

# NVTZ MGZN

VOOR TOEZICHTHOUDERS IN ZORG EN WELZIJN

## VERBINDING & VEERKRACHT

### IN GESPREK MET...

■ *Bas Baanders*

### INTERVIEW

■ *Cor Calis over vertrouwen  
zeggenschap en de toekomst van toezicht*

## VERANTWOORD EN VEERKRACHTIG

Beste lezer,

Voor u ligt een nieuwe editie van het NVTZ MGZN, waarin we met inspirerende rubrieken en interviews de rol van intern toezicht in een veranderende samenleving belichten. Voor onze leden in zorg en welzijn, toekomstige leden en samenwerkende partners.

De maatschappelijke opgaven waar we voor staan zijn groot en complex. De zorgvraag groeit en raakt steeds meer verweven met thema's als bestaanszekerheid, wonen en sociale samenhang. Dat vraagt om een nieuwe fase in het intern toezicht: veerkrachtiger, integraler en meer verbonden met de samenleving.

De toezichthouder van vandaag vervult niet alleen de klassieke rollen (werkgeverschap, klankbord en controle & beoordeling), maar draagt ook een duidelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. De samenleving verwacht dat toezichthouders het bredere maatschappelijke belang actief de boardroom in brengen. Juist in tijden van transitie en schaarste ontstaat ruimte voor innovatie – niet alleen in de organisatie van zorg en welzijn, maar ook in de manier waarop we denken over governance.

De beweging die nodig is, gaat van zorg en ziekte naar samenleven, gezondheid en welbevinden. Dat vraagt om een raad van toezicht die deze omslag begrijpt, uitdraagt en faciliteert. In deze editie delen onder anderen Ans Verstraeten, Bas Baanders en Cor Calis hun inzichten hierover. Het goede gesprek voeren met elkaar, de medewerkers, de samenleving en wellicht andere partijen, vormt daarbij een essentiële bouwsteen.

Graag blijven we ook met u in gesprek. We ontmoeten u dan ook graag op de Algemene ledenvergadering op 18 juni aanstaande.

Hartelijke groet,

Aad Koster  
Voorzitter



**Aad Koster**  
Voorzitter NVTZ

# INHOUD



Visie op toezicht

*Intern toezicht in beweging*

4

## INTERVIEW

*Cor Calis over vertrouwen*

*zeggenschap en de toekomst van toezicht*

8

## IN GESPREK MET...

*Zet elkaar in positie met het goede gesprek*

12

## INTERVIEW

*Driehoek in de dialoog*

16

## ARTIKEL

*Waarderend toezien op goede zorg*

19

## HELPDESK

*De Limiteringsregeling*

*een recept voor evenwichtig toezicht*

20

## DIVERSITEIT & INCLUSIE

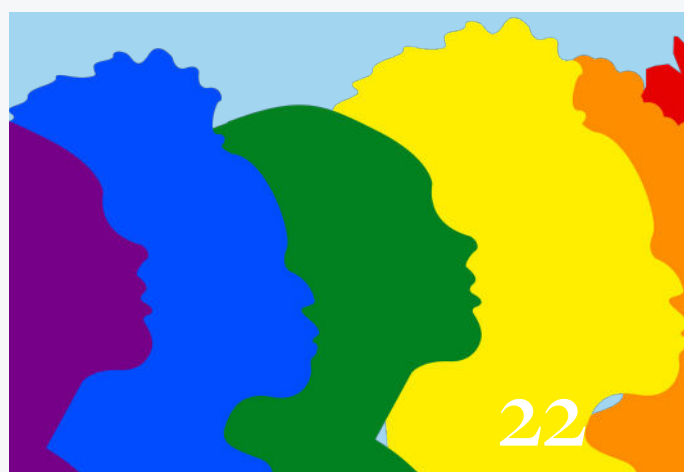
*Inclusie ontstaat niet vanzelf*

22

## DILEMMA

*Netwerk of open blik?*

24





# VISIE OP INTERN TOEZICHT

In een vergaderkamer ergens in het land buigt een raad van toezicht zich over een strategisch plan. De cijfers kloppen, de risico's zijn in kaart gebracht. Alles lijkt op orde. En toch blijft er een vraag hangen die steeds vaker op tafel komt: is dit eigenlijk nog voldoende? Want buiten die vergaderkamer verandert de wereld razendsnel.

Tekst: Petra Hardeman

# Intern toezicht in beweging

## De maatschappelijke vragen dringen de organisatie binnen

De zorgvraag groeit. Niet alleen door vergrijzing, maar omdat zorg steeds vaker het vangnet is van bredere maatschappelijke problemen. Mensen die geen passende woning hebben. Schulden. Eenzaamheid. Mensen kunnen er ziek van worden. Zorg en welzijn zijn steeds minder een afgebakend domein, en steeds meer een vangnet voor problemen die niet meer in de samenleving opgelost of voorkomen.

Tegelijkertijd verandert ook die samenleving zelf. Burgers willen niet langer alleen ontvanger zijn, maar mede vormgever. De behoefte aan nabijheid, verbinding en invloed groeit. En daarmee schuurt het huidige systeem. Want de manier waarop zorg en welzijn nu georganiseerd zijn, voelt steeds vaker als niet duurzaam. Maar juist in die spanning zit ook beweging. Waar het wringt, ontstaat ruimte om het anders te doen.

## Een ander gesprek aan tafel

Voor raden van toezicht betekent dit dat het gesprek verandert. Niet langer gaat het alleen over de vraag of de organisatie “in control” is. Het gesprek verschuift naar iets fundamenteelers: welke rol willen wij, toezichthouders in zorg en welzijn, spelen in de samenleving?

Dat vraagt om een andere manier van kijken. Niet vanuit het belang van de eigen organisatie, maar vanuit het grotere geheel, vanuit het ecosysteem van de omgeving. Hoe verhouden we ons tot andere zorgaanbieders? Tot woningcorporaties? Tot gemeenten? Tot burgers zelf?

De toezichthouder die dat perspectief bewust binnenbrengt, durft het aan het gesprek in de boardroom te kantelen. Van organisatie naar ecosysteem. Van binnen naar buiten.

## De kunst van betrokken afstand

Met die bredere blik ontstaat er ook een nieuw spanningsveld. Hoe blijf je toezichthouder van de organisatie, terwijl je steeds nadrukkelijker betrokken raakt bij maatschappelijke vraagstukken? De grens zit niet in minder betrokkenheid, maar in een verschuivende rolopvatting.

De toezichthouder hoeft niet zelf aan de knoppen te zitten (juist niet), maar zorgt ervoor dat de juiste vragen gesteld worden. Dat de bestuurder zich verhoudt tot de juiste partners. Dat het perspectief van cliënten, medewerkers en burgers daadwerkelijk wordt meegenomen.

Soms betekent dat ook dat je moet accepteren dat jouw organisatie niet altijd de vanzelfsprekende oplossing is of heeft.

Dat een andere partij misschien beter in positie is. En dat het groter algemeen belang zwaarder weegt dan het eigen belang van de organisatie.

## Als het schuurt in de boardroom

Die verschuiving raakt ook de dynamiek in de raad zelf. Want als de vragen complexer worden, verandert ook het gesprek. Het mag schuren. Verschillende perspectieven zijn juist van grote toegevoegde waarde. Een open cultuur wordt cruciaal. Net als diversiteit in de raad. Niet alleen in achtergrond of expertise, maar vooral in manier van kijken. En misschien nog wel belangrijker: het vermogen om te luisteren zonder oordeel. Want toezicht anno nu draait minder om zeker weten, en meer om samen begrijpen.

## Van controleren naar leren

Waar toezicht vroeger met name terugkeek, zoals naar cijfers, prestaties en verantwoording, verschuift de blik nu nadrukkelijker naar de toekomst.

Wat komt er op ons af?  
Wat betekent dat voor onze organisatie?  
En zijn wij daar klaar voor? Wat is het goede om te doen? Wat is beter om niet meer te doen? ▶

Die vraagstukken vragen om een andere houding. Meer onderzoekend, meer reflectief. De toezichthouder wordt steeds meer een hoeder van de dialoog. Iemand die actief ophaalt wat er speelt in de praktijk. Die ruimte maakt voor ervaringen van medewerkers en cliënten, patiënten en burgers. En die begrijpt dat goede oplossingen lang niet altijd uit beleidstukken komen, maar vaak uit de dagelijkse werkelijkheid van mensen die het werk doen (of ervaringsdeskundig zijn).

### Moed in tijden van onzekerheid

Misschien wel de grootste opgave voor toezichthouders ligt in het omgaan met onzekerheid. Want de vraagstukken van vandaag laten zich niet vangen in sluitende businesscases of allesomvattende risicoanalyses. Niet alles is vooraf te voorspellen. Dat vraagt om moed en een zekere risk-appetite. Moed om ruimte te geven. Om te accepteren dat er fouten gemaakt worden. En om samen te blijven leren.

Maar ook om het moment te herkennen waarop je wél moet ingrijpen. Wanneer ruimte omslaat in onverantwoord risico. Die balans tussen loslaten en begrenzen, is misschien wel de kern van toekomstgericht toezien.

### Ongemakkelijke dilemma's

In de praktijk betekent dit dat er nieuwe dilemma's ontstaan. Eén groot dilemma is: wat als wat goed is voor de regio, niet goed is voor je eigen organisatie? Durf je dan te kiezen voor het grotere geheel? Zelfs als dat betekent dat je moet inleveren of moet krimpen? Het zijn geen gemakkelijke vragen. Maar ze raken wel aan de essentie van toezicht in deze tijd.

### Een andere blik op de toekomst

De veranderingen gaan zo diep, dat ze ook raken aan de inrichting van het toezicht zelf. Past de huidige structuur nog wel bij wat er gevraagd wordt? Moet elke organisatie nog een eigen strategisch plan maken, of vraagt de toekomst om iets gezamenlijks? En is de samenstelling van de huidige rvt nog wel de juiste voor de fase waarin de organisatie zit? Is de blik van de rvt voldoende naar voren gericht, richting de toekomst, of kijken we nog teveel door de achteruitkijkspiegel naar wat geweest is?

### De toezichthouder van morgen

Als we vooruitkijken, tekent zich een nieuw profiel af. Een toezichthouder die:

- denkt in netwerken in plaats van organisaties
- het maatschappelijk belang centraal stelt
- de dialoog organiseert en bewaakt
- en actief bijdraagt aan samenwerking

Iemand die niet alleen kijkt naar ziekte en zorg, maar naar gezondheid en welbevinden. En die begrijpt dat de echte opgave zich niet alleen binnen de muren van de instelling afspeelt, maar daarbuiten, en dat deze alleen aangepakt kan worden met samenwerkende, lokale en regionale partners. En dwars door de kunstmatige domeinen heen.

### Tot slot

Misschien begint het allemaal met één simpele, maar ongemakkelijke vraag: doen wij nog wat nodig is?

Voor de samenleving  
Voor de burgers  
Voor de medewerkers  
Voor de organisatie.

Wie die vraag echt durft te stellen en er ook naar handelt, geeft invulling aan wat de NVTZ publicatie 'Toezien in een veranderende samenleving' beoogt. Niet als eindpunt, maar als begin van een andere manier van toezien.

Lees hier ['Toezien in een veranderende samenleving'](#).





50 jaar zorg

8 jaar toezicht

# Cor Calis over vertrouwen

zeggenschap en de toekomst van toezicht

**Na vijftig jaar in de gezondheidszorg te hebben gewerkt, heeft Cor Calis bijna alle rollen gezien: verpleegkundige, bestuurder, verandermanager, toezichthouder en sinds 2018 bestuurslid van de NVTZ. Wat hem in al die jaren vooral heeft gevormd, is de overtuiging dat zorg draait om mensen – en dat goed toezicht begint met vertrouwen, aandacht en oprechte belangstelling voor wat er in een organisatie leeft.**

Tekst: Petra Hardeman

## Van verpleegkundige naar toezichthouder

Cor begon zijn loopbaan als verpleegkundige en groeide door naar bestuurlijke rollen in ziekenhuis- en gezondheidszorgorganisaties. In die functies hield hij zich onder meer bezig met grote organisatieveranderingen, ICT-implementaties zoals elektronische patiëntendossiers, en financiële- en managementvraagstukken.

De laatste tien jaar ligt zijn focus vooral op toezicht. Hij was onder andere toezichthouder bij verschillende VVT-organisaties en een huisartsenpost in Amsterdam en is momenteel verbonden aan het BovenIJ ziekenhuis.

Zijn betrokkenheid bij de zorg gaat echter verder dan werk alleen. Samen met zijn vrouw, eveneens vijftig jaar werkzaam geweest als verpleegkundige, heeft hij zich aangemeld voor de Nationale Zorgreserve, een organisatie die medische en verpleegkundige ondersteuning biedt bij crisissen, rampen zoals bijvoorbeeld een pandemie of oorlogssituatie. “De zorg laat je nooit helemaal los,” zegt hij daarover.

## De coronaperiode: machteloosheid én veerkracht

Als Cor terugkijkt op zijn jaren als toezichthouder, springt één periode er voor hem uit: de coronapandemie. “Wat mij het meest heeft geraakt, was hoe zwaar die tijd was voor bewoners en

medewerkers in verpleeghuizen. Het verlies van bewoners, de eenzaamheid, het verdriet ... dat heeft enorme indruk gemaakt.” En in de tweede coronaperiode waar verplegend personeel te maken kreeg met agressie.

Ook voor toezichthouders zelf was het een bijzondere periode. Werkbezoeken en informele contacten verdwenen plotseling. Hij heeft ervan geleerd ook oog te hebben voor het werkgeverschap in brede zin.

“Ik ben iemand die graag de organisatie ingaat, maar dat kon ineens niet meer. Dat voelde machteloos. Tegelijkertijd zagen we hoe bestuurders en medewerkers keihard werkten, met hart en ziel. Dat heeft veel respect bij mij opgeroepen.

De pandemie bracht ook nieuwe inzichten. “We ontdekten dat je ook op afstand goed contact kunt hebben. Maar nog belangrijker: dat je als toezichthouder moet laten merken dat je ziet wat er gebeurt. Medewerkers bleken flexibel en bereid nog meer te doen; professionals werden ziek en collega's vingen elkaar op. Medewerkers waarden het enorm als je laat weten dat je hun inzet opmerkt.”

## Het moment dat toezicht ging leven

Het idee dat toezicht houden goed bij hem paste, ontstond toen hij zelf nog manager was.

“Er was destijds een bestuurswissel in het

ziekenhuis waar ik werkte. Dat proces verliep niet soepel en de raad van toezicht had nauwelijks contact met de organisatie. Toen dacht ik: dat kan anders.” Niet lang daarna werd hij lid van de raad van toezicht van een huisartsenpost.

Volgens Cor begint goed toezicht met zichtbaarheid en contact. “De raad van toezicht is er niet alleen voor de bestuurder, maar voor de hele organisatie. Toch realiseren medewerkers zich dat vaak niet.”

Zelf probeerde hij dat te veranderen door regelmatig gesprekken te organiseren met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. “Ik hou niet zo van klassieke werkbezoeken waarbij alles netjes is voorbereid. Ik werk liever een dag mee op een afdeling of nodig mensen uit om gewoon te vertellen over hun werk. En ben oprecht geïnteresseerd. Dan krijg je een eerlijker beeld.”

## Vertrouwen boven controle

Zijn bestuurlijke ervaring heeft zijn kijk op toezicht sterk beïnvloed. “Wat ik heb geleerd: werken vanuit vertrouwen is veel krachtiger dan werken vanuit controle.” Volgens hem kan een cultuur die vooral leunt op procedures en toezicht juist verstikkend werken.

“Als je als raad van toezicht constant druk zet op de bestuurder, gaat die weer druk zetten op het management. Het management zet vervolgens druk op de

organisatie. Daar wordt niemand beter van.” Hij gelooft sterk in professionele ruimte. “Medewerkers weten heel goed wat ze doen. Als je ze ruimte geeft, willen ze hun werk goed doen.”

Een rapport van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving met de titel Blijk van vertrouwen onderschrijft dat volgens hem. “Daarin staat eigenlijk iets heel eenvoudigs: mensen willen zich best verantwoorden, maar dwing ze niet voortdurend. Geef vertrouwen, dan volgt verantwoording en verantwoordelijkheid vanzelf.”

### **Toezicht is een vak geworden**

Sinds Cor in 2018 bestuurslid werd van de NVTZ heeft hij het toezichtveld zien veranderen. “Het mooiste vind ik dat toezicht zichtbaarder is geworden. We zijn als NVTZ meer naar buiten getreden en laten zien wat de toegevoegde waarde van intern toezicht is.”

Daarnaast is het vak zelf gegroeid en professioneler geworden. “Dertig jaar geleden werd toezicht soms gezien als een leuke nevenfunctie. Dat is echt veranderd. Het is een vak geworden, een ambacht.” Maar met professionalisering komt ook verantwoordelijkheid. “Het is een eervolle rol, maar die verplicht ook.”

Hij benadrukt ook nog eens extra dat

preventie beter is dan achteraf vaststellen dat het fout is gegaan. Dat is de werking van goed intern toezicht. Dat zou ook voor kleinere organisaties effectief kunnen zijn, zoals de Wtza in eerste instantie was beoogd.” Helaas is dat weer teruggedraaid naar een hogere schaal van 50 medewerkers, hetgeen ik persoonlijk jammer vind. Het zou juist een goed middel tegen de zorgcowboys zijn.”

### **Toezicht in tijden van transformatie**

De zorg staat voor grote veranderingen, en dat vraagt volgens Cor ook iets van toezichthouders. “De grootste uitdaging is dat we meer moeten loslaten, terwijl de reflex zou kunnen zijn om meer controle te willen.” Toezichthouders moeten volgens hem leren kijken vanuit een bredere maatschappelijke opdracht.

“Je kijkt niet alleen meer naar de continuïteit van je eigen organisatie, maar ook naar hoe organisaties samen invulling geven aan maatschappelijke opgaven.” Dat vraagt vertrouwen in bestuurders – en moed om ruimte te geven. “Als het goed gaat, zie je dat bestuurders daardoor beter kunnen handelen. Maar het vraagt wel dat raden van toezicht met elkaar in gesprek blijven over hun risicobereidheid.” En daar zit volgens hem wel een bepaald spanningsveld.

### **De raad als hoeder van de dialoog**

Hoe ziet goed toezicht er anno 2026 uit? Volgens Cor draait het om een combinatie van rollen. “De raad van toezicht is niet alleen controleur. Je bent ook werkgever, sparringpartner en (misschien wel het belangrijkste) hoeder van de dialoog.”

Dat laatste betekent dat toezichthouders scherp blijven op de vraag of de juiste gesprekken worden gevoerd. “Worden de goede gesprekken gevoerd? Met de juiste partners? En op de juiste toon?” Gebaseerd vanuit vertrouwen en met respect voor de mensen in de eigen organisatie. Daarnaast blijft de raad integraal verantwoordelijk. “Veel raden werken met commissies, maar uiteindelijk draag je samen verantwoordelijkheid, ook voor wat je niet weet. Daarom moet je elkaar blijven bevragen.”

### **Zeggenschap: van niemand, dus van iedereen**

Een belangrijk thema waar Cor zich samen met collega Pieter Vos en de LAZ voor inzet, is zeggenschap in zorgorganisaties. Het thema leeft, want ze krijgen regelmatig uitnodigingen om op een congres of bij zelfevaluaties daarover te komen praten. ▶

#### **Cor Calis**

*Bestuurslid NVTZ sinds 2018*

*Momenteel toezichthouder bij BovenIJ ziekenhuis, toezichthouder geweest bij vvt-instelling en huisartsenpost*

*Ervaren bestuurder in ziekenhuis- en gezondheidszorg op het gebied van management, informatietechnologie en financiën.*



# “Mijn ervaring is: als je mensen vrijheid in hun werk geeft, willen ze het goede doen.”

Veel organisaties zijn stichtingen. Hun uitgangspunt is simpel: een stichting is juridisch gezien van niemand. “Als een organisatie van niemand is, dan is ze eigenlijk van de gemeenschap waaruit ze bestaat en die ze dient.” Dat betekent dat medewerkers en burgers een belangrijke stem moeten hebben in belangrijke besluiten. En dat je ze mee moeten nemen in je dilemma’s en samen op zoek gaat naar oplossingen. “De OR, verpleegkundige adviesraad, medische staf en cliëntenraad vertegenwoordigen een deel van die gemeenschap. Maar ik denk dat we soms nog een stap verder moeten gaan, bijvoorbeeld met burgerpanels bij grote veranderingen.”

Zeggenschap werkt volgens hem alleen als mensen vroeg worden betrokken. Ze moeten de noodzaak begrijpen en mede hebben geformuleerd. “Als plannen al vaststaan voordat je mensen erbij haalt, krijg je weerstand. Maar als je de noodzaak, dilemma’s en besluiten samen bespreekt, ontstaat draagvlak.”

“Zeggenschap voorkomt dat vragen blijven terugkomen, je niet tot oplossingen komt. En dan is het weg bij je organisatie, jezelf en heb je er geen controle meer over”, aldus Cor. “Mijn advies is maak er een soort drieslag in; als bestuurder ken je eigen raad van toezicht en de zeggenschapsorganen. Je erkent ze in hun rol en het belang dat ze hebben. Je herkent hoe ze acteren. En dat geldt ook andersom.” Dat betekent dat je regelmatig contact met elkaar moet hebben en niet alleen maar de wettelijke verplichting van 1 jaar.

Hij verwijst graag naar een eenvoudige formule:

$$E = K \times A$$

Effect = kwaliteit × acceptatie.

“Een goed plan zonder acceptatie heeft weinig effect.”

Toezien op zeggenschap  
Innovatie van governance vraagt om governance van innovatie

## Een les uit een fusieproces

Hij zag dat principe ooit duidelijk werken tijdens een fusietraject. “We wisten dat onze organisatie zelfstandig niet verder kon. In plaats van dat besluit in de boardroom te nemen, hebben we het samen met het managementteam, de ondernemingsraad en de cliëntenraad besproken.”

Alle dilemma’s kwamen op tafel. “Vervolgens hebben we samen gekeken welke organisatie het beste bij ons paste. Omdat iedereen betrokken was, werd het een gedragen besluit.”

## Een tip voor toezichthouders

Als hij één advies mag geven aan toezichthouders, is het dit: “Wees eerlijk en open, ook als keuzes moeilijk zijn.” En: blijf betrokken en wees proactief.

“Niet door alles zelf te willen regelen, maar door oprecht geïnteresseerd te zijn in wat er speelt.” Toezicht is volgens hem geen bijbaan. “Het is een serieus vak. Dat vraagt tijd, aandacht en verantwoordelijkheid.”

## Blik op de toekomst van de NVTZ

Voor de komende jaren hoopt Cor dat de NVTZ een zichtbare rol blijft spelen in het maatschappelijke debat. “Als we doen wat we altijd deden, houden we wat we hebben. We zullen zorg echt anders moeten organiseren. De zorg verandert en wij moeten als NVTZ ook blijven bewegen en onze leden ondersteunen en verleiden om mee te bewegen.”

Hij ziet vooral kansen in samenwerking tussen zorg en welzijn. “We moeten stoppen met denken in silo’s. Domeinafhankelijk beleid moet niet gebaseerd zijn op geld, maar op ambitie. Het is ook beter om aan

de voorkant te investeren in gezondheid en welbevinden, zodat we minder zorg hoeven te leveren aan de achterkant. En dat doen we met de hele samenleving.”

Misschien betekent dit wel dat we in de toekomst maatschappelijke raden krijgen. Naar het ‘one tier model in de UK. De mensen van de gemeenschap worden bediend door de organisatie. “Om de beweging daar naartoe te krijgen, zie ik als een mooie rol voor de NVTZ.

Hij is dan ook enthousiast over initiatieven waarin gemeenschappen meer voor elkaar zorgen, zoals in Austerlitz. “Vroeger ging je voor een praatje naar de buurvrouw. Nu ga je naar de huisarts en eindig je soms bij een psycholoog. Terwijl aandacht vaak al heel veel kan betekenen.”

Zijn boodschap vat hij graag samen in één zin: “Zorg is schaars en kostbaar. Aandacht kost niets – en is goud waard.”

Tot slot relativeert hij zijn eigen rol. “Bestuurders en toezichthouders zijn altijd passanten. Je bent er maximaal acht jaar. In die tijd moet je proberen een betekenisvolle bijdrage te leveren.”

Na vijftig jaar in de zorg weet Cor Calis één ding zeker: “Als we blijven investeren in vertrouwen, dialoog en betrokkenheid, kunnen we samen veel bereiken.”

## Bijdragen aan publicaties van Cor Calis

➔ [Toezien op zeggenschap](#)

➔ [Innovatie van governance vraagt om governance van innovatie](#)

**INTERVIEW**

Zet elkaar in positie met het  
**GOEDE GESPREK**

# Bas Baanders

## Bas Baanders: “De kracht van toezicht zit in de vraag die je stelt”

Toen Bas Baanders in 2023 werd benoemd tot erelid van de NVTZ, voelde dat als een bijzonder moment. “Vooral omdat het nog vóór mijn pensionering gebeurde,” zegt hij met een glimlach. “Het is waardering voor wat je doet. Zeker als zij-instromer raakt dat misschien nog wel extra.”

Zijn studententijd heeft hij namelijk doorgebracht met de studie van Hebreeuwse taal- en letterkunde en cello spelen. Via de ict is hij in de zorg terecht gekomen. Daarna heeft het leven hem bij de hand genomen in alle geledingen in de zorg, uiteindelijk als directeur/bestuurder en toezichthouder.

Toch is hij er nuchter onder. “Ik ben niet iemand die op zoek is naar erelidmaatschappen,” relativeert hij. “Maar erelid van de NVTZ zijn: dát ervaar ik als een eer. De NVTZ is een vitale, inhoudelijk gedreven vereniging. Een club die het intern toezicht echt verder brengt.”

## Gedreven door kwaliteit

Wie Bas hoort praten, merkt al snel waar zijn hart ligt: kwaliteit, veiligheid en innovatie. “Dat is voor mij altijd de kern geweest,” zegt hij. “Terwijl ik zie dat ook in rvt-en bedrijfsvoering – geld en stenen – vaak de boventoon voert. Dan komen kwaliteit en veiligheid er bekaaid vanaf. En als dat gebeurt blijft de kern van de zaak buiten zicht: dat mensen zich in vertrouwde omgeving weten bij goed toegeruste professionals en hun organisaties.”

Die overtuiging loopt als een rode draad door zijn loopbaan. Al in 2008 schreef hij een boek over dit thema, in een tijd waarin raden van toezicht zich realiseerden dat ze ook toezicht hebben te houden op kwaliteit en veiligheid. “Systemen en defensieve reacties stonden centraal, terwijl ik dacht: nu komen we tot de kern van de zaak! Er zijn allerlei creatieve manieren om dat te doen. Bovendien: bezig zijn met kwaliteit en veiligheid is het leukste wat er in het toezichtsvak zit. Dán krijg je het met elkaar over wat er écht toe doet.”

In die periode ontmoette hij Marius Buiting, wijlen directeur NVTZ, bij het kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg, CBO. “We herkenden elkaar meteen. We deelden de overtuiging dat je in een raad van toezicht op een pragmatische en zelfs plezierige manier met kwaliteit bezig kan zijn. Ik ervaar het als een zegen om te hebben mogen samenwerken met zo’n inspirerend en bevlogen mens.”

## Van ‘erebaantje’ naar professie

Sindsdien heeft Bas op tal van manieren bijgedragen aan de ontwikkeling van toezicht. Hij verzorgt publicaties, begeleidt evaluaties en is kerndocent van de Leergang voor nieuwe toezichthouders van de NVTZ Academie. “Ik heb het intern toezicht zien veranderen van een soort erebaantje naar een professioneel en veeleisend vak.”

Volgens hem is dat een goede ontwikkeling. “Toezichthouders zijn tegenwoordig hoogwaardige professionals, die vanuit intrinsieke motivatie werken aan de kwaliteit van hun rol.”

Maar professionalisering zit niet alleen in regels of structuren. Integendeel. “Werken aan de eigen kwaliteit is onderdeel van een professionele attitude en is gebaseerd op intrinsieke gedrevenheid. Daarom hebben Ton van Zonneveld en ik in onze Atlas van

het toezicht het woord ‘moeten’ zoveel mogelijk vermeden, met uitzondering van verwijzingen naar wet- en regelgeving. Voor de rest schreven we vanuit de bedoeling. Hoe kun je als toezichthouder meerwaarde realiseren, hoe kan je het verschil maken?”

## Hoeder van de dialoog

Dat verschil zit volgens Bas vaak niet in het geven van antwoorden, maar in het stellen van de juiste vragen. “Eén van de waarden van Goed Toezicht is de hoeder van de dialoog. Een belangrijke rol van de raad van toezicht.”

Het is een wezenlijk andere rol dan die van het bestuur. Je gaat niet herhalen wat het bestuur beter kan en waar zij meer tijd voor hebben. Je kijkt naar hoe het gesprek in de organisatie wordt gevoerd. Tussen bestuur, management, medewerkers – en ook met de buitenwereld.”

Die buitenwereld wordt steeds belangrijker, ziet hij. “Organisaties maken deel uit van een breder ecosysteem, waarin burgers een grotere rol spelen. De vragen die raden van toezicht kunnen stellen zijn: hoe verhoud je je daartoe? Met wie ben je in gesprek? En wat kom je daarin tegen? Waar kunnen we over meedenken?” Voor bepaalde vragen kan het bestuur de expertise van de rvt inroepen, zonder dat de raad de lead neemt.

## Dialoog in plaats van debat

“Ik zeg weleens gekscherend serieus: als toezichthouder kom je al een heel eind door goede vragen te stellen, vragen die uitnodigen tot een goed gesprek. Dat betekent niet dat alles ja-en-amen is: je stelt de vragen ook omdat ze relevant voor de rvt zijn. Vragen vanuit een rvt moeten altijd kritisch zijn. Maar door vragen te stellen, in plaats van stellingen te poneren schep je ruimte voor het bestuur om de eigen visie naar voren te brengen.

Toch gaat het daar in de praktijk nog vaak mis. “Veel gesprekken die een dialoog verdienen, worden als discussie gevoerd,” constateert Bas.

Hij maakt het verschil concreet met een simpel voorbeeld. “Je kunt vragen: ‘Vind je ook niet dat het resultaat tegenvalt?’ Maar je kunt ook vragen: ‘Hoe kijkt het bestuur naar de jaarcijfers?’ Dan krijg je een heel ander gesprek.”

Het eerste stuurt op een oordeel, het tweede opent ruimte. “En juist die ruimte heb je nodig, zeker in een tijd waarin het besturen van een organisatie steeds meer vergt dat je kan schakelen tussen dilemma’s.” Het liefst voer je een open gesprek dan een gesprek met een waardeoordeel. Hij komt het toch nog vaak tegen.

Een andere rol van de rvt is sparringpartner van het bestuur is om dilemma’s te bespreken. Door het voorbereidend werk in commissies krijg je diepgang, zodat je in de plenaire raad meer overkoepelende gesprekken kan voeren. “

“Ik probeer altijd duidelijk te maken dat het mooist is als de plenaire raad op de schouders van de commissies kan staan. Dus de commissie vertelt over hun bevindingen, geeft aan wat ze zien en welke onderwerpen volgens de commissie plenaire bespreking verdienen. Dat voorkomt dat je een herhaling krijgt van de discussie in de commissie. Daar valt nog wel wat winst te behalen.” ▶

## Leren door te doen

In zijn werk als begeleider van evaluaties of adviseur ziet Bas hoe groot het effect kan zijn van zo'n andere manier van kijken. Hij vertelt over een raad van toezicht waar het bestuur aanvankelijk weinig zag in een evaluatie. "Ze vroegen zich af: waarom is dit nodig?"

In overleg met de rvt zorgde Bas voor een tussenstap: een incompany training over wat toezicht houden voor deze organisatie behelst, waarbij hij speciale aandacht gaf aan gespreksvoering en rolopvatting. "Daar hebben we het gehad over hoe kritisch je mag zijn, waarom je dat soms juist zou moeten zijn en wat dat in de praktijk betekent." De rvt sprak met elkaar af om aan de slag te gaan met de toezichtvisie. Dat was een gouden greep: zelf beschrijven wat je verstaat onder toezichthouden en dat met bestuur en organisatie bespreken: dat is een heel uitnodigend gebaar. Tijdens een tweede bijeenkomst, dit keer samen met bestuur en directie, werd die toezichtvisie besproken en vertelde ik iets over hoe je gespreksvormen als dialoog en discussie kunt inzetten. De mensen gingen met elkaar aan de slag in een dialoog over een heikel onderwerp.

Langzaam veranderde de dynamiek. Het gesprek van bestuur, directie en rvt kwam op gang, en tijdens die gezamenlijke heid gebeurde er iets wezenlijks. "Er ontstond vertrouwen. Mensen luisterden echt naar elkaar. Er kwamen vragen (ook 'domme vragen'), en verschillende perspectieven op tafel."

Hij glimlacht. "Er brak een soort lentezonnetje door en mensen luisterden goed naar elkaar." Er kwamen verschillende perspectieven aan de orde en verschillende manieren van aanpak werden er besproken. Na een uur hebben we de discussie afgerond en erop gerefleeteerd. "Het is nu aan hen om verder uit te werken. Het was een mooi traject met oprechte interesse aan beide kanten. Zulke dingen meemaken en mijn eigen bijdrage eraan leveren: dat vind ik fantastische momenten in mijn werk."

## Met het goede gesprek breng je elkaar in goede positie

"Een andere rvt en directeur/bestuurder stonden voor de uitwerking van een nieuw strategisch kader waarbij er getornd aan de fundamenteën van de organisatie." De rvt wilde dat traject in co-creatie met alle geledingen van de organisatie oppakken. Het bleek lastig dat bevredigend van de grond te krijgen. "We hebben eerst nader onderzocht wat co-creatie precies is en wat je ermee wilt bereiken. Met elkaar hebben we besproken wie je erbij wilt betrekken, ook de mensen op afstand. Ik heb met hen gekeken hoe co-creatie in hun eigen kring als raad was geregeld. Hoe heb je dat in je eigen raad en hoe doe je dat? Ik heb natuurlijk ook de bestuurder gesproken en deze had erg veel waardering voor de rvt, maar de bestuurder moest zo'n grote taak er even bij doen. Het was dus een strategisch traject waar ze moeïlijk uit kwamen."

## Publicatie bijdragen



[Zorgatlas](#)



[Handreiking: Ervaringsdeskundigheid doet ertoe in goed toezicht!](#)



[Interviewserie "Ervaringen van toezichthouders"](#)

De connotatie was dat de mensen uit de organisatie ook betrokken moesten worden. "Ik heb aangegeven (en dat is geen waardeoordeel) dat iedereen op een eigen manier naar de organisatie en haar toekomst kijkt. Daaraan kan je het best recht doen in de onderlinge gesprekken. Het is goed daarbij stil te staan, zeker in een zorgorganisatie met voornamelijk uit praktische mensen."

Het gaat er dus meer om dat je iets ontwikkelt waarin bestuur én rvt én de organisatie zich herkennen. In de verschillende geledingen worden andere gesprekken gevoerd. "De vraag was niet wat vind je van het verzezicht en de termen die we gebruiken, maar hoe kijk je aan tegen deze ontwikkelingen in onze doelgroep? Hoe ervaar je dat zelf? Gebeurt daar daadwerkelijk wat wij denken en wat zij die dingen die belangrijk voor jou zijn? Of wat zijn die dingen voor jou? Waar maak jij je zorgen over?"

Zo zet je bijvoorbeeld operationeel management in hun kracht. Zij weten bij uitstek wie er een beroep doen op de organisatie. Dus hoe voer je nu die gesprekken? "Mijn ervaring als bestuurder-directeur is dat mensen op de werkvloer oplossingen bedenken waar je als bestuurder niet op komt. Dus ik heb het altijd belangrijk gevonden om de professionals zoveel mogelijk in hun kracht te houden en te zetten. Het goede gesprek zet elkaar in een goede positie."

## De maatschappelijke rol van toezicht

Voor Bas gaat goed toezicht verder dan de interne organisatie. "Een raad van toezicht heeft immers ook een maatschappelijke rol," zegt hij. "Je kunt het zien als een wijze vader of moeder die zich tot de samenleving richt."

We bevinden ons in een overgang naar een situatie waarin de kracht van burgers en hun eigen omgeving centraal staat. Waar het voorheen vanzelfsprekend was dat burgers zich aanpasten aan het systeem van zorg- en welzijnsorganisaties, worden organisaties nu steeds meer onderdeel van het bredere ecosysteem van burgers en van de samenleving rondom de organisatie. Dat is voor professionals en hun organisatie een enorme koerswijziging. Het biedt allerlei kansen, maar er spelen ook allerlei lastige vraagstukken. Als rvt kan je van onschatbare waarde zijn door hierover de goede gesprekspartner voor het bestuur te zijn. "Vragen die raden van toezicht kunnen stellen zijn: met wie is contact, hoe verlopen die gesprekken? Wat kom je tegen en wat is lastig?"

Dat betekent dus niet dat de raad externe afspraken maakt, dat blijft de rol van het bestuur. "Maar je kunt wel samen dilemma's verkennen en bijdragen aan richting."

Juist in een tijd van grote veranderingen, zoals domeinoverschrijdende samenwerking in de zorg, is dat essentieel. "We weten vaak niet precies hoe dingen zich gaan ontwikkelen. Dan moet je als raad plooibaar zijn. Meebewegen, maar wel door blijven vragen."

## De kunst van het vragen stellen

Die houding vraagt iets van toezichthouders. Moed, maar ook bescheidenheid. "We zijn snel geneigd om te oordelen of in de oplossingsstand te schieten," zegt Baanders. "Maar vaak doe je de ander meer recht door een vraag te stellen."

Het is een levenshouding die hij mede ontleent aan denkers als Thích Nhất Hạnh en Emmanuel Levinas. "De vraag is steeds: hoe doe je recht aan de ander?" En dat begint met luisteren.

"Daarnaast heb ik veel inspiratie gehaald uit de boeken van Jindra Kessener en Rens van Loon: Dialoogrevolutie en die van Rienk Goodijk over strategisch partnerschap. Ik geef in mijn persoon op deze thema's natuurlijk wel mijn eigen zwaai aan." ▶

### Praktische wijsheid

Tot slot heeft Baanders desgevraagd nog een paar praktische adviezen voor toezichthouders die hun werk naar een hoger niveau willen tillen:

- Wees als rvt aanwezig bij heidagen, laat je zien in de organisatie
- Zet inhoudelijke strategische onderwerpen vooraan op de agenda
- Neem de tijd voor verdieping per thema, bijvoorbeeld door die thema's al op te nemen in de jaaraagenda
- Investeer in informele momenten

En misschien wel de belangrijkste: "Vraag naar wat je wilt weten. Zeg wat je te zeggen hebt. Want als je het niet bespreekt, kan de bestuurder het ook niet weten." Hij verwijst daarbij naar inzichten van Marilieke Engbers: veel blijft onuitgesproken, terwijl juist daar de sleutel ligt.

### Blijven bewegen

Toezicht is nooit af. Het is een voortdurend zoeken, in een wereld vol onzekerheden. "Er zijn nu eenmaal dilemma's zonder goed of fout antwoord," zegt Baanders. "Die kan je het best samen verkennen. Zo haal je het meeste uit de samenwerking tussen de rvt en het bestuur."

Zijn boodschap is helder, maar vraagt oefening: blijf vragen stellen, vraag dóór, blijf luisteren, en durf het gesprek te voeren. "Want uiteindelijk," besluit hij, "zit de kracht van toezicht niet in wat je weet, maar in de vraag die je stelt." ■

Ik adviseer om de toezichtvisie niet alleen met het bestuur te bespreken, maar ook met de or of de cliëntenraad. Laat zien wie je bent, wat je doet en toon je meerwaarde aan. Het maken van een toezichtvisie nodigt uit tot een gesprek.

### Bas Baanders

*Toezichthouder bij Gilde Amsterdam*

*Erelid van de NVTZ*

*Evaluator, adviseur, onderzoeker rvt'en*

*Docent NVTZ Academie*

*Auteur van diverse NVTZ-publicaties, waaronder de "Atlas van het toezicht"*

*NVTZ Dossierhouder Toezien vanuit ervaringsdeskundig perspectief*

*Voorheen regiøambassadeur*



Foto: Hien Nguyen

# INTERVIEW



## Driehoek in dialoog



**Ans Verstraeten**  
Directeur NVTZ

## De kracht van het goede gesprek in de ‘Gouden Driehoek’

Hoe versterk je de samenwerking tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap? Die vraag staat centraal in het project Driehoek in Dialoog, dat op 15 april 2025 officieel van start ging. Binnen dit initiatief van de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG), in samenwerking met NR Governance en met steun van de Goldschmeding Foundation, wordt gewerkt aan het verbeteren van de dialoog in de zogenoemde ‘Gouden Driehoek’: raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschap.

### Waarom?

Omdat een betere dialoog leidt tot betere samenwerking en uiteindelijk tot meer inclusieve besluitvorming en duurzame waarde voor alle betrokkenen.

### Van aannames naar inzicht

Ans Verstraeten, directeur NVTZ, is nauw betrokken bij het project. Zij vervult een dubbele rol: als lid van de klankbordgroep én als mede-begeleider van een van de pilots.

“In de klankbordgroep kijken we bijvoorbeeld naar: wat is de impact van dialoog?” vertelt Ans. “De centrale vraag is: welk effect bereik je als je de driehoek daadwerkelijk versterkt? Het is waardevol om die vraag vanuit verschillende perspectieven te bekijken.”

Die verschillende perspectieven vormen ook de kern van de pilots. Alle betrokken ‘hoeken’ – bestuur, or en rvt – beantwoorden dezelfde vragen over hun onderlinge samenwerking. De uitkomsten worden visueel gemaakt in zogenoemde spindigrammen.

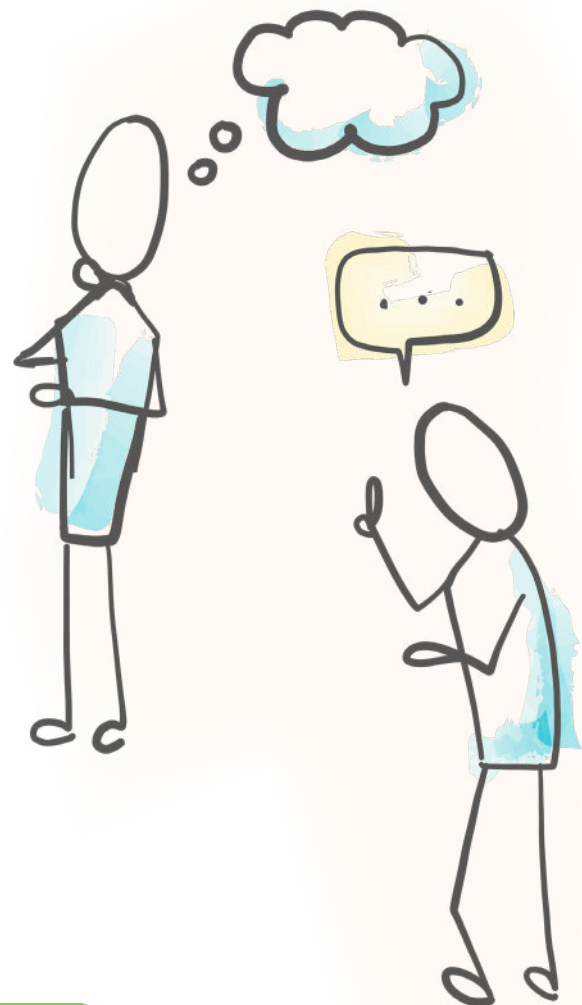
“En dan zie je het meteen,” zegt Ans. “Waar zit overlap? Waar verschillen de beelden? Dat levert verrassend scherpe inzichten op.”

### Het echte gesprek

De nulmeting is geen doel op zich, maar een startpunt. In de pilot zijn ter aanvulling op de ingevulde nulmeting inmiddels de eerste gesprekken gevoerd met de bestuurder en de ondernemingsraad en de raad van toezicht.

“Het interessante zit in de gesprekken achter de diagrammen,” aldus Ans. “Waarom heeft iemand iets zo ingevuld? Welke ervaringen liggen daaronder? Dan merk je dat verschillen niet alleen gaan over perceptie, maar ook over de belangen en rollen die iedereen vertegenwoordigt.”

Juist daar ligt volgens haar de meerwaarde van het project: de dialoog goed voeren over de thema’s die organisaties raken. En daarmee organisaties verder helpen.



Driehoek in Dialoog

## Werken met een toolbox

Op basis van de nulmeting wordt bepaald waar de dialoog versterkt kan worden en welke interventies daarbij passen. Daarvoor is een praktische toolbox ontwikkeld, opgebouwd uit vier kwadranten. Denk aan:

- het op orde brengen van de basis,
- goede relaties ontwikkelen,
- samenspel verankeren,
- strategische dialoog voeren.

Het project heeft een dubbel doel. Ans: “Organisaties kunnen direct aan de slag met hun eigen ontwikkelpunten. Tegelijk testen we de toolbox zelf: werkt het, wat kunnen we verbeteren, ontbreekt er nog iets?”

Die ervaringen worden gedeeld in intervisiebijeenkomsten met begeleiders. Het uiteindelijke doel is helder: een breed toepasbare toolbox die voor alle organisaties beschikbaar komt.



## Complex, maar waardevol

Het organiseren van de dialoog blijkt in de praktijk niet altijd eenvoudig. Alleen al het plannen van gesprekken vraagt de nodige flexibiliteit.

“De ondernemingsraad heeft bijvoorbeeld vaste vergadermomenten, toezichthouders hebben weer andere agenda’s. En hoe meer ‘hoeken’ je betreft – denk ook aan cliëntenraden of verpleegkundige adviesraden – hoe ingewikkelder het wordt,” aldus Verstraeten.

Toch is die breedte juist van grote waarde. “Je wilt iedereen apart spreken, maar ook gezamenlijk. Want uiteindelijk moet je samen met de toolbox aan de slag. Dan is het essentieel dat er commitment is en dat iedereen op dezelfde manier werkt.”

## Breder dan de zorg

Hoewel de NVTZ nauw betrokken is, reikt het project verder dan de zorg- en welzijnssector. Ook organisaties uit de corporate sector, maar ook onderwijs en een woningcorporatie zijn onderdeel van de pilots. De vraag hoe je dialoog versterkt blijkt sectoroverstijgend.

Voor de NVTZ sluit het project naadloos aan bij eerdere initiatieven rond zeggenschap, zoals publicaties samen met het [LAZ](#) en de komende uitgave over de cliëntenraad.

“Het voedt ook wat wij voor onze leden doen,” zegt Ans. “We halen hier inzichten op die direct relevant zijn voor toezichthouders.”

## Op weg naar delen en verdiepen

De pilots lopen gedurende 2026 en worden naar verwachting dit jaar afgerond. Daarna wil de NVTZ de opbrengsten actief delen met haar achterban.

“Hoe precies, dat werken we nog uit,” aldus Ans. “Maar het doel is duidelijk: de lessen uit dit project breder beschikbaar maken, zodat meer organisaties hun voordeel kunnen doen met een sterkere dialoog in de driehoek.”

Zie voor meer informatie over dit project [Driehoek in Dialoog](#)

# Waarderend toezien op goede zorg

## Tussen vertrouwen, scherpste en lerend vermogen

Wanneer alles erop wijst dat het goed gaat in een organisatie, ontstaat er voor de raad van toezicht een bijzondere situatie. De cijfers zijn op orde, de kwaliteit is stabiel en de signalen zijn positief. Juist dan rijst de vraag:

*Wat is onze rol als toezichthouder als er weinig lijkt te corrigeren?*  
De publicatie Waarderend toezien op goede zorg, ontwikkeld door Annemiek Stoopendaal, Martin de Bree en Erna Scholtes samen met de Wetenschappelijke Adviesraad van de NVTZ, verkent precies dat spanningsveld. Niet vanuit controle of wantrouwen, maar vanuit de vraag hoe toezicht het lerend vermogen van organisaties kan versterken.

## Meerdere houdingen, één werkelijkheid

De publicatie laat zien dat er niet één juiste houding is in situaties waarin het goed gaat. Toezichthouders kunnen tegelijk:

- alert blijven op risico's en het gevaar van zelfgenoegzaamheid
- vooruitkijken naar mogelijke toekomstige onzekerheden
- trots zijn op de organisatie en willen leren van wat goed gaat
- gericht blijven op verdere verbetering en scenario's voor de toekomst
- of juist de ruimte voelen om het toezicht te temporiseren

Deze houdingen kunnen naast elkaar bestaan. De kern is niet kiezen, maar bewust omgaan met de spanning ertussen.

## Waarderend toezien is actief kijken

Waarderend toezien betekent niet achteroverleunen. Het is juist een actieve houding waarin je onderzoekt wat goed werkt en waarom, zodat dat inzicht gedeeld en benut kan worden.

Tegelijkertijd blijft er ruimte voor kritische reflectie. Want goed functioneren vandaag biedt geen garantie voor morgen. Juist in stabiele periodes ligt er ruimte om scenario's te verkennen en vooruit te kijken.

## Trots én kritisch vermogen

Een belangrijk inzicht uit de publicatie is dat trots en scherpste elkaar niet uitsluiten. Trots kan helpen om te zien wat waardevol is en wat anderen daarvan kunnen leren. Maar dezelfde trots kan ook omslaan in vanzelfsprekendheid.

Daarom blijft het belangrijk dat raden van toezicht nieuwsgierig blijven, ook wanneer er weinig directe aanleiding is tot ingrijpen.

## Leren als kern van toezicht

De essentie van Waarderend toezien op goede zorg is dat toezicht niet alleen draait om het voorkomen van fouten, maar ook om het versterken van het lerend vermogen van organisaties.

Toezichthouders leren van de praktijk, en organisaties leren van de reflectie en vragen van de raad. Zo ontstaat een wederkerige leerrelatie die bijdraagt aan continue ontwikkeling.

## Tot slot

De centrale vraag blijft daarmee eenvoudig maar fundamenteel: Hoe blijven we als raad nieuwsgierig als het goed gaat?

Want juist daar ligt de kracht van waarderend toezien: niet in het verslappen van aandacht, maar in het verdiepen van begrip. Ook en juist wanneer alles goed lijkt te gaan.



## Nieuwsgierig geworden?

De podcast Achter de Raad met Annemiek Stoopendaal is te zien en te beluisteren op [YouTube](#) en [Spotify](#).

En lees de Publicatie: [Waarderend toezien op goede zorg](#)

## De Limiteringsregeling een recept voor evenwichtig toezicht

Het is een vraag die regelmatig bij de Governance Helpdesk binnenkomt: *hoe zit het precies met de limiteringsregeling? Waar let je op bij benoemingen? Wat mag wel, wat niet, en vooral: wat is de bedoeling ervan?*

Om het inzichtelijk te maken, koppelen we het deze keer aan een recept uit *“Het Gerecht, een juridisch kookboek”* De Pleidooier, een smaakvolle Shakshouka vol tomaten, groenten en eieren. Omdat het een prachtig voorbeeld is van hoe de juiste volgorde, goede proporties én de uiteindelijke balans bepalen of het gerecht én in ons geval: het toezicht goed lukt.

### Ingrediënten in de juiste verhouding

In een Shakshouka kun je best veel toevoegen: paprika, aubergine, kruiden, tomaten... maar te veel is te veel. Ook de limiteringsregeling gaat over aantallen. De wet stelt grenzen aan hoeveel toezichthoudende functies iemand mag vervullen bij grote rechtspersonen. Denk aan de criteria: meer dan €20 miljoen aan activa, meer dan €40 miljoen omzet of meer dan 250 werknemers. Voldoet een organisatie op twee opeenvolgende balansdata aan minimaal twee van deze eisen, dan is ze ‘groot’.

De regeling is geen willekeurige opsomming; het is bedoeld om bestuurlijke drukte te voorkomen. Net zoals een gerecht onverteerbaar wordt als je alle kruidenpotjes tegelijk in de pan kiepert, wordt toezicht kwetsbaar als één persoon te veel functies combineert.

### De volgorde van bereiden: bepalend voor het resultaat

Bij de Pleidooier begint je gerecht met het fruiten van sjalot en knoflook, vervolgens de kruiden, dan de groenten, en pas daarna de eieren rustig laten garen in het geheel. De juiste volgorde maakt verschil, precies zoals bij de limiteringsregeling. De wet maakt namelijk onderscheid in volgorde van benoeming:

- Een voorzitter van een toezichthoudend orgaan bij een grote rechtspersoon kan niet vervolgens worden benoemd tot bestuurder bij een andere grote rechtspersoon.
- Maar andersom kan het wel: een bestuurder kan later voorzitter worden van een raad van toezicht of commissarissen bij een andere grote rechtspersoon.
- En let op het “dubbel tellen”: een voorzitterschap geldt als twee toezichtfuncties voor het maximum.

Het is dus net als bij de eitjes in de Shakshouka: zet je ze er te vroeg of te laat in, dan verandert het hele gerecht. De volgorde doet ertoe.

### Niet alleen de wet telt, maar ook de smaakbalans

In het recept staat de uitnodiging om de saus gerust wat langer te laten pruttelen, want dan wordt de smaak dieper. Zo is het ook met de ratio van de limiteringsregeling.

De wet geeft grenzen, maar de **bedoeling ervan gaat over belastbaarheid en beschikbaarheid**. Mag een benoeming formeel? Dan blijft nog steeds de vraag: *is de combinatie van rollen passend, verantwoord en houdbaar?* Een raad van toezicht moet beoordelen of iemand het geheel kan dragen zonder dat kwaliteit van bestuur of toezicht in het gedrang komt.

Zoals elke kok weet: zelfs als iets technisch ‘mag’, betekent het nog niet dat het een goed idee is om het op die manier te doen.

### Een stevig gerecht, een stevig pleidooi

De Shakshouka heet niet voor niets de Pleidooier. Het is een gerecht dat je voorbereidt op een overtuigend betoog. En dat past mooi bij de kern van de limiteringsregeling: een pleidooi voor goed, beschikbaar en betrokken toezicht.

Dus wanneer je als toezichthouder of raad van toezicht met een benoemingsvraag te maken krijgt, denk dan aan dit recept:

- Let op de **hoeveelheid**: hoeveel functies zijn er al?
- Volg de **juiste volgorde**: vooral bij voorzittersrollen is dat cruciaal.
- n proef de **balans**: is de belastbaarheid in orde? Is het toezicht nog te dragen?

Want uiteindelijk gaat het niet om hoeveel ingrediënten je mag gebruiken of in welke volgorde het theoretisch kan. Het gaat erom of het geheel samenkomt tot een goed gerecht. Of in dit geval: tot goed bestuur en goed toezicht.

Wil je meer weten of heb je een concrete casus? De Governance Helpdesk denkt graag met je mee, met of zonder kookboek : [helpdesk@nvtz.nl](mailto:helpdesk@nvtz.nl)

De [limiteringsregeling](#) vind je ook op de website van de NVTZ



## Ontbijt

40 minuten  
4 personen

### Boodschappenlijst

1 sjalot  
2 el olijfolie  
2 tenen knoflook  
1 tl komijnzaad  
1 tl gerookt paprikapoeder  
½ tl chilipoeder  
½ aubergine  
½ paprika  
2 blikken gepelde tomaten (400 gr per blik)  
peper  
zout  
4 eieren  
bosje koriander om te garneren  
feta ter garnering



**Bereid jezelf voor op een lange dag pleiten met dit stevige en gezonde ontbijt met groenten en ei. Shakshouka is een gerecht uit het Middellandse Zeegebied en het Midden-Oosten. Het woord shakshouka betekent ‘mengsel’ in bepaalde Arabische dialecten en dat is ook precies wat het is: een heerlijk mengsel van tomaten en groenten waarin je een eitje gaart.**

## Bereiding

Verhit 1 eetlepel olijfolie en bak de champignons in 5 minuten bruin. Voeg als ze gebakken zijn de crème fraîche en tijm toe, en zet apart. Los de bouillonblokjes op in een pan met 2 liter heet water, en zorg dat deze aan de kook blijft.

Snipper de sjalot en verhit wat olie in een diepe koekenpan of in een skillet. Bak hem aan tot hij glazig is en voeg fijngesneden knoflook en alle gedroogde kruiden toe. Snijd de aubergine en paprika in blokjes, doe deze ook in de pan en bak tot ze gaar zijn. Giet de inhoud van de twee blikken tomaten erbij, breng op smaak met peper en zout en laat het geheel minimaal 15 minuten pruttelen (langer mag altijd want daar wordt de smaak alleen maar beter van).

Maak 4 holletjes in de saus in de pan, breek hier de eitjes boven en laat zo'n 6 tot 8 minuten met het deksel op de pan op middelhoog vuur staan. Serveer het gerecht met wat korianderblaadjes en verbrokkelde feta en eventueel een lekker broodje (pita of Turks brood) ernaast om te dippen.

**Tip:** maak de saus de avond van tevoren, zo ontstaat een diepere smaak. Voor het ontbijt hoef je de saus dan alleen nog op te warmen en de eieren erin te bakken.

*Dit recept is afkomstig uit het juridisch kookboek 'Het Gerecht', uitgegeven door Boom juridisch en via [deze link](#) te bestellen.*

## Inclusie ontstaat niet vanzelf

Diversiteit en inclusie staan al langer op de agenda van de NVTZ, maar krijgen de laatste tijd opnieuw een stevige impuls. We spreken met adjunct-directeur Judritza Jasinta over waarom dit onderwerp actueler is dan ooit en waarom toezichhouders hierin een sleutelrol spelen.

Tekst: Petra Hardeman

# HET VRAAGT LEF, AANDACHT EN SOMS ONGEMAK

## Diversiteit is geen nieuw thema binnen de NVTZ.

### Wat is er de afgelopen jaren gebeurd?

“Dat klopt,” begint Judritza. “De NVTZ heeft hier al langere tijd aandacht voor. In 2021 was er bijvoorbeeld een werkgroep diversiteit onder leiding van Monica Haimé. Zij schreven de publicatie ‘[Het ligt eigenlijk voor de hand](#)’, waarin heel duidelijk werd gemaakt waarom diversiteit essentieel is voor goed toezicht.”

“We zijn altijd aandacht blijven schenken aan dit thema, Zo ging onze voorzitter Aad Koster in 2025 in gesprek met Melek Usta [in een podcast](#) met Zorgvisie over dit onderwerp.”

### En nu ligt er opnieuw extra nadruk op dit onderwerp. Waarom?

“Met mijn komst krijgt het inderdaad weer een extra impuls,” zegt Judritza. “Vanuit mijn rol én mijn achtergrond als psycholoog en biculturele professional ervaar ik zelf hoe het is om te navigeren in systemen die niet voor iedereen vanzelfsprekend toegankelijk zijn.”

“Juist die ervaring maakt zichtbaar waar kansen liggen. Binnen de NVTZ maken we daarom bewust ruimte voor inclusie en diversiteit. Daarbij hebben we ook oog voor wat we de inclusieparadox noemen: inclusie ontstaat niet vanzelf, het vraagt actief werk en kan soms ongemakkelijk zijn.”

### Wat drijft jou persoonlijk in dit thema?

“Het is echt mijn missie om inclusiviteit en participatie te bevorderen,” vertelt ze. “En in mijn rol bij de NVTZ krijg ik de kans om ervoor te zorgen dat het onderwerp op de agenda blijft, juist ook in de boardroom.”

### Hoe staat het eigenlijk met diversiteit in raden van toezicht?

“Als we kijken naar man-vrouwverhoudingen, zien we dat daar inmiddels een aantal jaren een redelijk evenwicht is bereikt. Maar op andere vlakken als het gaat om andere perspectieven aan tafel te krijgen, zoals culturele en sociale achtergrond, leeftijd, arbeidsvermogen, zijn we er nog lang niet.”

“En dat terwijl er voldoende divers talent beschikbaar is. Zeker in organisaties die werken met specifieke doelgroepen zien we dat ervaringsdeskundigheid een enorme meerwaarde kan zijn in de raad van toezicht. Toch blijft die vertegenwoordiging achter.”

### Leeftijd is ook zo’n punt, toch?

“Zeker,” knikt Judritza. “Toezichthouders zijn vaak vijftigplus. Dat blijkt ook uit meerjarig onderzoek dat we samen met de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties hebben gedaan. In zorg en welzijn ligt de gemiddelde leeftijd hoger dan bijvoorbeeld bij ingcorporaties.”

“Dat is ergens logisch. We zoeken ervaring en sectorkennis. Maar juist daarom is het belangrijk om ook jongere perspectieven toe te voegen.”

## Zijn jongeren daar zelf ook in geïnteresseerd?

“Absoluut. Jongeren staan echt te trappelen om als toezichthouder aan de slag te gaan. Dat heb ik zelf in gesprekken gemerkt. Ze brengen een andere kijk op maatschappelijke thema’s mee en maken net zo goed deel uit van de samenleving.”

“Daarom pleiten we er ook voor dat organisaties traineeships aanbieden. Jonge toezichthouders moeten wel de kans krijgen om ervaring op te doen. Gelukkig zien we dat veel instellingen daar positief op reageren. Het betekent ook dat je als organisatie anders moet gaan werven. Het noemen van ‘we zoeken bestuurlijke ervaring’ kan jongeren op voorhand afschrikken. Bovendien blijven we daarmee in dezelfde vijver zoeken. Verandering begint dus bij de organisaties zelf.”

## Waarom is diversiteit zo belangrijk voor organisaties?

“Diversiteit moet je niet zien als iets wat je ‘erbij’ doet,” benadrukt Judritza. “Het is een instrument om je organisatie kwalitatief beter en toekomstbestendig te maken.”

“De rol van toezichthouders is hierin cruciaal. Zij moeten een cultuur stimuleren waarin mensen van elkaar leren en niet worden beoordeeld op hun achtergrond. Diversiteit in teams zorgt voor verrijking, al vraagt het soms ook meer inspanning.”

## Wat bedoel je met die inspanning?

“Verschillende achtergronden brengen verschillende perspectieven met zich mee. Dat kan leiden tot meer discussie of andere invalshoeken dan in homogene groepen. Maar juist dát maakt je organisatie sterker. Je benut meer talent en voorkomt blinde vlekken.”

## Tot slot: waar hoop je dat we naartoe bewegen?

“Uiteindelijk zou diversiteit zo vanzelfsprekend moeten zijn dat het geen onderwerp meer is,” zegt Judritza. “Dat iedereen zich inclusief voelt of je nu medewerker, cliënt of toezichthouder bent.”

“Maar zover zijn we nog niet. Dus laten we vooral het gesprek blijven voeren. In de boardroom, met bestuurders én binnen de raden van toezicht zelf. Alleen zo komen we verder.”

# DILEMMA

Iedere raad van toezicht heeft te maken met dilemma's. Het kan rvt's helpen om te zien welke dilemma's bij andere raden van toezicht spelen en om inzicht te krijgen welke afwegingen daarin worden gemaakt. In deze rubriek lichten we een stelling of dilemma uit en vragen u om uw ervaring met ons te delen. We delen dit dilemma ook op LinkedIn. Zodat het makkelijker is voor iedereen daarop te reageren.

## Reageren?

Stuur je reactie naar [communicatie@nvtz.nl](mailto:communicatie@nvtz.nl)

## Dilemma van de raad van toezicht

### Netwerk of open blik?

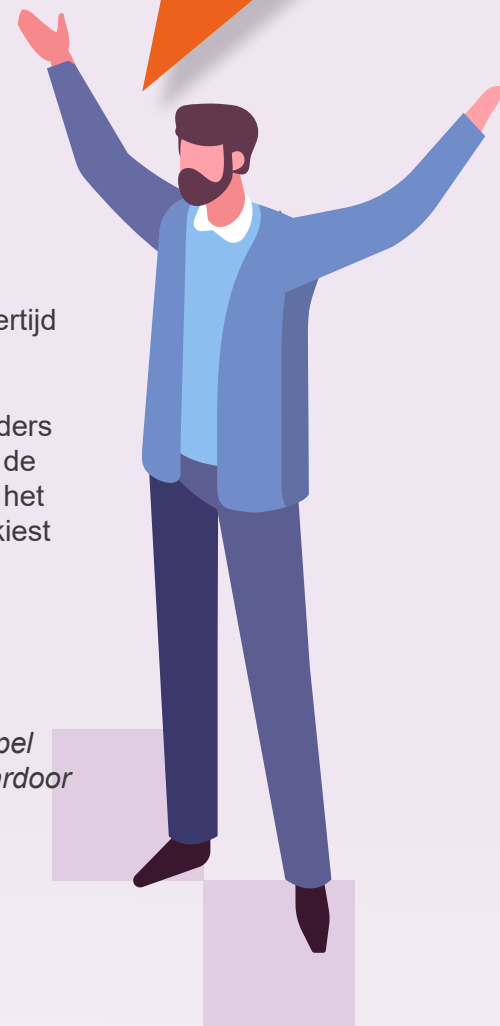
Bij het werven van nieuwe toezichthouders wordt vaak geput uit het bestaande netwerk, namelijk snel, vertrouwd en "betrouwbaar". Tegelijkertijd bestaat de kans dat dit netwerk weinig divers is. En dat een raad en daardoor de organisatie doet wat het altijd al deed. In deze tijd waarin maatschappelijke vraagstukken vragen om een brede blik en dingen anders aan te pakken, is het nog urgenter om te kijken of de samenstelling van de raad nog wel voldoet aan de opdracht waar we voor staan. De vraag bij het aanstellen van nieuw lid is dan ook: voor welk profiel van de kandidaat kiest een raad voor?

### Dilemma

**Offeren we bestuurlijke ervaring op voor een meer diverse raad?**

*De overkoepelende vraag hierbij is: wil je een raad van toezicht die soepel functioneert binnen bestaande patronen, of een raad die schuurt en daardoor beter wordt?*

We zijn benieuwd naar uw reactie.



# ALGEMENE LEDENVERGADERING

SAMENWERKING in uitvoering

18 juni 2026

Lees meer





## COLOFON

### Met medewerking van

Petra Hardeman  
Bas Baanders  
Cor Calis  
Ans Verstraeten  
Judritza Jasinta  
Martijn Groenewold  
Ella Oostenbruggen  
Bureau NVTZ  
Bestuur NVTZ

### Vormgeving

Pascal van Empel

### Eindredactie

Marieke Koopman  
Petra Hardeman

### Redactieadres

NVTZ  
Europalaan 500  
3526 KS Utrecht  
E-mail: [communicatie@nvtz.nl](mailto:communicatie@nvtz.nl)  
Telefoon 030 737 00 85