

# Jaarbeeld 2025

Voorwoord

Nieuws vanuit  
het bestuur

Bijeenkomsten  
2025

ICT project

Overzicht  
regio- en  
branche-  
ambassadeurs

Kerngegevens

Publicaties

Commissies  
en werkgroepen

Afronding Wtza

Nieuwe visie  
intern toezicht

Helpdesk

Nieuws  
Samenwerkende  
partners en  
belanghouders  
(inclusief lobby)



# Voorwoord

Een gezonde samenleving bouw je niet alleen. Het was dan ook niet voor niets dat in 2025 ons jaarthema 'Bouwen aan een gezonde samenleving' centraal stond. De maatschappelijke opgaven waar we voor staan, vragen om een integrale benadering en om samenwerking over de grenzen van zorg en welzijn heen. Dat stelt ook toezichthouders voor een fundamentele vraag: hoe geef je bestuurders de ruimte om samen te werken aan brede oplossingen, en houd je tegelijkertijd scherp en verantwoord toezicht?

Die spanning en zoektocht hebben we het afgelopen jaar nadrukkelijk teruggehoord in de vele gesprekken met onze leden door het hele land. Hun inzichten en behoeften vormden een belangrijke basis voor ons strategisch meerjarenplan en onze visie op intern toezicht voor de komende vijf jaar. Een plan dat

toezichthouders ondersteunt in een tijd waarin verandering de enige constante is.

We hebben in 2025 ook inhoudelijke thema's uitgelicht die richting geven aan veerkrachtig toezicht. Zo kreeg ervaringsdeskundigheid een prominente plek, onder meer in een publicatie met het LOC. Daarnaast werkten we met het Landelijk Actieprogramma Zeggenschap aan het versterken van zeggenschap als bouwsteen voor gezonde gemeenschappen.

Ook in onze activiteiten zochten we nadrukkelijk de verbinding op. Het gezamenlijk georganiseerde en uitverkochte duurzaamheidscongres, met partners uit de volle breedte van de zorg, liet zien hoeveel energie er ontstaat wanneer kennis en netwerken samenkomen. Hetzelfde gold voor het Ledenfestival, dat we samen met de VTW

organiseerden en waarin de raakvlakken tussen toezicht in zorg, welzijn en wonen op inspirerende wijze zichtbaar werden.

Tot slot stond 2025 ook in het teken van verandering binnen het bestuur. We namen afscheid van vicevoorzitter Petri Ykema, die zich acht jaar lang met grote betrokkenheid heeft ingezet voor de vereniging. Tegelijkertijd mochten we Sharon Bean verwelkomen als nieuw bestuurslid, waarmee we waardevolle kennis en ervaring aan ons team toevoegen.

In dit jaarbericht leest u wat wij als NVTZ in 2025 hebben gedaan. Maar bovenal is het een uitnodiging: om samen met ons in beweging te blijven en verder te bouwen aan toezicht in verbinding: verantwoord en veerkrachtig.

Met hartelijke groet,

**Aad Koster**, voorzitter NVTZ

### Websitebezoek



**17.583 gebruikers**  
**Bijna 300.000 interacties! (294.384)**

NVTZ had  
begin 2025: **1.386 leden**



en eind 2025: **1.353 leden**  
en **10 ereleden**

### Top 3 website



#### Nieuwsberichten

1. WNT 2026 [🔗](#)
2. Consultatie op toezichtsvisie [🔗](#)
3. Opheffen handhavings-  
moratorium DBA [🔗](#)

#### Artikelen uit de kennisbank

1. Honorering raden van toezicht [🔗](#)
2. Handreiking bezoldiging [🔗](#)
3. NVTZ MGZN editie 3 –  
De kracht van gemeenschappen [🔗](#)

Er zijn 8 podcastafleveringen  
**Achter de Raad** in 2025 geproduceerd



Met een totale kijktijd van **4.573 uur**

# Bijeenkomsten 2025

## Regio- en branchebijeenkomsten

*Meerdere bijeenkomsten door het land:  
Meedenken, meedoen aan het toezicht van morgen!*

**Regio Zeeland/Zuid Holland**  
14 januari 2025

**Regio Noord-Holland**  
24 januari 2025

**Regio Gelderland**  
31 januari 2025

**Regio Limburg**  
5 februari 2025

**Regio Noord-Brabant**  
20 februari 2025

**Regio Noord-Nederland**  
27 februari 2025

**Regio Overijssel**  
6 maart 2025

**Regio Utrecht en Flevoland**  
28 maart 2025



Bijeenkomst Regio Noord-Nederland op 27 februari 2025.

### Visie 2030 NVTZ en VGN editie 3 16 januari 2025

In deze bijeenkomst, georganiseerd door de VGN en NVTZ, namen we deelnemers mee in de visie 2030. Vervolgens startten we het gesprek over de betekenis hiervan voor toezicht en bestuur. Tijdens de bijeenkomst was er ruimte voor ontmoeting en uitwisseling.

### Symposium 'Samen zorgen voor morgen' 6 februari 2025

Flever en de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) organiseren samen dit unieke symposium in Flevoland. Samen brengen de NVTZ en Flever de verschillende visies van zorg- en welzijnsorganisaties, inwoners en overheden bij elkaar om te werken aan een toekomstbestendige zorg- en welzijnssector in Flevoland.

### Bijeenkomst Forensische Zorg 27 maart 2025

Het belangrijkste kenmerk voor de Forensische Zorg is het balanceren tussen zorg en veiligheid. Dat vraagt dagelijkse aandacht en behoort gefundeerd te zijn op een visie. Kees Lemke sprak over hun visie van de Van der Hoeven Kliniek. Deelnemers gingen met elkaar spreken over hun rol bij het toezichthouden op die visie en de praktijk van het balanceren.

### Innovatie lunchwebinar: Preventie en Positieve Gezondheid 9 april 2025

Een inspirerend lunchwebinar over preventie en positieve gezondheid

### Innovatie lunchwebinar: Zorgtechnologie en Transformatie 9 mei 2025

Een lunchwebinar over hoe zorgtechnologie kan bijdragen om de zorg te transformeren. En wat kunnen we leren van andere sectoren die ook een lastige, maar noodzakelijke transformatie hebben doorstaan?

### Webinar: Intern toezicht jeugdzorg in beweging 13 mei 2025

*Op weg naar een serieuze speler in de jeugdzorg*

### Governance Colleges 18 juni 2025

De NVZD, NVTZ en Avicenna Academie voor Leiderschap organiseren enkele keren per jaar de Governance Colleges: diepgaande en kritische colleges over zorg- en samenlevingsvraagstukken, waarin thema's met betrekking tot Goed Bestuur centraal staan. Deze editie stond in het teken van Bestuurlijke horizon 2030, met speciale aandacht voor de groeiende invloed van burgerinitiatieven.





### Algemene Ledenvergadering

**26 juni 2025**

*De toekomst van intern toezicht in zorg & welzijn en Algemene Ledenvergadering*

### Themabijeenkomst – De leidraad in de praktijk

**7 juli 2025**

*Toezen op kwaliteit in de gehandicaptenzorg*

### Branchebijeenkomst Eerstelijnszorg

**10 juli 2025**

Een themabijeenkomst over het thema: "Governance van innovatie vraagt om innovatie van Governance".

### Innovatie lunchwebinar:

#### Academie voor Zelfzorg

**29 augustus 2025**

Deze sessie maakte deel uit van een reeks innovatiewebinars die de NVTZ organiseert in 2025, speciaal voor toezichthouders in zorg en welzijn die zich willen verdiepen in een toekomstgerichte aanpak. Na de succesvolle themabijeenkomst innovatie afgelopen december gingen we in 2025 verder met diverse verdiepende webinars.

### Duurzaamheid in zorg en welzijn

**10 oktober 2025**

*Van verplichting naar strategische meerwaarde: en samen vergroenen*

Centraal op dit congres stond hoe duurzaamheid

een krachtig strategisch voordeel kan worden voor zorg- of welzijnsorganisaties.

### Innovatie lunchwebinar Zorgzame Buurten

**17 oktober 2025**

In dit webinar stond samenwerking tussen corporaties en zorgorganisaties centraal.

### Regiobijeenkomst Limburg: Toezicht op Regioplan is (niet) nodig?

**23 oktober 2025**

Een gezamenlijke bijeenkomst voor toezichthouders en bestuurders over het inrichten van toezicht op samenwerkingsprocessen. Tijdens de bijeenkomst bespraken we aan de hand van de transitieplannen die spelen in de regio Zuid-Limburg welke dilemma's bestuurders en toezichthouders tegenkomen, wat de randvoorwaarden zijn om samenwerking effectief vorm te geven en welke governance daarbij past.

### GGZ branchebijeenkomst Inclusie als organisatie- en methodisch vraagstuk

**30 oktober 2025**

Bijeenkomst over inclusie in de GGZ. Dat betekent dat iedereen, ongeacht achtergrond, identiteit of omstandigheden, gelijke toegang heeft tot en zich welkom voelt bij geestelijke gezondheidsdiensten. Oftewel zorg wordt afgestemd op de diverse behoeften van individuen en dat drempels voor toegang tot zorg worden weggenomen.

### Leerkringbijeenkomst toezichthouders Forensische zorg 3 november 2025

*Capaciteitsvraagstuk bekeken vanuit  
maatschappelijk perspectief*

Reflectie op doelen van de FZ-instelling en het verkennen van nieuwe concepten voor veiligheid en zorg.

### Regiobijeenkomst Utrecht – Flevoland 6 november 2025

*Het samenspel tussen raad van toezicht en  
cliëntenraad*

Met: Cor Calis (bestuur NVTZ) en het Landelijk Steunpunt van Cliëntenraden (LSR).

### Regiobijeenkomst Gelderland 7 november 2025

*Deugdelijk toezicht*

### Exclusieve lunchbijeenkomst 'Welzijn in de zorg' 19 november 2025

De NVTZ, de NVZD en Stichting Challenge & Support organiseerden een exclusieve lunchbijeenkomst voor bestuurders en toezichthouders in de zorg over het welzijn, de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van al onze collega's en de impact daarvan op de kwaliteit van zorg. Samen met Prof. dr. Tait Shanafelt, Chief Wellness Officer and Associate Dean bij Stanford Medicine, spraken we over hoe welzijn op systemische wijze kan worden gemonitord én geborgd in zorgorganisaties.

### Regiobijeenkomst Overijssel: verdelen van schaarste voorbij het eigen belang 19 november 2025

Op uitnodiging van de Overijsselse toezichthouders bij Carintreggeland door de bestuurders Heidi de Bruijn en Inge Zwijnenberg, om over die lokale netwerksamenwerking te spreken, de vraag proberen te beantwoorden welke rol je daarbij hebt als toezichthouder, en hoe je op een goede manier schaarse middelen verdeelt. Waarbij altijd een gebieds- en opgavegerichte aanpak centraal staat. Op informele wijze gingen we daarover met elkaar in dialoog.

### Ledenfestival 2025: Bouwen aan gezonde en duurzame gemeenschappen 20 november 2025

Samen met de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) organiseerden we dit festival, omdat de maatschappelijke uitdagingen waar wij voor staan om nieuwe vormen van samenwerking vragen. Langer zelfstandig wonen, duurzame wijkontwikkeling, passende zorg, arbeidskrachte en huisvesting voor kwetsbare groepen: het zijn thema's die wonen, zorg en welzijn verbinden.

Om een indruk van het festival te krijgen, bekijk hier de [Aftermovie ledenfestival NVTZ en VTW Bouwen aan gezonde en duurzame gemeenschappen](#)

In aanloop naar het festival hebben we een podcast met de voorzitters VTW Egbert de Vries en NVTZ Aad Koster opgenomen.

[Podcast: Ledenfestival Bouwen aan gezonde en duurzame gemeenschappen – NVTZ](#)

### Governance colleges 3 december 2025

*Arbeidskrachte vraagt om nieuwe perspectieven*



# Overzicht regio- en branche ambassadeurs 2025

## Regio ambassadeurs



## Branche ambassadeurs

- Ziekenhuizen**  
Joop Hendriks
- VVT**  
Vacant
- Eerstelijnszorg**  
Gerben Welling
- Gehandicaptenzorg**  
Hans van Waardenburg
- GGZ**  
Piet Overduin
- Jeugdzorg**  
Katherine Diaz
- Welzijn**  
Barbara Geurtsen

# Nieuws van bestuur & bureau

We begonnen het jaar met acht leden-bijeenkomsten, verspreid over het land, waar bestuur en bureau met de leden in gesprek gingen over de nieuwe visie op intern toezicht voor 2030 en verder en het nieuwe strategisch meerjarenplan. Het was waardevol daar met elkaar over in gesprek te gaan en we hebben veel input op kunnen halen. Uit de bijeenkomsten kwam naar voren dat toezichthouders 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 streven er daarom heel bewust naar deze brede doelgroep het inspirerende verhaal te vertellen dat enthousiast maakt om nieuwe wegen te verkennen, maar daar ook voldoende voorbeelden en bruikbare instrumenten bij aan te reiken, zodat het verhaal tastbaar en inzetbaar/praktisch toepasbaar wordt.

Over de bij de ledenbijeenkomsten opgehaalde inzichten en ideeën is vervolgens verder gediscussieerd in diverse NVTZ-gremia. Daarnaast hebben we vertegenwoordigers uit het bredere zorg- en welzijnsveld geconsulteerd, waaronder beleidsmakers, toezichthouders

en brancheorganisaties, om uiteindelijk tot een breed gedragen visie op toezicht en meerjarenplan te komen, waarmee we de komende vijf jaar vooruit kunnen.

De visie op intern toezicht '[Toezien in een veranderende samenleving. Een visie op het intern toezicht van 2030 en verder](#)' 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 visie schetst vervolgens wat dit betekent voor het toekomstige profiel van de toezichthouder.

Het strategisch [meerjarenplan 2026 – 2030](#) bouwt voort op de visie op intern toezicht en geeft de koers van de NVTZ voor de komende vijf jaar weer, die bijdraagt aan het in gang zetten van de beweging van ziekte en zorg naar gezondheid en welbevinden. We stimuleren toezichthouders daar een actieve rol in te pakken door ze enerzijds bewust te maken van de verbreding van toezicht van

organisatiegericht naar maatschappelijk en netwerkgericht, maar ook door praktische handvatten te bieden om dat te realiseren. Bij de totstandkoming van dit plan zijn de leden en belanghouders eveneens actief betrokken. De komende jaren gaan we aan de slag om samen met hen de koers uit te zetten en te werken aan verantwoord en veerkrachtig toezicht.

Op 1 oktober 2025 verwelkomde het bureau Judritza Jasinta in de rol van adjunct-directeur. Daarmee was het team sinds het plotseling wegvallen van directeur Marius Buiting eind 2024 weer op volle sterkte. Aan het eind van 2025 kondigden de juridisch beleidsmedewerker en beleidsmedewerker professionalisering hun vertrek aan en zijn twee vacatures uitgezet voor hun opvolging. Deze zijn begin 2026 ingevuld. In november 2025 namen we tijdens de najaars-ALV afscheid van de vicevoorzitter van het bestuur, Petri Ykema, die zich acht jaar lang met grote inzet en betrokkenheid voor de NVTZ heeft ingezet. Bestuurslid Paul van der Wijk nam haar rol als vicevoorzitter over en Sharon Bean werd verwelkomd als nieuw toe te treden bestuurslid. Daarnaast is Teresa Furtado Plácido uitgenodigd om in 2026 enige tijd met het bestuur mee te lopen.

De jaarlijkse bestuursdagen werden in Almere doorgebracht. Het bestuur begon de dagen met de jaarlijkse zelfevaluatie, in de vorm van een Socratisch gesprek. Er is op constructieve wijze gesproken over moedig leiderschap en hoe het bestuur dat kan uitdragen naar de leden en zichtbaar kan maken in het maatschappelijk debat. We willen inspireren, maar vooral ook handvatten bieden om als toezichthouder de transitie van ziekte en zorg naar gezondheid en welbevinden mee in beweging te brengen. Op dag twee werden bestuur en bureau gezamenlijk in het Flevoziekenhuis ontvangen en bijgepraat

over *Positief Gezond Almere*, een mooi voorbeeld van regionale en domeinoverstijgende samenwerking tussen zorg, welzijn, gemeente en verzekeraars.

We hebben in 2025 bewuste keuzes gemaakt in het besteden van onze reserves voor de leden, bijvoorbeeld door de keuzes die we hebben gemaakt op het gebied van ICT en Enterprise Resource Planning (ERP). De vereniging staat aan de vooravond van een professionaliseringsslag waarin het bureau, de dienstverlening aan en de ondersteuning

van leden toekomstbestendig moeten worden ingericht. De in 2024 gestarte verkenning van een nieuwe ICT-infrastructuur heeft in 2025 tot een advies voor een nieuw integraal ERP-platform geleid. In 2026 beginnen we met de implementatie daarvan.

Tot slot is tijdens de najaars-ALV het voorstel voor een verhoging van 3% van de tarieven van de contributie vastgesteld, ten gevolge van de stijgende personeelskosten en een aantal grote uitgaven in het vooruitzicht.



# Bestuur NVTZ



**Aad Koster**

Voorzitter



**Cor Calis**

Lid



**Geert van den Enden**

Penningmeester



**Gerard Boekhoff**

Lid



**Paul van der Wijk**

Vicevoorzitter vanaf 2025



**Pink van Veen**

Lid



**Sharon Bean**

Lid vanaf november 2025



**Petri Ykema**

Vicevoorzitter tot november 2025

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.



# Bureau NVTZ



**Albert Retel**

Facilitair medewerker



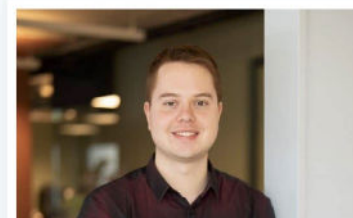
**Ans Verstraeten**

Directeur



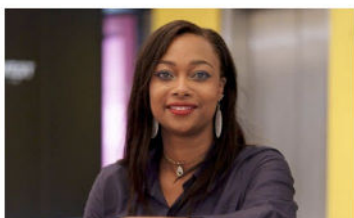
**Emma Verweij**

Beleidsmedewerker



**Jelano Hendriksma**

Beleidsmedewerker



**Judritza Jasinta**

Adjunct-directeur



**Lianne Stolk**

Directie- en bureauondersteuner



**Marike Koopman**

Communicatie & lid werkgroep duurzaamheid



**Marleen Stieger**

Bestuurssecretaris / beleidsmedewerker



**Martijn Groenewold**

Senior beleidsmedewerker



**Petra Hardeman**

Senior communicatieadviseur



**Robyn Shelton**

Beleidsmedewerker edenondersteuning



# Nieuwe visie intern toezicht

Het grootste deel van 2025 stond in het teken van het verbeteren, versterken en aanvullen van wat begon als de 'Toezichtvisie 3.0' en inmiddels ['Toezien in een veranderende samenleving. Een visie op het intern toezicht van 2030 en verder'](#) heet. Het voorjaar van 2025 stond in het teken van grote, regionale ledenbijeenkomsten waarin de inhoud van dit document en het daaruit volgende strategisch meerjarenplan centraal stonden. Tijdens de ledenvergadering in het voorjaar hebben we vervolgens een grote verscheidenheid aan belanghouders uitgenodigd om in dialoogsessies verder te reflecteren op deze visie. Dit heeft geresulteerd in een door de ALV vastgesteld eindproduct tijdens de ledenvergadering in november.



# Nieuws Samenwerkende partners en belanghouders (inclusief lobby)

## 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 gezondheid en welbevinden, van formele naar informele zorg.



### VTW

In november 2025 hebben de VTW en de NVTZ samen hun ledenfestival 'Bouwen aan gezonde en duurzame gemeenschappen' georganiseerd. Langer zelfstandig wonen, duurzame wijkontwikkeling, passende zorg, arbeidskrachte en huisvesting voor kwetsbare groepen: het zijn thema's die wonen, zorg en welzijn verbinden. Toezichhouders uit wonen en zorg en welzijn maakten van deze unieke gelegenheid gebruik om over de eigen grenzen heen te ontdekken, te leren en vooruit te kijken.

In 2025 hebben we met de VTW verkend waar we nog meer met elkaar in kunnen samenwerken. De leden van beide verenigingen evalueren met enige regelmaat hun functioneren onder begeleiding van een externe en er is onder de leden behoefte aan intervisie. Daarom is in 2025 gezamenlijk een pilot intervisie gericht op de voorzittersrol en de werkgeversrol. En in 2026 wordt een gezamenlijk

evaluatorennetwerk NVTZ-VTW gevormd. Het evaluatorennetwerk van de NVTZ is in 2025 voor de laatste keer bijeengewees.



### NVZD

Ook in 2025 heeft de NVTZ samen met de NVZD en Dirkwager de modeldocumenten geactualiseerd. En zijn de voorbereidingen getroffen voor de wijzigingen die voor 2026 moeten worden doorgevoerd. De samenwerking met Dirkwager is eind oktober positief geëvalueerd en verlengd.

Samen met de NVZD en Avicenna Academie voor Leiderschap heeft de NVTZ in 2025 twee governancecolleges georganiseerd. Het thema in juni was 'Bestuurlijke horizon 2030 - Hoe burger-initiatieven zorg, welzijn en wonen kunnen versterken'. Het tweede college droeg de titel 'Arbidskrachte vraagt om nieuwe perspectieven'. Beide governancecolleges

werden door zowel bestuurders als intern toezichthouders goed bezocht. In 2026 zullen er weer twee governancecolleges verzorgd worden.



TOEZICHT  
NETWERK

### Toezicht Netwerk

Binnen het Toezicht Netwerk wisselen een aantal toezichthoudende verenigingen kennis uit en wordt de samenwerking op gezamenlijke thema's versterkt. Het netwerk verbindt de VITP (pensioenen), VTW (woningcorporaties), VTOI/NVTK (kinderopvang en onderwijs), NCR (coöperaties), NVTC (cultuur), NCD (leiderschap en toezicht), ITGD (goede doelen) en de NVTZ (zorg en welzijn). In 2025 is binnen het Toezicht Netwerk verkend welke activiteiten goed aansluiten bij de verschillende verenigingen en binnen de gezamenlijkheid van het netwerk. Deze verkenning heeft tot een activiteitenplan geleid dat vanaf 2026 uitgevoerd gaat worden. Als partner van de Goed Bestuur en Toezicht Jaarlezing hebben de leden van het Toezicht Netwerk hun leden weer een korting van 50% op de deelnameprijs van de Goed Bestuur en Toezicht Jaarlezing kunnen aanbieden.



de governance expert

### NR Governance

Naast de bijdragen van de NVTZ aan de Governance Update is de directeur van de NVTZ betrokken bij het project Driehoek in Dialoog als lid van de klankbordgroep en als medebegeleider van een van de pilots. Het project is een samenwerking tussen de Alliantie medezeggenschap en NR Governance en wordt gefinancierd door de Goldschmeding Foundation. Het doel van dit project is om te onderzoeken hoe het overleg in de Governance Driehoek ingericht kan worden zodat er een effectieve dialoog plaatsvindt, waar maatschappelijke belangen worden meegenomen in de besluitvorming in de bestuurskamer.

## project EISON

### EISON

In 2025 hebben er twee halfjaarlijkse netwerkbijeenkomsten van het EISON-project plaatsgevonden. Dit project waar de NVTZ aan deelneemt, richt zich op het ontwikkelen van innovatieve toezichtmethoden (intern en extern toezicht) voor organisatienetwerken. Tijdens deze bijeenkomst komen alle betrokkenen bij

het EISON-project bij elkaar om de resultaten, stand van zaken en de te nemen stappen te bespreken. In 2025 is besproken welke toezichtarrangementen in welke praktijksituatie toegepast kunnen worden en wat behulpzaam kan zijn om dit arrangement toe te passen.



Healthcare Innovation Ecosystem Utrecht

### Healthcare Innovation Ecosystem Utrecht

In 2024 is besloten dat de NVTZ bij zou dragen aan het project Healthcare Innovation Ecosystem Utrecht. Het project bevindt zich enigszins buiten de grenzen van de vereniging, maar leek interessant om te ervaren hoe samenwerking op het gebied van innovatie verloopt. In de eerste helft van 2025 is het project gestart. De NVTZ zou een bijdrage aan twee werkpakketten leveren. Een van de werkpakketten zou moeten leiden tot inzicht in de governance. Na een aantal maanden bleek dat de inhoud en de verwachte resultaten van de werkpakketten onvoldoende aansloten bij de focus van de NVTZ en onvoldoende zicht zou geven op samenwerking op het gebied van innovatie. In overleg is besloten dat de NVTZ zich uit het project terug zou trekken.

## Lobby

### *Toelichting Wibz ronde tafelgesprek commissie VWS:*

Maandag 24 maart 2025 heeft de NVTZ voorzitter, Aad Koster, deelgenomen aan een rondetafelgesprek over de wet integrale bedrijfsvoering zorg- en jeugdhulpaanbieders (Wibz) van de Tweede Kamer. Aan tafel zaten Rutger Jan van der Gaag (voorzitter NVZD), Thomas de Rave (advocatenkantoor Houthoff) en Cees Jan De Boer (Hofner advocatuur).

Zij hebben ieder hun eigen position paper toegelicht en vragen van de verschillende commissieleden beantwoord. [Lees de position paper van de NVTZ](#). We danken de commissie VWS voor de mogelijkheid dat we onze standpunten en visie mochten delen.

2 december 2025 [brief verstuurd aan de informateur](#)



Bestuurslid Gerard Boekhoff.

# Commissies en werkgroepen

## WAR

De Wetenschappelijke Adviesraad heeft in het voorjaar van 2025 haar tienjarig jubileum gevierd. Tevens heeft de WAR in het voorjaar een Rondetafelgesprek georganiseerd met alle belangrijke (financiële) partijen die betrokken zijn bij situaties van bijzonder beheer en faillissement. In het najaar heeft de WAR de publicatie [Waarderend toezien op goede zorg](#) uitgebracht. Namens de WAR heeft Annemiek Stoopendaal hierover verteld in de [podcast](#) [Achter de Raad](#).

## Innovatie- en Adviescommissie en het programma Goed Toezicht

De Innovatie en Adviescommissie heeft in 2025 verder gewerkt aan de versterking van haar rol binnen de NVTZ en de doorontwikkeling van het programma Goed Toezicht. Het jaar stond in het teken van herijking, samenwerking en het verduidelijken van de betekenis van goed toezicht in een veranderend maatschappelijk en sectorbreed landschap.

Een belangrijk thema was de bezetting en toekomst van de commissie. In afwachting van de werving van een nieuwe voorzitter reflecteerde de commissie op haar opdracht en

samenstelling. Robert Reekers werd herbenoemd voor een tweede termijn en stelde zich beschikbaar als vicevoorzitter.

Inhoudelijk werd gewerkt aan de kernwaarden van Goed Toezicht en de behoefte aan praktische handvatten voor toezichthouders. Naar aanleiding van inzichten uit ledenbijeenkomsten, het rapport over zelfevaluaties en de discussies rondom 'hoeder van de dialoog' verdiepte de commissie zich in manieren om dialoog, reflectie en handelingskennis sterker te verankeren. Daarbij werd benadrukt dat toezicht meer vraagt dan juridische structuur: het gaat om het creëren van voorwaarden voor goed bestuur en het voeren van een open gesprek tussen raad, bestuurder en organisatie.

Aan het einde van 2025 is de nieuwe voorzitter, Walter Bak, gestart, waarmee de commissie na een periode van werving weer volledig is bemenst. Zijn komst markeert een belangrijk moment in de continuïteit en verdere doorontwikkeling van het programma Goed Toezicht.

Het gezamenlijke overleg met de Programmaraad vormde een nieuwe stap in de samenwerking.

De inhoudelijke raakvlakken bleken groot en de wens om het programma beter te positioneren binnen de NVTZ werd breed gedeeld. Thema's als digitalisering, duurzaamheid, scenario denken en de 'hoe vragen' van toezichthouders kwamen nadrukkelijk op de agenda.

Tot slot keek de commissie naar de borging en impact van het programma. De resultaten uit de enquêtes en ledenbijeenkomsten geven richting aan de verdere ontwikkeling van Goed Toezicht, dat steeds meer een fundament vormt voor professioneel en toekomstgericht toezicht.

## Programmaraad

De Programmaraad heeft in 2025 gewerkt aan verdere versterking van haar rol in de kwaliteit en doorontwikkeling van het NVTZ opleidingsaanbod. Gedurende het jaar werd in meerdere vergaderingen uitgebreid stilgestaan bij evaluaties, nieuwe leerlijnen, de samenwerking met andere gremia en de strategische koers van de Academie.

In de eerste helft van 2025 besprak de raad de evaluaties van opleidingen. De meeste programma's werden hoog gewaardeerd, vooral dankzij interactieve en praktijkgerichte

werkvormen. Formats die minder goed aansloten werden aangepast, wat in de daaropvolgende bijeenkomsten al effect liet zien. Ook reflecteerde de raad op de vraag hoe leeruitkomsten beter kunnen landen binnen raden van toezicht, onder meer via duidelijker leerdoelen, blended learning en verbeterde follow-up.

Het gezamenlijke overleg met de Innovatie en Adviescommissie in april bevestigde de nauwe inhoudelijke verwevenheid tussen beide gremia. De Programmaraad ziet het als belangrijk om structureler samen te werken, zodat opleidingssignalen, thematische trends en toezichtontwikkelingen elkaar wederzijds versterken.

In juni werden de resultaten van de ledenbijeenkomsten besproken. De raad identificeerde nieuwe en terugkerende thema's, zoals teamdynamiek, casuïstiek, digitalisering, intervisiemodellen en AI-toepassingen. De raad benadrukte dat niet elk nieuw thema nieuwe opleidingen vereist, maar juist vraagt om slimme integratie in het bestaande curriculum. In de najaarsvergadering kreeg de Programmaraad aanvullend zicht op de strategische koers voor de komende jaren. Er werd gesproken over de rol van de Academie in een bredere leer- en ontwikkelgemeenschap, de verbreding van nieuwe leergangen, de inzet van AI in het onderwijs én de samenwerking met andere programma- en branchepartners.

Ook bereidde de raad een eigen zelfevaluatie voor, passend bij haar groeiende rol en stabiele samenstelling.

Met deze inzichten kijkt de Programmaraad vooruit naar 2026, waarin verdere verdieping, samenwerking en innovatie centraal zullen staan.

### Commissie Werkgeverschap

De commissie Werkgeverschap heeft begin 2025 een zelfevaluatie uitgevoerd. De commissie vindt haar oorsprong in de advisering over onderwerpen als remuneratie, maar in de loop der tijd is de focus verschoven naar de bredere werkgeversrol. Vanuit die constatering heeft de commissie zich gebogen over de vraag welke rol zij in de toekomst wil vervullen. Dit heeft geleid tot een thema-agenda voor de komende jaren en tot een herformulering van haar doel: de commissie Werkgeverschap adviseert het bestuur van de NVTZ over actuele vraagstukken rond de brede werkgeversrol van de raad van toezicht. Daarbij staat de onderlinge dialoog tussen raad van toezicht en bestuur centraal, als belangrijk middel om bestuurders te ondersteunen en in te spelen op de uitdagingen die het veranderende zorglandschap met zich meebrengt. Om hieraan invulling te geven heeft de commissie gesprekken gevoerd met de docent van de leergang Hoeder van de dialoog en met een delegatie van de NVZD, om te verkennen op welke thema's mogelijk gezamenlijk kan worden opgetrokken.

### Commissie Toezichtvisie 3.0

De Commissie Toezichtvisie 3.0 heeft haar opdracht voltooid met de totstandkoming van het document 'Toezien in een veranderende samenleving' en de vaststelling daarvan tijdens de ALV van 20 november 2025. Daarmee houdt deze commissie ook op te bestaan.

### Werkgroep Duurzaamheid

De werkgroep duurzaamheid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) richt zich op het versterken van de rol van toezichthouders bij de verduurzaming van de zorg en welzijnssector. De werkgroep agendeert duurzaamheid binnen raden van toezicht en stimuleert dat dit onderwerp wordt meegenomen in strategie en de dialoog met bestuurders. Daarbij staat het idee centraal dat duurzaamheid niet alleen een operationele opgave is, maar een strategisch thema dat raakt aan de toekomstbestendigheid van organisaties.

Een belangrijk onderdeel van het werk van de werkgroep is kennisdeling en verbinden. Via de website en nieuwsbrief van de NVTZ publiceert zij blogs en een interviewreeks met deskundigen uit verschillende delen van de keten. In deze gesprekken wordt verkend hoe organisaties concreet kunnen bijdragen aan duurzamere zorg en welke rol bestuurders en toezichthouders daarbij hebben. De reeks laat zien dat verduurzaming vraagt om samenwerking

tussen verschillende partijen in de sector en om aandacht voor zowel milieu-impact als organisatiebestuur. In de reeks komen verschillende perspectieven uit de zorgketen aan bod. Zo benadrukt Georgette Fijneman van Zilveren Kruis de rol van zorgverzekeraars bij het stimuleren van duurzame zorg, terwijl Bert Hogeboom van Cosis ingaat op de verantwoordelijkheid van zorgorganisaties om duurzaamheid in hun beleid en praktijk te verankeren.

In 2025 organiseerde de werkgroep daarnaast het [congres](#) "Duurzaamheid in de zorg: van verplichting naar strategische meerwaarde". Dit congres werd georganiseerd door een brede coalitie van partners: naast de NVTZ en Rabobank waren dat Intrakoop, Fizi, NVZ, ActiZ, VGN, Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra en De Nederlandse ggz. Tijdens het congres kwamen bestuurders, toezichthouders en andere professionals uit de zorg en welzijnssector bijeen om kennis en praktijkervaringen te delen over thema's als duurzaam inkopen, financiering, rapportageverplichtingen en de rol van governance bij de verduurzaming. De centrale boodschap was dat duurzaamheid niet alleen een verplichting is, maar ook kansen biedt voor innovatie en toekomstbestendige zorg en welzijn.



# Afronding Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza)

In 2022 is het Wtza-project gestart. Het doel was om zorgorganisaties die, ten gevolge van de inwerkingtreding van de Wtza, voor het eerst intern toezicht moesten inrichten te ondersteunen. Eind maart 2025 is het project formeel afgerond en begin mei geëvalueerd met brancheorganisaties, klankbordgroep, CIBG, IGJ en NZa. De overleggen werden als waardevol ervaren, vooral door de gedeelde inzichten, leermomenten en de bespreking van casussen.

Door de Wtza kreeg een bredere groep zorgaanbieders met intern toezicht te maken, wat ook nieuwe en meer praktische vragen aan de NVTZ opleverde. Het nauwe contact met het CIBG hielp om zorgaanbieders snel te ondersteunen. De onbekendheid met de Wtza bij zorgorganisaties in het begin van het project en het vooruitzicht van aanpassingen (van 25 naar 50 zorgmedewerkers) later in de loop van het project hebben het lastig gemaakt om een bredere beweging in het veld te realiseren. Hoewel niet alle ambities zijn gerealiseerd, heeft het project waardevolle inzichten opgeleverd.



# Innovatie

In navolging op de succesvolle themabijeenkomst die in 2024 plaatsvond, organiseerde de NVTZ in 2025 samen met de portfoliodeskundige innovatie een reeks van vijf innovatie-webinars voor toezichthouders in zorg en welzijn die zich willen verdiepen in een toekomstgerichte aanpak. Verschillende thema's kwamen aan bod: preventie en positieve gezondheid, zorgtechnologie en transformatie, een data-gedragen en lerende aanpak voor maatschappelijke opgaven, de Academie voor Zelfzorg en we sloten de reeks af met zorgzame buurten. Bij elk webinar was een inspirerende spreker aanwezig, waarna deelnemers met elkaar in gesprek gingen over een aantal stellingen. In totaal mochten we in 2025 ongeveer 150 leden verwelkomen bij de webinars.



# Governance Helpdesk

In 2025 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.

## Wetgeving: Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg

In oktober 2025 is de Wet verbetering beschikbaarheid Jeugdzorg vastgesteld. Een wet die gevolgen heeft voor het intern toezicht bij jeugdhulpaanbieders. Dit wetsvoorstel is één van de acties waarmee opvolging wordt gegeven aan de in de Hervormingsagenda Jeugd geformuleerde opgaven, het verbeteren van de beschikbaarheid van jeugdzorg voor de meest kwetsbare kinderen door het versterken van de regionale samenwerking tussen gemeenten en het beter organiseren van de regionale en landelijke contractering van specialistische jeugdzorg. De ingangsdatum van de wet is 1 januari 2026.

Een belangrijk onderdeel van deze wet is de verplichting voor jeugdhulpaanbieders om een toezichthoudend orgaan te hebben. Voorheen gold deze verplichting niet voor alle aanbieders in de jeugdhulp. Met de nieuwe wet wordt dit in lijn gebracht met andere zorgdomeinen, zoals vastgelegd in de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza).

De invoering van deze wet brengt belangrijke veranderingen met zich mee, zowel voor instellingen waar intern toezicht nieuw is, als voor bestaande raden van toezicht en combinatie-instellingen. In de laatste maanden van het jaar 2025 kwamen er veel vragen van organisaties die nieuw toezicht moeten instellen of die de samenstelling van hun raad moeten aanpassen op basis van de strengere onafhankelijkheidseisen.

Deze eisen leiden ook na de vaststelling van de wet nog tot veel vragen en geven onrust bij jeugdhulpaanbieders. De NVTZ zal in de loop van 2026 de impact op de kwaliteit van toezicht blijven monitoren en daar waar nodig optrekken met andere belangenverenigingen en brancheorganisaties om vanuit het oogpunt van kwaliteit van toezicht, knelpunten te blijven adresseren.

## Interimpoule toezichthouders

De Helpdesk ontvangt regelmatig verzoeken van zorgorganisaties die te maken krijgen met tijdelijke of acute uitval van één of meerdere toezichthouders. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van:

- Ontstentenis of belet van (een lid van) de raad van toezicht
- Een tekort aan leden om de statutair vereiste samenstelling te borgen
- Fusie-, crisis- of hersteltrajecten, waarbij tijdelijke versterking gewenst is in de vorm van een extra lid raad van toezicht, al dan niet met specifieke expertise

Wij hebben gekeken hoe wij onze leden hierin beter kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld door de inzet van interim-leden. Doel van een interim-pool is om een tijdelijke, kwalitatieve en betrouwbare oplossing te bieden die bijdraagt aan goed bestuur en continuïteit van toezicht in de sector.

De reeds bestaande "Zoek en Vind" tool is uitgebreid voor deze specifieke situatie en kan helpen bij het vinden van een geschikte interim-toezichthouder.

### Samenstelling Governance Helpdesk

In 2025 is de samenstelling van de Governance Helpdesk gewijzigd. We hebben afscheid genomen van een aantal vaste krachten van de Helpdesk: Louis Houwen, Nienke Bijlholt en Joost Kramer.

Met Charlotte Perquin (Dirkzwager advocaten) en Karen Anne Hüpler (KAeP Notarissen) is de expertise behouden gebleven.

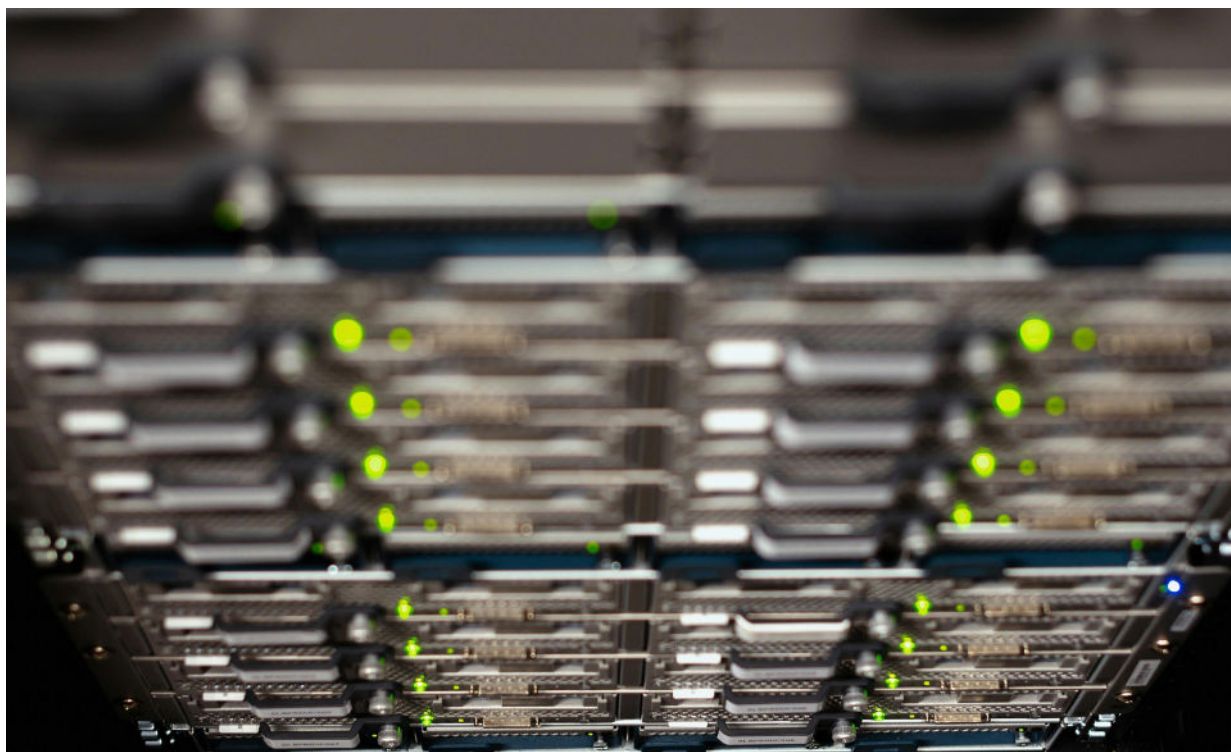


# ICT project

In 2025 heeft de NVTZ een belangrijke stap gezet in de professionalisering van haar interne organisatie: de keuze voor een nieuwe ICT-architectuur met AFAS als geïntegreerd ERP-systeem. Na een zorgvuldig selectietraject, waarin meerdere scenario's, risico's en implementatiepartners zijn onderzocht, is besloten om AFAS in te voeren met ondersteuning van een externe implementatiepartner die goed aansluit bij de omvang, complexiteit en sectorpositie van de NVTZ. Daarmee is de fase van verkennen en vergelijken afgerond; de organisatie staat nu aan de start van de daadwerkelijke transitie.

De belangrijkste reden voor de keuze voor een nieuwe ICT-architectuur is het verbeteren van de dienstverlening aan onze leden. Het moet veel eenvoudiger worden om contributies te betalen, gegevens te wijzigen en direct via een toegankelijke omgeving met de NVTZ te communiceren; volledig in lijn met de ontwikkeling van de website en het programma Goed Toezicht. Daarnaast vervangt AFAS de huidige versnipperde systemen door één geïntegreerd platform, waardoor processen binnen het bureau betrouwbaarder, minder arbeidsintensief en beter datagedreven worden uitgevoerd.

De komende periode staat in het teken van ontwerpen, testen en het stapsgewijs meenemen van medewerkers en leden. De ICT transitie vormt daarmee een belangrijke drager van de bredere ontwikkeling van de NVTZ richting een moderne vereniging die klaar is voor de toekomst.



# NVTZ Publicaties



## Strategisch Meerjarenpun 2026-2030 Toezicht in verbinding: verantwoord en veerkrachtig

*Samen bijdragen aan de beweging naar gezondheid en welbevinden*

[Link](#)



## De toezichtvisie

'**Toezien in een veranderende samenleving. Een visie op het intern toezicht van 2030 en verder**' is door de NVTZ Commissie Toezichtvisie 3.0 tot stand gekomen.

[Link](#)

## Handreiking

**Profielschets lid raad van toezicht**

[Link](#)



## Whitepaper

'**Toezien op zeggenschap. De eigen regie en autonomie van professionals in zorg**'

is samengesteld door de commissie Toezicht en zeggenschap, een samenwerking tussen het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) en de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorg (NVTZ).

[Tips voor raden van toezicht om meer zeggenschap in zorg en welzijn te bereiken – NVTZ](#)

## Positionpaper

**Wet integere bedrijfsvoering zorg- en jeugdanbieders**

[Link](#)

## NVTZ MGZN

**Editie 3:** [NVTZ MGZN editie 3 – NVTZ](#)

**Editie 4:** [NVTZ MGZN editie 4 – NVTZ](#)

**Editie 5:** [NVTZ MGZN editie 5 – NVTZ](#)





**Zienderogen beter IV:**  
**Toezien op kwaliteit in de gehandicaptensector**  
 door samenwerking met de VGN en de NVTZ-werkgroep 'Leidraad kwaliteit gehandicaptenzorg'. [Link](#)



**Governancecode Sociaal Werk**  
**Sociaal Werk Nederland**  
[Tot stand gekomen met Sociaal Werk Nederland, Verdiwel en de NVTZ.](#)



**Handreiking:**  
**'Ervaringsdeskundigheid doet ertoe in goed toezicht!'**  
 In samenwerking van NVTZ en LOC. [Link](#)



**Essay**  
**'Waarderend toezien op goede zorg'**  
 door Annemiek Stoopendaal, Martin de Bree en Erna Scholtes, samen met de Wetenschappelijke Adviesraad van de NVTZ. [Link](#)

## Modeldocumenten

- [Modelreglement raad van toezicht 2025 – NVTZ](#)
- [Toelichting model arbeidsovereenkomst NVZD NVTZ 2025 – NVTZ](#)
- [Modelstatuten voor de stichting 2025 – NVTZ](#)
- [Modelstatuten BV-DGA NVTZ 2025 – NVTZ](#)
- [Toelichting modelstatuten BV-DGA 2025 – NVTZ](#)
- [Handreiking beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen raad van bestuur 2025 – NVTZ](#)
- [Model beleid onkosten geschenken en uitnodigingen raad van bestuur 2025 – NVTZ](#)

## Nieuwe reeks interviews

**'Duurzaamheid in zorg en welzijn'**  
[Interview Bert Hogeboom – NVTZ](#)



**Nieuwe reeks NVTZ Podcast**  
**Achter de Raad**

[Link naar de podcast](#)

Aad Koster in gesprek met diverse gastsprekers over de rol van intern toezicht in een snel veranderende samenleving. Wat is de verbinding tussen toezicht, bestuur en maatschappelijke opgaven? Hoe blijven we als toezichthouder relevant, betrokken én toekomstgericht?



# Jaarbeeld 2025

[HOME](#)