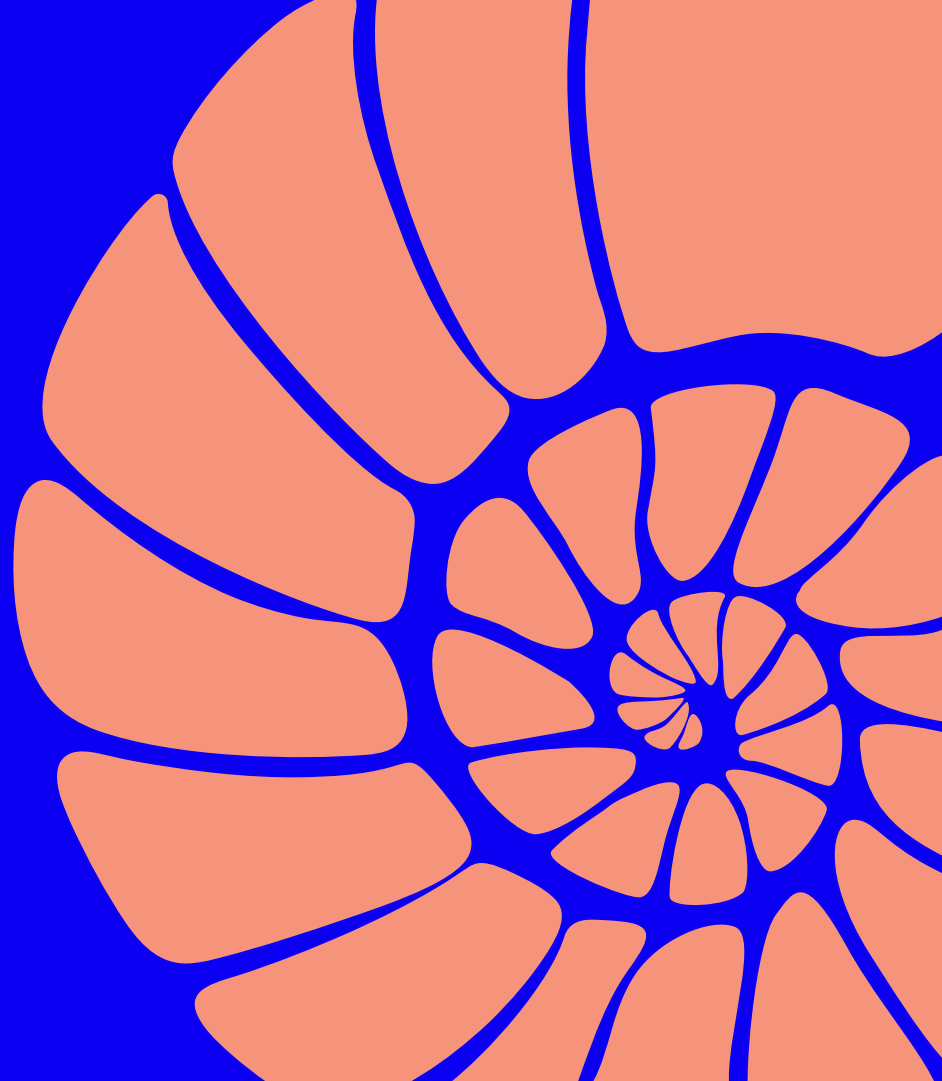
Egosysteem versus ecosysteem: sturen voorbij de grenzen van de eigen organisatie

- **Financiële gezondheid en maatschappelijke opdracht**
- **Stimuleren om te denken vanuit de gemeenschap en langetermijn impact, binnen gezonde governance en realistische sturing**
- **Strategisch en moreel leiderschap, over grenzen heen, voor de toekomst van de hele zorggemeenschap**



Je rol als toezichthouder

Hoe blijft je organisatie relevant voor de toekomst? En wat vraagt dat van jou als toezichthouder?

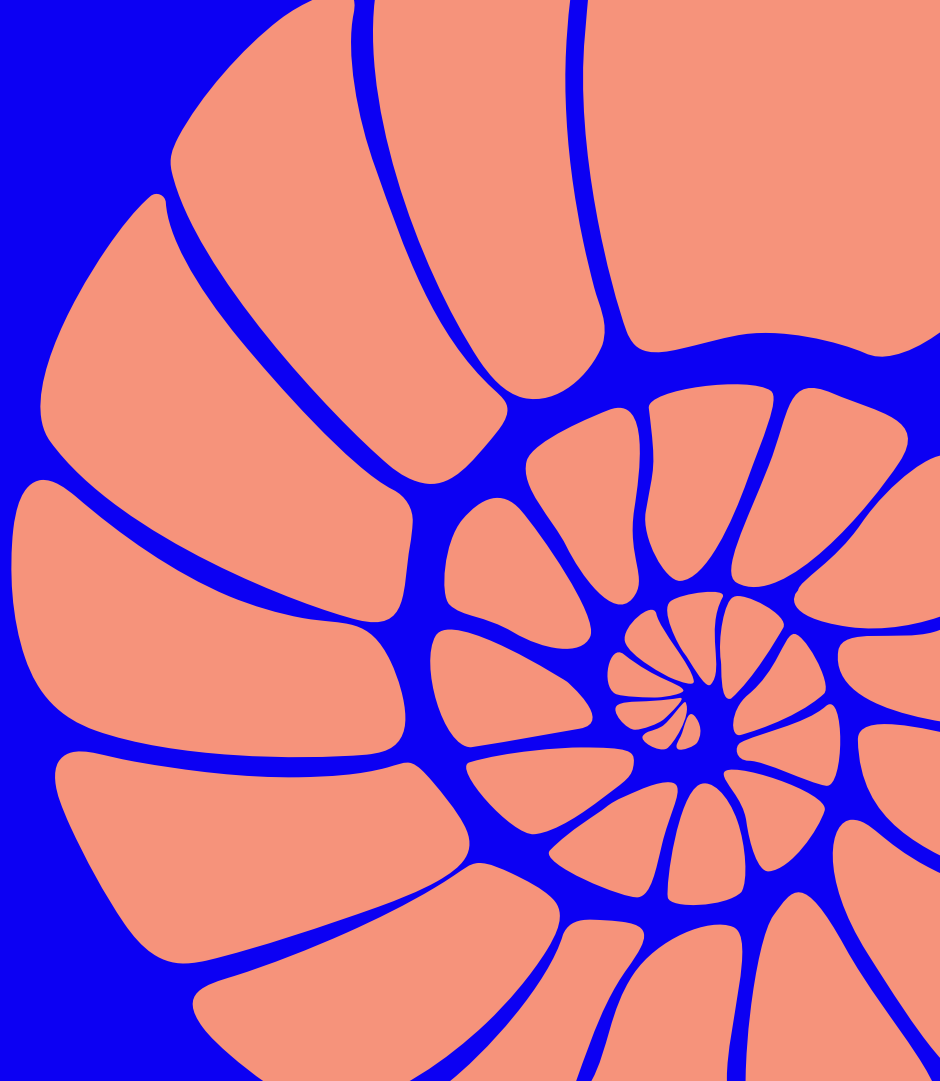


Vier kernpunten

1. **Actief vragen stellen en sturen bij spanning eigen organisatie versus maatschappelijke rol. Niet afwachten, maar benoemen en kaders stellen.**
2. **Dilemma's bespreekbaar maken. Geef taal aan de spanning, maak het bespreekbaar aan tafel zonder direct naar de techniek van het vak te gaan.**
3. **Focus op structureel. Vraag altijd: en na de subsidie, wat dan?**
4. **Leer van andere sectoren. Pensioenfondsen, verzekeraars, publieke omroepen hebben dezelfde vragen (gehad). Wat werkt(e) daar?**

Wat ga jij morgen anders doen?

Zeven handvatten



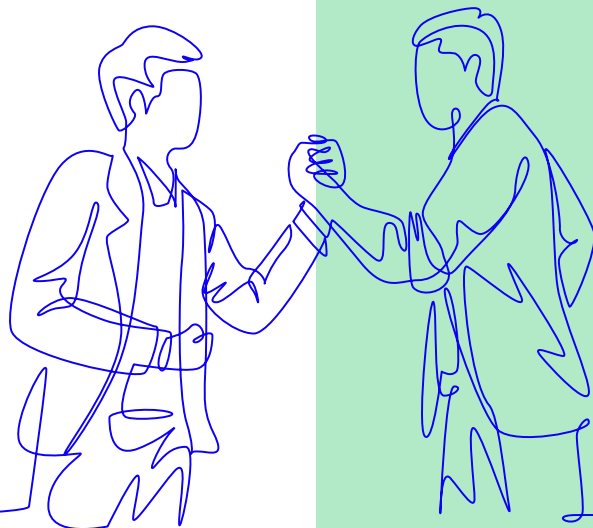
Zeven handvatten

- 1. Benoem waar de spanning zit tussen eigen organisatie en maatschappelijke opgave: wat zijn de kaders?**
- 2. Maak dilemma's bespreekbaar door ze te benoemen.**
- 3. Formuleer uitgangspunten voor de eigen toekomstige relevantie? Wat is de bijdrage aan de maatschappelijke opgave?**
- 4. Vind inspiratie in sectoren in transitie.**
- 5. Hoe leg je de koppeling tussen tijdelijke en structurele financiering?**
- 6. Vraag om fasering met mijlpalen en evidence per stap.**
- 7. Wat zijn mogelijke go/no-go momenten en wat zijn acceptatiecriteria?**

**Vertel het ons.
Wij luisteren naar jouw verhaal**

www.AethiQs.nl
Hallo@AethiQs.nl
085 0866 389

**Rotterdam
Weert
Haarlem
Paramaribo
Valencia**



**Dank je wel
voor jouw
aandacht**