

NVTZ MGZN

VOOR TOEZICHTHOUDERS IN ZORG EN WELZIJN

IN BEWEGING

INTERVIEW

- *Paul van der wijk*
Je hoeft niet alle antwoorden te hebben

IN GESPREK MET...

- *Marcel Dopper*
De stille kracht van goed bestuur

INTERVIEW

- *Freek Reijmerink*
Kritische spiegel voor de raad van toezicht

KOM IN BEWEGING

Beste lezer,

Voor u ligt weer een nieuwe editie van ons NVTZ MGZN. Een magazine waarin we met elkaar stilstaan bij ontwikkelingen die ertoe doen voor toezichthouders én voor de organisaties waarop zij toezicht houden.

De rode draad in deze editie is de invloed die een raad van toezicht kan hebben op bestuur en besturing van een organisatie. Een onderwerp dat mij persoonlijk bezighoudt. Want hoe bewust zijn we ons eigenlijk van de kracht en invloed die we als toezichthouder hebben? En hoe gebruiken we die invloed op een goede en betekenisvolle manier?

Toezicht houden gaat wat mij betreft dan ook over meer dan het beoordelen van beleid en het bewaken van de continuïteit van een organisatie. Een goede raad van toezicht is een strategische partner van het bestuur. Een raad die de bestuurder uitdaagt, soms een spiegel voorhoudt en vooral de goede vragen stelt. Vragen die helpen om verder te kijken dan de waan van de dag en nieuwe perspectieven te ontdekken.

Dat is juist nu van groot belang. In de domeinen zorg en welzijn staan we voor grote maatschappelijke vraagstukken. We kunnen niet volstaan met oplossingen binnen de grenzen van onze eigen organisaties of sectoren. We zullen steeds meer over domeinen heen moeten samenwerken aan een samenleving waarin gezondheid, welzijn en kwaliteit van leven centraal staan. Waarin zorg beschikbaar blijft voor de mensen die die zorg echt nodig hebben en waarin cliënten, patiënten en burgers zelf een actieve rol hebben in het vormgeven van die gezonde samenleving. Dat vraagt veel van organisaties én van bestuurders. En dus ook een scherpe blik naar zichzelf als toezichthouders.

De impact van deze veranderingen is groot. Juist daarom is het belangrijk dat een raad van toezicht niet alleen naar binnen kijkt, maar ook naar buiten. Wat gebeurt er in de samenleving? Welke ontwikkelingen komen op onze organisatie af? En wat betekenen die voor onze strategie en manier van werken?

Een raad van toezicht kan een bestuurder letterlijk in beweging brengen door de buitenwereld de bestuurskamer binnen te brengen. Door verschillende perspectieven naast elkaar te leggen, scenario's te bespreken en samen te reflecteren op de vraag: wat is, gegeven de maatschappelijke opgave, nu werkelijk de goede richting?

Daarmee komen we vanzelf bij het thema van ons komende NVTZ Ledenfestival Kom in beweging. Op 19 november ontmoeten we elkaar bij Omnisport in Apeldoorn. Een mooie plek om elkaar te inspireren, nieuwe inzichten op te doen en vooral ook met elkaar in gesprek te gaan over hoe we zelf en onze organisaties in beweging kunnen komen. Met interessante keynote sprekers, inspirerende workshops en natuurlijk volop gelegenheid om collega-toezichthouders te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen.

Ik kijk ernaar uit u daar persoonlijk te begroeten. Graag tot 19 november in Apeldoorn!

Hartelijke groet,

Aad Koster
Voorzitter



Aad Koster
Voorzitter NVTZ

INHOUD



INTERVIEW

Je hoeft niet alle antwoorden te hebben

Paul van der Wijk

4

IN GESPREK MET...

De stille kracht van goed bestuur

Marcel Dopper

8

INTERVIEW

In je rol groeien

Marleen Stieger

12

HELPDESK

Zorgvuldigheid bij het ontslag
van een bestuurder

14

DIVERSITEIT & INCLUSIE

Een kritische spiegel voor de raad
Freek Reijmerink

18

DILEMMA

hoe krijg je als toezichthouder beweging zonder
zelf te gaan besturen?

22

DIVERSITEIT & INCLUSIE

Niet het eindpunt, maar een manier
om beter toezicht te houden
Jelano Hendriksma

23



A portrait of Paul van der Wijk, a middle-aged man with short, wavy grey hair and round glasses. He is wearing a dark grey suit jacket over a light-colored shirt with a floral patterned collar. He is looking directly at the camera with a slight smile.

Je hoeft niet alle antwoorden te hebben

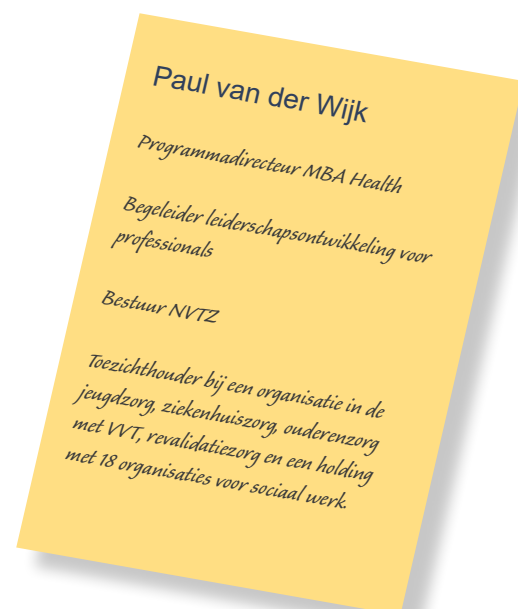
Je moet wel mee richting kunnen geven

Sinds juni 2024 is Paul van der Wijk vicevoorzitter van de NVTZ. Vanuit verschillende toezichtfuncties, zijn werk als programmadirecteur MBA Health en zijn brede ervaring in zorg, welzijn en onderwijs kijkt hij met meerdere brillen naar het vak van intern toezicht. Zijn overtuiging: toezicht gaat allang niet meer alleen over de continuïteit van de eigen organisatie. Het gaat ook over de maatschappelijke opgave(n) waar die organisatie onderdeel van is.

Tekst: Petra Hardeman

Paul van der Wijk over hoe intern toezicht

de bestuurskamer in beweging kan brengen



Van gezondheidszorg naar intern toezicht

Paul studeerde gezondheidseconomie en promoveerde op de economische waarde van zorginnovatie. Zijn loopbaan bracht hem vrijwel volledig in de wereld van zorg en onderwijs, op het snijvlak van inhoud en bedrijfsvoering.

De aanleiding daarvoor was van persoonlijke aard. Zijn ouders lagen regelmatig in het ziekenhuis en Van der Wijk zag van dichtbij hoe het beter kon. Niet alleen in de zorg zelf, maar ook in de bejegening, logistiek en financiële afhandeling. “Als je denkt dat iets beter kan, moet je er misschien ook zelf werk van proberen te maken”, aldus Paul.

Zo ging hij in het ziekenhuis aan de slag en was hij lange tijd bestuurder. Inmiddels heeft hij bewust een andere positie gekozen. Hij is actief als toezichthouder bij verschillende organisaties in zorg en welzijn, waaronder ziekenhuiszorg, ouderenzorg, revalidatie en jeugdzorg. Daarnaast is hij programmadirecteur MBA Health aan de Universiteit van Groningen en begeleidt hij professionals in hun leiderschapsontwikkeling. Die combinatie past bij hem. Hij is geïnteresseerd in organisaties, maar minstens zozeer in de mensen die er werken en de manier waarop zij samen richting geven.

Zijn keuze voor de NVTZ kwam niet uit de lucht vallen. Paul solliciteerde toen er een vacature in het bestuur vrijkwam. Hij zag een vereniging die zich de afgelopen jaren sterk had ontwikkeld én een vakgebied dat volop in beweging is.

“Het vak van toezichthouder verandert. Het professionaliseert steeds verder en wordt misschien ook wel belangrijker bij alle transitievraagstukken die er zijn.” Daar zit voor hem ook de aantrekkingskracht. De klassieke vraag *hoe houd ik toezicht?* maakt steeds meer plaats voor een andere vraag: *hoe kan toezicht bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken?*

Tegelijkertijd waarschuwt hij voor de verwachting dat de NVTZ of individuele toezichthouders voor ieder complex vraagstuk een kant-en-klaar antwoord moeten hebben. “Het is een illusie om te denken dat je in het complexe speelveld als rvt alle oplossingen kunt bieden.” Er is geen blauwdruk die zegt: we staan hier, over vijf jaar willen we daar zijn en als we deze stappen volgen, komen we er vanzelf. “Je hebt zoveel zijwind en andere weersinvloeden. Je moet vooral een adaptief vermogen hebben om op veranderende situaties te kunnen reageren.” Dat vraagt volgens Paul om een andere manier van kijken. Je rol als toezichthouder is richting kunnen geven en bestuurders ondersteunen om binnen hun eigen regionale en organisatorische context van toegevoegde waarde te zijn.

Niet afvinken, maar bewegen

Daarmee raakt Paul precies aan het thema van dit magazine: Intern toezicht zet de bestuurskamer in beweging. De toezichthouder van vandaag is volgens hem allang niet alleen meer degene die vooral lijstjes afvinkt en een stempel op de jaarrekening zet. De toegevoegde waarde van intern toezicht zit juist in het inbrengen van diverse perspectieven. “De

“Het vak van toezichthouder verandert”

ene keer moet je daarvoor je bestuurder inspireren, de andere keer schets je nieuwe perspectieven. Soms moet je misschien zelfs afremmen.” Dat laatste klinkt misschien verrassend voor iemand die zichzelf graag een aanjager noemt. Maar juist daar zit volgens hem de kern van goed toezicht. Beweging betekent niet automatisch versnellen of meer dingen doen.

Soms is de belangrijkste interventie een goede vraag. Of een gesprek dat nog niet eerder is gevoerd. Je bent er ook om een bestuurder te helpen koers te houden. En de vraag te stellen: moeten we dit eigenlijk wel doen? Die rol vraagt volgens Paul om meer dan formele bevoegdheden. Het gaat ook om de informele kant van toezicht: in de organisatie gesprekken voeren, nieuwsgierig zijn, perspectieven inbrengen en de bestuurder uitdagen zonder die persoon in de weg te zitten. En dat vraagt weer om een goede relatie.

“Je hoeft niet bij elkaar op de koffie. Maar je moet wel een goed gesprek kunnen voeren. En je moet ook een keer het oneens kunnen zijn.” Dat noemt hij vitale spanning. Een bestuurder en een raad hoeven het niet altijd met elkaar eens te zijn. Sterker nog: als het gesprek alleen maar prettig is, bestaat het risico dat de raad te weinig toegevoegde waarde levert.

“We zeggen soms ook nee. Omdat het natuurlijk nog wel uitvoerbaar moet zijn.”

Vlieghoogte

Een begrip dat in het gesprek meerdere keren terugkomt, is vlieghoogte. Een toezichthouder moet volgens Paul kunnen uitzoomen. Niet alleen kijken naar wat er binnen de organisatie gebeurt, maar begrijpen wat er in de regio speelt. Welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn relevant? Welke partijen zijn actief? Waar liggen verbindingen met zorg, welzijn, wonen, onderwijs of veiligheid? En wat betekent dat vervolgens voor de organisatie waarop je toezicht houdt?

Als voorbeeld noemt Paul de situatie bij een van de organisaties waar hij toezichthouder is. Daar spelen naast de reguliere opgaven ook regionale vraagstukken rond de sociale en economische agenda, onder meer tegen de achtergrond van de aardbevingsproblematiek in Groningen. “Wij moeten snappen hoe de regio in elkaar zit. We moeten snappen wat welzijn eigenlijk doet. We moeten de verbindingen kunnen maken en de partners leren kennen.”

Dat leidt soms tot verrassende gesprekken. Bijvoorbeeld over de vraag of bepaalde kennis en capaciteit van een organisatie ook in andere domeinen ingezet kan worden. Kan er rond wachtlijsten in de ggz meer gebeuren in het voorliggende veld? Kan welzijn een rol spelen bij vraagstukken in de jeugdzorg? En wat kan welzijn betekenen bij maatschappelijke problemen zoals ondermijning? Dat betekent niet dat de organisatie al die problemen moet gaan oplossen. Integendeel. Een goede raad stelt óók de vraag of iets organisatorisch haalbaar en uitvoerbaar is. Precies daar komen maatschappelijke ambitie en goed toezicht bij elkaar.

Vragen toevoegen

De beweging van zorg naar gezondheid vraagt volgens Paul eveneens om een bredere blik van intern toezicht. Zorg en welzijn zoeken elkaar steeds meer op en preventie wordt belangrijker. Voor raden van toezicht betekent dat dat het gesprek niet langer alleen binnen de grenzen van de eigen organisatie gevoerd zouden moeten worden. Dat begint wat hem betreft

eenvoudig door elkaar te leren kennen. Niet iedere toezichthouder hoeft met alle andere organisaties in de regio aan tafel te zitten. En toezichthouders moeten bestuurders vooral niet voor de voeten lopen. Maar het helpt als je weet wie er in de regio actief zijn en welke vragen daar spelen.

“Je hoeft niet altijd alle antwoorden te hebben. Je kunt ook gewoon vragen toevoegen.” Die houding past bij zijn bredere visie op intern toezicht. De toezichthouder hoeft niet degene te zijn die de oplossing aandraagt. Hij of zij kan wel zorgen dat het gesprek breder wordt gevoerd.

Leren kijken vanuit een ander denkkader

Vanuit die gedachte is Paul betrokken bij de ontwikkeling van de opleiding Toezicht in tijden van transitie. De opleiding is ontwikkeld vanuit de regio Noord-Nederland, in samenwerking tussen de NVTZ Academie Avicenna, de VTW Academie en de Business School van de Rijksuniversiteit Groningen. De centrale gedachte is: de vraagstukken van vandaag zijn complexer dan alleen de continuïteit van de eigen organisatie. Toezichthouders moeten ook kunnen kijken naar de regionale en maatschappelijke rol.

Een mooi voorbeeld vindt Paul de manier waarop in de zorg vaak nog lineair naar verandering wordt gekeken. Bij transformatiegelden werden bijvoorbeeld vooraf zeer precieze KPI's gevraagd over hoe de zorg er over vijf jaar anders uit zou moeten zien. Terwijl op het moment van indienen vaak nog helemaal niet duidelijk was hoe die nieuwe werkwijze eruit zou zien en wat wel of niet zou werken. “Als je dat tot drie cijfers achter de komma moet voorspellen, krijg je in mijn ogen nooit echt verandering.”

De opleiding probeert deelnemers daarom vooral te laten ervaren dat verandering adaptiever moet zijn. Stap voor stap. Experimenteren. Samen dingen uitproberen. Soms creatief ‘knutselen’ en schuren. En ook durven besluiten om

iets níet te doen. Want ook samenwerking is geen wondermiddel, benadrukt Paul. Samenwerking wordt soms bijna als panacee gezien, terwijl er ook vraagstukken zijn die je beter alleen kunt oplossen. De opleiding biedt geen blauwdruk, maar een kapstok. Een ander denkkader, praktische handvatten en literatuur waarmee toezichthouders verder kunnen. De belangstelling is er: de eerste twee uitvoeringen waren vol en een derde editie staat alweer op stapel.

Een aanjager die ook op de rem trapt

Dat Paul zichzelf een aanjager noemt, is duidelijk. Nieuwe ideeën ontwikkelen, mensen verbinden, perspectieven toevoegen: het past bij hem. Maar misschien is het interessanter dat hij zichzelf óók als iemand ziet die kan afremmen. Want juist die combinatie maakt toezicht volgens hem krachtig. Een raad die alleen maar versnelt, loopt het risico meegeslept te worden door de dynamiek van de organisatie. Een raad die alleen maar controleert, mist de mogelijkheid om werkelijk bij te dragen. De kunst is de goede spanning vinden.

Dat vraagt ook iets van de samenstelling van de raad. Paul ziet verschillende toezichtfuncties als een kans om kennis en ervaringen mee te nemen van de ene tafel naar de andere. Niet door organisaties met elkaar te vermengen, maar door beter zicht te krijgen op ontwikkelingen in aangrenzende domeinen. Dat brede perspectief versterkt volgens hem in ieder geval zijn eigen inbreng als toezichthouder.

De bestuurssecretaris als linking pin

Als de agenda van de raad voller wordt en maatschappelijke vraagstukken groter worden, ligt versnippering en tijdsdruk op de loer. Hoe voorkom je dat een raad verstrikt raakt in operationele details? Daar speelt de bestuurssecretaris volgens Paul een belangrijke rol. Een goede bestuurssecretaris kent de organisatie, kan informatie duiden en prioriteren en helpt om te bepalen welk onderwerp op welk moment op de agenda moet komen. Dat maakt de bestuurssecretaris volgens hem tot een belangrijke linking pin tussen bestuur en toezicht.

Het verschil kan groot zijn. Word je als raad pas geïnformeerd als er een besluit voorligt, of weet je vooraf dat een onderwerp eraan komt en kun je er rustig over nadenken? Juist dat laatste maakt ruimte voor toezicht op het juiste niveau. Voor vertraging als dat nodig is. Voor de vraag: hoe past dit in het totale plaatje? “Een goede raad van toezicht gunt zichzelf een goede bestuurssecretaris.” ►



De 4 rollen van de toezichthouder

Hoeder van de dialoog
Advies – strategisch partnership
Controle
Werkgever

Lees ook onze visie op het intern toezichthouden van 2030 en verder:
[Toezien in een veranderende samenleving](#)

En AI?

Ook AI komt inmiddels de bestuurskamer binnen. Paul ziet dat vooral terug in de voorbereiding: voor het bedenken van scenario's of strategieën en bij het uitwerken van gesprekken. Tijdens de vergadering zelf wordt AI nog beperkt ingezet.

Wel komt het onderwerp nadrukkelijk op de agenda, bijvoorbeeld in gesprekken over een AI-strategie. Misschien is dat voorlopig ook passend. Want hoe slim de technologie ook wordt, de kern van toezicht blijft volgens Paul mensenwerk: luisteren, vragen stellen, spanning verdragen, perspectieven verbinden en soms bewust even vertragen.

De inwoner aan tafel

Als hij vooruitkijkt, hoopt Paul dat intern toezicht over vijf jaar nog nadrukkelijker een gesprekspartner is in de maatschappelijke discussie over hoe we dingen voor elkaar krijgen. Niet alleen praten over de rol van de bestuurder, maar ook over de vraag of transitie daadwerkelijk worden geïmplementeerd. "Anders blijven we kampioen plannen maken."

Daarbij hoort ook een andere partij aan tafel: de inwoner, cliënt of patiënt. Paul

ziet in de ontwikkeling van de Sociale Agenda Groningen dat inwoners zelf met oplossingen komen die soms beter, haalbaarder of duurzamer zijn dan wat professionals vooraf hadden bedacht. Tegelijkertijd bestaat er ook een groep die zorg en ondersteuning steeds meer als vanzelfsprekend recht is gaan beschouwen. Ook daarin ligt een maatschappelijke opgave. Niet alleen om mensen mee te nemen in veranderingen, maar om hen daadwerkelijk onderdeel te maken van het gesprek.

Morgen de bestuurskamer in?

Wat zou Paul meegeven aan een toezichthouder die morgen de bestuurskamer binnenloopt? Hij aarzelt even bij de vraag om één advies te geven. Maar uiteindelijk komt hij terug bij twee begrippen die het hele gesprek misschien ook wel mooi samenvatten: vlieghoogte en bestuursfilosofie.

Zorg dat je begrijpt waar de bestuurder en de organisatie mee bezig zijn. Kijk verder dan de eigen organisatie. Breng andere perspectieven binnen. Zoek de vitale spanning op. En zorg dat je met elkaar een gesprek kunt voeren waarin het ook mogelijk is om het oneens te zijn. Maar zorg ook dat je zicht hebt op hoe dingen

in de organisatie voor elkaar komen. Een bredere invulling van de werkgeversrol: niet alleen kijken of de juiste bestuurder kan worden benoemd, passend bij de fase van organisatieontwikkeling, maar ook zicht hebben op het samenspel van stakeholders in de organisatie en de bijbehorende bestuursfilosofie.

Het gaat om weten wanneer je moet versnellen, wanneer je een ander perspectief moet toevoegen en wanneer je juist even op de rem moet trappen. En misschien is dat uiteindelijk wel de belangrijkste ontwikkeling van het vak: niet dat de toezichthouder alle antwoorden heeft, maar dat hij of zij de bestuurskamer helpt om de goede vragen te stellen, op het juiste niveau en met de blik naar buiten gericht.





De stille kracht van GOED BESTUUR

De bestuurssecretaris opereert meestal buiten de schijnwerpers. Toch is zijn of haar rol cruciaal voor goed bestuur en goed toezicht. Marcel Dopper, voorzitter van Netwerk BIZ – de vereniging van bestuurssecretarissen in zorg en welzijn – pleit ervoor de bestuurssecretaris niet alleen te zien als organisator, maar vooral als adviseur, procesbewaker en onafhankelijk en positief kritisch klankbord. “Als wij ons werk goed doen, lijkt alles vanzelf te gaan, dan zijn we de onzichtbare stille kracht.”

Tekst: Petra Hardeman



**Marcel Dopper**

Bestuurssecretaris bij Bartiméus sinds 2017
Voorzitter bij BIZ sinds 2024
Voorzitter raad van toezicht Zorggroep
Vechtstreek sinds 2017

In gesprek met...

Marcel Dopper

De bestuurssecretaris staat zelden in de schijnwerpers. Toch is de kans groot dat een goed functionerende raad van bestuur en raad van toezicht mede te danken zijn aan degene die op de achtergrond opereert. “Je zou kunnen zeggen dat wij zorgen voor soepele én zorgvuldige besluitvorming”, zegt Marcel Dopper, voorzitter van BIZ, de vereniging van bestuurssecretarissen in zorg en welzijn. “En juist omdat dat achter de schermen gebeurt, blijft onze rol vaak onzichtbaar.”

Die bescheiden positie past bij het vak. Dopper hoeft zelf niet op de voorgrond te staan. Liever vertelt hij over de betekenis van de bestuurssecretaris voor de kwaliteit van governance. Niet als notulist of organisator van vergaderingen, maar als adviseur, procesbewaker, kritische meedenker en verbindende schakel tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap.

Achter de schermen, midden in de governance

Dopper is sinds 2017 bestuurssecretaris bij Bartiméus. Daarvoor werkte hij onder meer als organisatieadviseur, concerncontroller, beleidsmedewerker en zorginkoper. Die brede bestuurlijke ervaring in de zorgsector komt dagelijks van pas in een functie waarin overzicht houden, luisteren en kennis misschien wel de belangrijkste kwaliteiten zijn.

“De bestuurssecretaris beweegt zich voortdurend in de driehoek van raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschap. Tegenwoordig ook wel in de vierhoek, aangevuld met het managementteam. Je zorgt ervoor dat besluitvorming soepel verloopt, maar ook dat besluiten goed zijn en zorgvuldig tot stand komen. Daarmee bedoel ik dat de bestuurssecretaris ook inhoudelijk op juistheid van het besluit toetst. Soms ben je procesbegeleider, soms adviseur, soms degene die een ongemakkelijke vraag stelt.”

Veel bestuurssecretarissen sturen daarnaast een bestuursbureau of beleidsafdeling aan. Daarmee ondersteunen zij niet alleen het bestuurlijke proces, maar leveren zij ook inhoudelijke kwaliteit aan de besluitvorming.

“Als wij ons werk goed doen, lijkt alles vanzelf te gaan.”

Een vak dat vraagt om vertrouwen

Dat de functie relatief onbekend is, verbaast Dopper niet. “Als bestuurssecretaris werk je op de achtergrond. En er is er meestal maar één in de organisatie. Je succes zit juist in het feit dat de raad van bestuur hun werk goed kan doen.” Volgens hem vraagt die positie om een bijzondere combinatie van eigenschappen. Integriteit staat daarbij bovenaan.

“Je moet betrouwbaar en neutraal zijn, goed kunnen luisteren, gezag hebben zonder dominant te zijn en eerlijk durven zijn, ook als dat ongemakkelijk is. Je bent soms het geweten van de organisatie.” Dat betekent dus ook dat een bestuurssecretaris niet wegstapt wanneer governance niet juist wordt uitgevoerd. “Wanneer bijvoorbeeld de medezeggenschap onvoldoende wordt betrokken of rollen tussen bestuur en toezicht door elkaar beginnen te lopen, moet je dat bespreekbaar maken. Niet vanuit eigen belang, maar vanuit het belang en borging van goede governance.”

Constructieve tegenspraak is volgens hem alleen effectief wanneer die zorgvuldig wordt voorbereid en vanuit een zuiver motief wordt ingebracht. “Je dwingt niets af. Je overtuigt door kwaliteit, rust, zorgvuldigheid en betrouwbaarheid.” ▶



Ontdek hoe je optimaal gebruikmaakt van de unieke positie van de bestuurssecretaris.

Bekijk de opleiding →

De luxe van een tweede paar ogen

Voor raden van toezicht ligt daar een belangrijke kans. Dopper merkt dat toezichthouders de expertise van bestuurssecretarissen nog niet altijd volledig benutten. “Toezichthouders vergaderen relatief weinig. Juist daarom moet alles wat op tafel komt goed zijn voorbereid. Rvt’s moeten ‘ontzorgd’ worden zodat ze in het beperkte aantal vergaderingen dat ze hebben, maximaal effectief zijn. De bestuurssecretaris zorgt ervoor dat de raad zich volledig kan richten op de inhoud.”

Daarnaast vervult de bestuurssecretaris een onafhankelijke rol die bestuurders én toezichthouders helpt scherp te blijven. “Wij zijn het tweede paar ogen. We kijken of een besluit binnen de Governancecode past. Maar ook of alle belangen zorgvuldig zijn afgewogen? Is de medezeggenschap goed betrokken? Dat zijn vragen die voortdurend meespelen.”

Zijn advies aan raden van toezicht is dan ook eenvoudig: “Veroorloof jezelf de luxe van een goede bestuurssecretaris die ook secretaris van de raad van toezicht is. Iemand die niet alleen organiseert, maar ook als partner in het proces: een meedenker, constructief tegenspreker en klankbord.”

Sparren in een eenzaam beroep

Juist omdat bestuurssecretarissen vaak als enige in hun organisatie deze rol vervullen, ontstond Netwerk BIZ. Oorspronkelijk voor bestuurssecretarissen in de zorg, inmiddels ook voor collega’s in welzijn.

“We zijn formeel een vereniging, maar voelen vooral als een netwerk. Ons vak kan behoorlijk eenzaam zijn. Daarom is het waardevol om ervaringen uit te wisselen met collega’s die dezelfde dilemma’s kennen.” Tijdens bijeenkomsten van BIZ worden actuele governancevraagstukken besproken, maar minstens zo belangrijk zijn de informele gesprekken. “Onze break-outsessies en borrels lopen bijna altijd uit. Dat zegt eigenlijk alles. Mensen herkennen elkaars dilemma’s, willen samen sparren over bepaalde vraagstukken en leren ontzettend veel van elkaar.” Tussen de bijeenkomsten door functioneert onze community als een snelle en levendige vraagbaak: vaak heb je binnen een uur je antwoord, terwijl de casus vaak complex is.

Nieuwe ontwikkelingen vragen nieuwe antwoorden

De thema’s in de bestuurskamer veranderen voortdurend. Digitalisering maakte plaats voor regionale samenwerking, het Integraal Zorgakkoord, arbeidsmarktkrapte en informatiebeveiliging. Inmiddels staat kunstmatige intelligentie hoog op de agenda.

“AI wordt echt een gamechanger. Notulen, samenvattingen en jaarverslagen kunnen nu al grotendeels automatisch worden gemaakt. Ook beleidsvoorbereiding en follow-up van besluitvorming zal veranderen.” Toch verwacht Dopper niet dat de bestuurssecretaris daardoor minder belangrijk wordt. “Integendeel.

Juist wanneer technologie meer werk overneemt, wordt menselijke oordeelsvorming belangrijker. Ook AI heeft uiteindelijk een tweede paar ogen nodig.”

Samen werken aan sterkere governance

Voor de toekomst ziet Dopper een nauwere samenwerking tussen BIZ, de NVTZ en de NVZD. Niet alleen om bestuurssecretarissen verder te professionaliseren, maar vooral om de kwaliteit van bestuur en toezicht gezamenlijk te versterken. “Bestuurders, toezichthouders en bestuurssecretarissen hebben hetzelfde doel: goede besluitvorming. Dat lukt het beste wanneer je elkaar kent, elkaar vertrouwt en elkaars expertise benut.”

Misschien is dat wel de kern van zijn boodschap aan toezichthouders. Kijk niet alleen naar de bestuurder aan tafel, maar ook naar degene die ervoor zorgt dat alles daaromheen klopt. “Als je de bestuurssecretaris optimaal inzet, investeer je uiteindelijk in beter bestuur én beter toezicht.”

BIZ is ook aanwezig op het ledenfestival op 19 november 2026 en gaat graag met u in gesprek!

“Veroorloof jezelf de
luxe van een voor-en
nabereider met wie je ook
kunt sparren.”

BIZ

Netwerk BIZ is een vereniging en staat voor Netwerk Bestuurssecretarissen in de Zorg en sinds kort ook voor bestuurssecretarissen in welzijn. Het is een levendig netwerk dat bestaat uit bijna 200 leden die actief vragen stellen en tips geven aan elkaar. De themabijeenkomsten zijn altijd goed bezocht.

In je rol groeien

Als bestuurssecretaris ben je de spin in het web. Je weet wat er speelt, houdt overzicht en zorgt dat bestuur en organisatie elkaar goed weten te vinden. Maar hoe ziet dat er in de praktijk uit? Marleen Stieger, bestuurssecretaris en beleidsadviseur bij de NVTZ, spreekt over haar rol, haar ontwikkeling en waarom het juist zo mooi is dat je als bestuurssecretaris steeds verder kunt groeien.

Tekst: Petra Hardeman

Marleen werkt inmiddels ruim 2,5 jaar bij de NVTZ. Het vak van bestuurssecretaris was niet helemaal nieuw voor haar. Bij de Vrij Universiteit Amsterdam werkte ze onder meer als communicatieadviseur en in de bestuurlijke ondersteuning. Ook was ze betrokken bij opleidingen voor bestuurders en toezichthouders van het Zijlstra Center. Toch was de zorg- en welzijnssector een nieuwe wereld voor haar.

Die wereld heeft haar inmiddels behoorlijk gegrepen. “Goede zorg, met oog voor de mensen achter de patiënt of cliënt, kan echt het verschil maken. En sinds ik bij de NVTZ werk, heb ik ook veel meer beeld gekregen bij het werk van welzijnsorganisaties en hun en grote betekenis voor een samenleving waarin mensen mee kunnen doen, zich verbonden voelen en naar elkaar omkijken. Dat vind ik heel mooi,” aldus Marleen.

Steeds meer de spin in het web

Toen Marleen bij de NVTZ begon, moest ze haar plek als bestuurssecretaris nog ontdekken. “In het begin was mijn rol nog vrij uitvoerend. Je bereidt vergaderingen voor, zorgt voor de uitwerking en de follow-up. Maar hoe langer je meeloopt, hoe meer je ook gaat nadenken over wat er op de agenda moet staan en welke informatie op welk moment van belang is.”

Die ontwikkeling vindt ze juist aantrekkelijk aan het vak. Ze schreef bijvoorbeeld mee aan het strategisch meerjarenplan van de NVTZ voor de komende vijf jaar. Best spannend, zo snel nadat ze gestart was, maar het heeft haar ook heel erg geholpen om de vereniging en haar koers beter te leren kennen en begrijpen. “Ik ben me daardoor steeds meer die spin in het web gaan voelen.”

Ook haar combinatie van functies helpt daarbij. Als beleidsadviseur is ze betrokken bij verschillende branches en bij bijeenkomsten in de regio met leden. Wat ze daar hoort en ziet, neemt ze mee in haar rol als bestuurssecretaris. En andersom helpt haar brede blik als bestuurssecretaris om ontwikkelingen binnen de vereniging weer te vertalen naar de activiteiten voor leden.

“Ik ben me daardoor
steeds meer die spin in het
web gaan voelen.”

Onderweg

In dit magazine vertelt Marcel Dopper, voorzitter netwerk BIZ, over zijn werk als bestuurssecretaris. Marleen herkent veel in zijn verhaal. Vooral het beeld van de bestuurssecretaris als stille kracht spreekt haar aan. “Het zet goed neer wat een bestuurssecretaris kan zijn. Tegelijkertijd ziet ze zichzelf nog duidelijk als iemand die onderweg is. “Ik voel me nog een beetje het kleine zusje van Marcel. Hij is echt al een ervaren en stevige bestuurssecretaris. Ik sta nog veel meer aan het begin van dat traject.” Maar de richting herkent ze zeker: van vooral proces en ondersteuning naar steeds meer een adviserende en strategische rol.

Samen leren

Juist omdat bestuurssecretarissen vaak een bijzondere positie binnen hun organisatie hebben, vindt Marleen het belangrijk dat zij elkaar blijven opzoeken. Ervaringen uitwisselen, situaties bespreken en ontdekken dat anderen tegen vergelijkbare vraagstukken aanlopen: het helpt om je eigen rol verder te ontwikkelen. Zelf voelt ze zich bij de NVTZ niet alleen staan in haar rol van bestuurssecretaris, daarvoor zijn de lijnen met collega's en directie te kort. Maar collega-bestuurssecretarissen spreken blijft waardevol. “Je kunt van elkaar leren hoe iemand anders een situatie aanpakt.”

En misschien is dat wel de kern van haar eigen ontwikkeling. Je hoeft niet meteen de ervaren adviseur te zijn. Je groeit in de rol, door mee te lopen, goed te kijken, vragen te stellen en steeds meer verbanden te zien. Voor Marleen ligt daar voorlopig nog genoeg te ontdekken. “Die ontwikkeling naar de rol van adviseur spreekt me aan. Ik vind het juist leuk aan deze rol dat er nog zo'n groei in zit.”

Zorgvuldigheid bij het ontslag van een bestuurder

Balanceren tussen juridische plicht en menselijke maat

Bij de helpdesk van de NVTZ komen met enige regelmaat vragen binnen over het ontslag van bestuurders. Zelden gaat het over de formele kant alleen – veel vaker over de zorgvuldigheid van het proces, de rolverdeling binnen de raad van toezicht en de menselijke impact van zo'n besluit.

Het ontslag van een bestuurder is één van de meest ingrijpende besluiten die een raad van toezicht (rvt) als werkgever van de bestuurder, kan nemen. Niet alleen juridisch, maar ook bestuurlijk en menselijk raakt zo'n beslissing aan de kern van wat toezicht is: het bewaken van continuïteit, integriteit en vertrouwen. Een recente casus in de culturele sector – het ontslag van de directeur-bestuurder van een landelijk museum – biedt een spiegel voor toezichthouders in alle domeinen, ook in de zorg.

Tekst: Ella Oostenbruggen

Een breuk in vertrouwen

In de betreffende casus kwamen bij de raad van toezicht signalen binnen over spanningen binnen de organisatie en een verstoorde werksfeer. Na een intern onderzoek besloot de rvt de bestuurder te ontslaan. De bestuurder betwistte de bevindingen en stelde dat zij onvoldoende gehoord was. Het leidde tot publieke discussie over de rol van de toezichthouders en de zorgvuldigheid van het proces.

Hoewel iedere situatie uniek is, laat deze casus zien hoe dun de lijn kan zijn tussen bestuurlijke verantwoordelijkheid en relationele breuk. Wanneer de vertrouwensbasis tussen rvt en bestuurder onder druk komt te staan, wordt professioneel handelen cruciaal — juist in de manier waarop wordt besloten, gecommuniceerd en vastgelegd.

Het juridische kader: één besluit, dubbele werking

Sinds de inwerkingtreding van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) in 2021 is de positie van de bestuurder van een stichting ingrijpend veranderd. Waar vroeger het vennootschapsrechtelijke ontslag (het ontslag als statutair bestuurder) niet automatisch leidde tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst, geldt nu dat één ontslagbesluit beide relaties beëindigt.

Dat maakt het eenvoudiger om een bestuurder te ontslaan, maar verhoogt ook de zorgvuldigheidsplicht van de raad van toezicht. Een onzorgvuldig of onvoldoende gemotiveerd besluit kan leiden tot toekenning van een billijke vergoeding door de rechter, ook al is het ontslag op zichzelf rechtsgeldig.

Herstel van de arbeidsovereenkomst is sinds de WBTR niet meer mogelijk.

De rechter kijkt achteraf niet alleen naar de formele rechtsgeldigheid van het besluit, maar vooral naar procedurele aspecten, de deugdelijkheid van de motivering, het hoor- en wederhoor, en de evenwichtige afweging van belangen. Kort gezegd: juridisch kan een ontslagbesluit correct zijn, maar toch als onzorgvuldig worden aangemerkt.

De menselijke maat

Een bestuurder is meer dan een functie: het is een mens met toewijding, reputatie en relaties in en buiten de organisatie. Toezichthouden gaat daarom niet alleen over regels en procedures, maar ook over onderlinge verhoudingen en dialoog.

Juist bij spanningen of verminderd functioneren is het belangrijk dat de rvt de verschillende rollen in evenwicht houdt:

- Werkgever: bouw een zorgvuldig dossier op en leg gesprekken en besluiten goed vast.
- Sparringpartner: blijf het gesprek voeren, ook bij kritische thema's.
- Toezichthouder: bewaak de legitimiteit en continuïteit van de organisatie.
- Hoeder van de dialoog: zorg dat signalen uit de organisatie gehoord worden en zorgvuldig worden teruggebracht naar het bestuurlijk overleg.



Zorgvuldigheid betekent in dit verband niet alleen de juiste stappen zetten, maar ook de juiste toon treffen. Het proces van beëindiging kan pijnlijk zijn, maar hoeft niet destructief te worden als respect en transparantie behouden blijven.

Lessen voor toezichthouders

De casus maakt duidelijk dat een ontslagbesluit vraagt om juridisch inzicht, bestuurlijke wijsheid en empathisch leiderschap. Voor toezichthouders zijn er enkele belangrijke lessen te trekken:

1. Zorg voor een goed opgebouwd en gedocumenteerd dossier. Signalen, gesprekken en besluiten moeten helder vastliggen.
2. Bied de bestuurder ruimte voor reflectie en verbetering. Een verbetertraject of bemiddeling kan soms herstel mogelijk maken.
3. Handel conform statuten, reglementen en WBTR. Eén besluit heeft dubbele werking – dat vraagt om extra zorgvuldigheid.
4. Weeg belangen zorgvuldig af. Denk aan de organisatie, de bestuurder én de bredere maatschappelijke context.
5. Communiceer respectvol en transparant. De manier waarop een besluit wordt genomen, bepaalt hoe het wordt ontvangen – intern én extern.

Tot slot: toezicht als morele praktijk

Een ontslagbesluit is nooit slechts een juridische handeling. Het is ook een moment waarop zichtbaar wordt wat ‘goed toezicht’ werkelijk betekent. De raad van toezicht moet balanceren tussen wet en waarde, tussen recht en relatie.

Zorgvuldigheid is in dat licht meer dan het afvinken van een procedureel lijstje: het is een vorm van moreel leiderschap. Juist dan behoudt de raad niet alleen de formele legitimiteit, maar ook het morele gezag dat nodig is om in moeilijke tijden richting te geven. In het kookboek “Het Gerecht – een juridisch kookboek” wordt het ontslag luchtig verbeeld met de ‘Ontslagroomtaart’. Een ontslagbesluit zal nooit makkelijk zijn, maar met de juiste ingrediënten – zorgvuldigheid, transparantie en menselijkheid – kan het wel verteerbaar blijven.



Ontslagroomtaart

Desert

60 minuten
10 tot 12 personen

Boodschappenlijst

Voor het biscuitdeeg

4 eieren
mespunt zout
100 gr kristalsuiker
5 gr geraspte citroenschil
90 gr bloem
10 gr maïzena

Voor de vulling

500 gr slagroom
50 gr fijne tafelsuiker
150 gr abrikozenjam
vers fruit naar keuze (bijvoorbeeld
mandarijn, ananas of bosvruchten)



Dit klassieke gebak maakt het brengen van vervelend nieuws toch net even feestelijker.

Bereiding

Verwarm voor het biscuitdeeg de oven voor op 180°C. Klop de eieren met het zout, de suiker en de geraspte citroenschil au bain-marie luchtig op. Haal van het vuur af, zeef de bloem en de maïzena en spatel dit erdoor. Vet een ronde bakvorm van 25 cm diameter in met boter en giet het beslag in de vorm. Bak het 25 minuten in de voorverwarmde oven, en laat vervolgens goed afkoelen.

Snijd het afgekoelde biscuit horizontaal in drie plakken, en klop de slagroom stijf met de suiker. Bestrijk de onderste cakelaag met een dikke laag slagroom, en verdeel hier een deel van het verse fruit naar keuze over. Leg hier nog een laag cake over en bestrijk die met abrikozenjam. Leg hier de laatste laag cake bovenop. Bestrijk de taart rondom met slagroom. Spuit tot slot wat rozetten slagroom op de taart en versier hem met het overgebleven verse fruit.

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

Omnisport, Apeldoorn

KOM IN BEWEGING LEDENFESTIVAL

19 NOVEMBER 2026

Meld je aan





Een kritische spiegel voor de raad

Jonge toezichthouders brengen iets mee wat een raad van toezicht goed kan gebruiken: een frisse blik. Niet omdat jong per definitie beter is, maar omdat een ander perspectief andere vragen kan opleveren. Freek Reijmerink ontdekte het vak van toezichthouder als vanzelfsprekend vervolg op een loopbaan waarin welzijn, zorg en maatschappelijke vraagstukken steeds de rode draad vormden. Zijn belangrijkste les tot nu toe? Soms is intern toezicht vooral op je handen zitten.

Tekst: Petra Hardeman

“Je moet intrinsiek gemotiveerd zijn om andere denkwijzen naar binnen te halen”

Freek Reijmerink had nooit een zorgvuldig uitgestippeld carrièreplan richting de raad van toezicht. Zijn route liep via de politiek, de zorg, het recht en de advieswereld. En eigenlijk begon het allemaal met een brede interesse in hoe besluiten tot stand komen.

Maatschappelijk betrokken

Na de middelbare school ging hij politicologie studeren aan de Universiteit van Amsterdam. Dat bleek niet helemaal zijn wereld. Hij vond de wetenschap van de politiek minder interessant dan de plekken waar de besluiten daadwerkelijk worden genomen. Dus stapte hij over naar rechten. Tegelijkertijd meldde hij zich aan bij de VVD en werd hij op jonge leeftijd gemeenteraadslid in Hilversum. Dat bleek een bijzondere leerschool. “Je leert op jonge leeftijd niet alleen heel veel sociale en presentatievaardigheden,” vertelt hij. “Het gaat ook over van mens tot mens onderhandelen. Hoe kom je tot betere besluiten?”

Via de gemeenteraad kwam hij steeds meer in aanraking met het sociaal domein en de zorg. De decentralisaties van onder meer de Wmo en jeugdzorg maakten hem nieuwsgierig naar de manier waarop het Nederlandse zorgstelsel is ingericht. Hij volgde een master gezondheidsrecht, werkte als advocaat in de zorg en werd vervolgens adviseur bij Berenschot, waar hij gemeenten en zorgaanbieders adviseerde over onder meer contractering, financiering en domeinoverstijgende samenwerking.

Zelf doen

Daar ontwikkelde hij wat hij zelf ‘een helikopterview op het Nederlandse zorglandschap’ noemt. Maar na een paar jaar begon het te kriebelen. Als adviseur zag hij veel organisaties van binnen, maar hij was ook steeds weer snel weg. “Je blijft je ergens in vast, je schrijft een advies en vaak ben je voor de uitvoering alweer weg. Na drie jaar goede adviezen opschrijven dacht ik: ik wil het ook graag een keer zelf doen.”

Sinds mei is Reijmerink directeur van Buurhuis Living, een start-up die werkt aan een woonconcept voor 55-plussers waarin wonen, welzijn en zorg samenkomen.

Community building staat er centraal: mensen moeten zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen, met een gemeenschap om zich heen en zorg die op de achtergrond georganiseerd kan worden. Tegelijkertijd is hij toezichthouder bij Versa Welzijn in de regio Gooi en Vechtstreek. Daarmee komen verschillende lijnen uit zijn loopbaan opnieuw samen: zorg en welzijn, maatschappelijke betrokkenheid, bestuur én de vraag hoe je met elkaar tot goede besluiten komt.

De kracht van de frisse blik

Reijmerink is ervan overtuigd dat jonge toezichthouders een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan raden van toezicht. Maar hij wil het verhaal niet te gemakkelijk reduceren tot leeftijd. “Het gaat niet alleen om mijn leeftijd,” zegt hij. “Het gaat ook om ervaringsdeskundigheid, specifieke kennis en expertise uit het veld.”

Juist daarin ziet hij een belangrijke kans voor raden van toezicht. Traditioneel wordt bij de samenstelling vaak gezocht naar expertise op gebieden als financiën, HRM en juridische zaken. Allemaal belangrijk, vindt hij. Maar er zijn meer perspectieven nodig. “Het kan misschien veel beter zijn om mensen ook mee te nemen met bepaalde ervaringsdeskundigheid.”

Een nieuwe toezichthouder heeft bovendien een voordeel dat niets met leeftijd te maken hoeft te hebben: die kent de organisatie nog niet. Daardoor kijkt iemand in het begin automatisch met een kritische blik naar: Waarom is dit zo georganiseerd? Waarom lopen deze processen zo? Waarom doen we het eigenlijk op deze manier?

Reijmerink herkent dat uit zijn eerste periode als toezichthouder. “Mijn eerste jaar heb ik vooral heel veel vragen gesteld.” En precies daarin zit volgens hem de meerwaarde van een nieuwe toezichthouder. ‘Je bent als het ware een hele kritische spiegel op de huidige raad van toezicht. Dat kan ongemakkelijk zijn. Niet iedere raad vindt zo’n spiegel prettig. Maar je kunt het volgens Reijmerink ook anders bekijken: als een kans om als raad te leren.”



Freek Reijmerink
Directeur Buurhuis Living
Toezichthouder bij Versa Welzijn in de regio Gooi – en Vechtstreek

Zijn advies aan rvt's is dan ook om nieuwe toezichthouders juist in hun eerste periode actief te bevragen wat zij zien. Niet alleen: Wat vind je van de organisatie? Maar ook: Hoe ervaar je de samenwerking binnen de raad? Hoe verloopt de samenwerking met de bestuurder? Wat gaat goed en wat kan beter? ‘Geef eens open feedback,’ zegt hij. “Daar kun je als raad van leren.”

Een andere blik op verantwoordelijkheid

Ook op inhoud kan een ander perspectief verschil maken. Reijmerink noemt als voorbeeld de discussie over samenwerking in de zorg en het sociaal domein. Als jurist kijkt hij anders naar juridische risico's en aansprakelijkheid dan iemand zonder juridische achtergrond. Dat betekent volgens hem niet dat risico's onbelangrijk zijn. Wel dat je moet weten waar de grenzen daadwerkelijk liggen. “Als je geen juridische achtergrond hebt, ben je misschien eerder bang voor aansprakelijkheid, terwijl ik veel beter en helderder heb waarbinnen die aansprakelijkheid zich afspeelt. Er kan veel meer dan dat.”

Diezelfde manier van kijken, ziet hij bij samenwerking en gegevensdeling. Het woord ‘privacy’ kan volgens hem al snel een reden worden om iets niet te doen, terwijl er binnen de bestaande kaders vaak wel degelijk mogelijkheden zijn. Dat raakt aan een groter vraagstuk. De zorg wil steeds meer domeinoverstijgend samenwerken, maar organisaties hebben ook hun

eigen belangen, verantwoordelijkheden en financiële kaders. Daar zit volgens Reijmerink een fundamentele spanning. De investering in preventie en welzijn komt bijvoorbeeld niet altijd terecht bij de partij die uiteindelijk de financiële opbrengst ervan ziet. Een welzijnsorganisatie kan investeren in het voorkomen van zorg, terwijl de besparing vervolgens bij een zorgverzekeraar terecht komt. “Iedereen ziet wel waar we naartoe moeten,” zegt hij. “Maar uiteindelijk moet je als organisatie ook zwarte cijfers schrijven.” Het is precies het soort dilemma waar een raad van toezicht volgens hem niet voor weg moet lopen.

De kunst van op je handen zitten

Zijn grootste persoonlijke leerschool als toezichthouder heeft echter niet zozeer met inhoud te maken. Het is rolvastheid. Dat is best lastig als je enthousiast bent, veel kennis van het onderwerp hebt en bovendien een duidelijk idee hebt over waar het naartoe zou moeten. “Waar houdt vriendelijk advies op? Waar begint besturen?” Die vraag heeft hij zichzelf in het begin regelmatig gesteld. Hij kent de dynamiek van besluitvorming uit zijn tijd in de gemeenteraad. Daar kon hij als raadslid veel actiever zeggen welke kant het volgens hem op moest. Als toezichthouder ligt dat anders. De bestuurder bestuurt; de raad houdt toezicht, adviseert en keurt bepaalde besluiten goed.

Het klinkt eenvoudig. In de praktijk is het een belangrijke oefening. “Dat was voor mij echt wel een leerschool om op je handen zitten, het niet allemaal willen voorkauwen en kijken hoe de bestuurder reageert.” Juist als je denkt dat je het antwoord al weet, moet je dus soms een stap terug doen. Dat betekent niet dat moeilijke onderwerpen uit de weg moeten worden gegaan. Integendeel. Een goede raad moet volgens Reijmerink juist de moeilijke gesprekken durven voeren. Het verschil zit in de manier waarop je dat gesprek voert: kritisch en betrokken, zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.

Diversiteit gaat verder dan een leeftijdsverschil

Waarom zitten er eigenlijk relatief weinig jonge mensen in raden van toezicht? Reijmerink ziet verschillende oorzaken. Raden van toezicht zijn volgens hem vaak onderdeel van bestaande netwerken. Wie eenmaal in de ‘carrousel’ zit, komt gemakkelijker opnieuw in beeld. Vacatures zijn bovendien niet altijd even zichtbaar en het beeld kan bestaan dat senioriteit een

“Je bent als het ware een hele kritische spiegel op de huidige raad van toezicht”

voorwaarde is. Daarom is het volgens hem belangrijk dat raden niet alleen zeggen dat ze diversiteit belangrijk vinden, maar er daadwerkelijk naar handelen. “Je moet intrinsiek gemotiveerd zijn om andere denkwijzen naar binnen te halen.” Dat is volgens hem wezenlijk. Diversiteit als agendapunt afvinken werkt niet. Het gaat erom dat een raad ervan overtuigd is dat verschillende perspectieven de kwaliteit van de besluitvorming verbeteren. En dat geldt niet alleen voor leeftijd. Denk aan culturele achtergrond, ervaringsdeskundigheid, professionele ervaring of kennis van een bepaalde doelgroep. Reijmerink geeft een voorbeeld uit zijn adviespraktijk. Een jongere kan bij de gemeente terechtkomen met stressproblemen, omdat zijn moeder drinkt en zijn vader zijn baan is kwijtgeraakt. Het systeem kan vervolgens de jongere jeugdhulp bieden. Maar misschien ligt een deel van de oplossing wel bij het vinden van werk voor de vader en ondersteuning voor de moeder. “Als je iemand met ervaring vanuit de praktijk in zo’n raad van toezicht hebt, weet ik zeker dat je dat als feedback krijgt.” Het is een krachtig argument voor meer diversiteit aan tafel: beleid ziet er anders uit wanneer je ook mensen aan tafel hebt die weten hoe problemen in het dagelijks leven worden ervaren.

Eerst maar eens meekijken

Wie denkt dat een jonge toezichthouder direct een volledig doorgewinterde bestuurder moet zijn, hoeft volgens Reijmerink niet te wachten. Hij ziet veel in stage- en traineetrajecten waarbij potentiële toezichthouders eerst eens kunnen meelopen. Niet alleen om de jonge kandidaat kennis te laten maken met het vak, maar ook om raden zelf te laten ervaren wat een ander perspectief aan tafel kan betekenen.

Want onbekendheid met het vak is volgens hem een van de redenen waarom jongeren niet snel aan toezicht denken. “Heel veel mensen zullen niet weten wat een raad van

toezicht nou eigenlijk doet.” Zelf had hij veel aan de opleiding die hij volgde toen hij begon als toezichthouder. Die bood hem niet alleen kennis, maar vooral een veilige plek om ervaringen te bespreken. Want ineens blijkt dat vragen over de verhouding tussen bestuurder en raad, over de rol van de kritische vriend en over het moment waarop je moet adviseren, helemaal niet uniek zijn. “Je komt erachter: ik ben niet de enige die met dit soort vraagstukken zit.” Hij pleit er daarom voor dat raden van toezicht blijvend investeren in scholing. Niet alleen voor beginnende toezichthouders, maar ook voor ervaren mensen die hun kennis willen opfrissen en met anderen over actuele vraagstukken willen blijven nadenken.

Toezicht als nieuwe passie

Misschien is dat uiteindelijk wel de mooiste ontdekking die Reijmerink heeft gedaan. Nadat hij zijn politieke loopbaan beëindigde, omdat de combinatie van een jong gezin, werk en raadswork te zwaar werd, wilde hij zijn maatschappelijke betrokkenheid niet kwijt. De raad van toezicht bleek een nieuwe manier om die betrokkenheid vorm te geven. “Ik heb echt een soort nieuwe passie gevonden,” zegt hij. ‘Het gaat over mensen. Het gaat over menselijk contact. Het gaat over goede besluiten nemen die impact maken in onze maatschappij. Daar krijg ik gewoon heel veel energie van.’

Zijn boodschap aan jonge mensen die denken dat toezicht iets voor later is, is dan ook helder: wacht niet automatisch tot je ouder bent. Kijk vooral naar wat je meebrengt, welke vragen je stelt en welk perspectief je kunt toevoegen. Want misschien is juist datgene waarvan je denkt dat het je ‘te jong’ maakt, precies wat een raad op dat moment nodig heeft. Niet een extra stem die hetzelfde zegt. Maar iemand die vraagt: waarom doen we dit eigenlijk zo? ■

LEDENONDERZOEK 2026

Als bureau van onze vereniging willen we graag beter begrijpen wat onze leden bezighoudt, waar leden behoefte aan hebben en wat we kunnen betekenen om hen in hun rol te ondersteunen.

We nodigen u nu graag uit om onze korte enquête in te vullen.

Wilt u met ons meedenken? Vul dan de enquête in.

[Naar de vragenlijst](#)



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

Dilemma van de raad van toezicht

In het kader van onze toekomstgerichte visie '[Toezen in een veranderende samenleving](#)' waarin we toezichthouders aanzetten niet alleen bestuurders, maar ook de organisaties in beweging te krijgen op verschillende thema's en maatschappelijke vraagstukken, ligt een interessant governance- dilemma: hoe krijg je als toezichthouder beweging zonder zelf te gaan besturen?

Dilemma

Hoe ver moet je als toezichthouder gaan om bestuurders en organisaties daadwerkelijk in beweging te krijgen?

We zijn benieuwd naar uw reactie op LinkedIn of via communicatie@nvtz.nl.



Diversiteit en inclusie:

*Niet het eindpunt, maar een manier
om beter toezicht te houden*

Een diverse raad van toezicht samenstellen is belangrijk. Maar daarmee zijn we er niet. Het gaat er uiteindelijk om welke perspectieven aan tafel komen, of er ruimte is om die perspectieven daadwerkelijk te laten klinken en wat ze bijdragen aan de kwaliteit van toezicht. Dat vraagt om nieuwsgierigheid, zelfreflectie en de bereidheid om verder te kijken dan de grenzen van de eigen raad.

Tekst: Petra Hardeman

Diversiteit en inclusie zijn inmiddels niet meer weg te denken uit het gesprek over goed bestuur en toezicht. Ook binnen de achterban van de NVTZ is het bewustzijn groot dat dit een belangrijk thema is. Tegelijkertijd zijn veel raden nog zoekend naar het antwoord op een ogenschijnlijk eenvoudige vraag: hoe doe je dat dan goed?

Volgens Jelano Hendriksma, beleidsmedewerker bij de NVTZ met onder meer diversiteit & inclusie en goed toezicht in zijn portefeuille, zit daar precies de uitdaging. “We willen allemaal het goede doen. Maar wat is nou de manier waarop we dat moeten aanpakken?” Die zoektocht is niet vreemd. Diversiteit en inclusie zijn geen onderwerpen met een duidelijk eindpunt. De samenleving verandert voortdurend en daarmee veranderen ook de perspectieven die relevant zijn voor organisaties in zorg en welzijn. Juist daarom vraagt diversiteit om een voortdurende beweging.

Van personen naar perspectieven

Lange tijd werd diversiteit binnen raden van toezicht vooral benaderd als een vraagstuk van samenstelling. Heeft de raad voldoende vrouwen? Is er iemand met een andere culturele achtergrond? Ontbreekt er een bepaalde leeftijd, opleiding of ervaring? Die samenstelling blijft belangrijk. Gelijke kansen en een open, eerlijke werving en selectie zijn een essentieel onderdeel van diversiteit. Maar volgens Hendriksma is het de moeite waard om de vraag te verbreden. Naast de vraag ‘wie missen we aan tafel?’ is met name de verbredende vraag ‘welk perspectief missen we?’ relevant.

Een raad van toezicht bestaat nu eenmaal uit een beperkt aantal mensen. Het is onmogelijk om alle vormen van diversiteit in een raad van bijvoorbeeld zes personen volledig te vertegenwoordigen. Juist daarom is het interessant om naast de samenstelling ook te kijken naar de perspectieven die een raad nodig heeft om zijn rol goed te vervullen. Dat betekent niet dat diversiteit in personen minder belangrijk wordt. Integendeel. Het betekent dat de samenstelling van de raad én het actief ophalen van andere perspectieven elkaar kunnen versterken.

Een perspectief hoeft immers niet uitsluitend afkomstig te zijn van iemand die permanent aan tafel zit. Het kan ook worden

opgehaald door in gesprek te gaan met cliënten, patiënten, naasten, medewerkers, cliëntenraden, patiëntenverenigingen of andere mensen uit de omgeving van de organisatie.

Diversiteit is niet hetzelfde als inclusie

Daarmee komen we bij een tweede belangrijk onderscheid, namelijk diversiteit en inclusie zijn niet hetzelfde. Diversiteit gaat over de verschillen tussen mensen. Inclusie gaat vervolgens over de ruimte die er binnen een groep is voor die verschillen. Een raad kan dus divers zijn samengesteld, zonder dat alle aanwezige perspectieven ook daadwerkelijk worden gehoord en meegenomen.

Dat maakt inclusie minstens zo belangrijk als de samenstelling zelf. Het risico bestaat dat iemand wordt benoemd omdat de raad daarmee aan een bepaald beeld van diversiteit voldoet, terwijl er vervolgens onvoldoende ruimte is voor diens inbreng. Dan is de persoon wel aanwezig, maar wordt het perspectief onvoldoende benut. Voor goed toezicht is juist dat laatste van belang. Want verschillende perspectieven kunnen helpen om aannames zichtbaar te maken, blinde vlekken te herkennen en besluiten vanuit meerdere invalshoeken te bekijken.

Je kunt niet weten wat je niet weet

Iedere toezichthouder heeft blinde vlekken. Dat is geen tekortkoming van een individu, maar een menselijke eigenschap. We kijken naar de wereld vanuit onze eigen ervaringen, kennis en referentiekaders. Daarom is een belangrijke vraag voor iedere raad ‘wat zien wij niet?’.

Hendriksma noemt nieuwsgierigheid en zelfreflectie hierbij essentieel. Niet alleen kritisch kijken naar de organisatie waarop toezicht wordt gehouden, maar ook naar de raad zelf. Hoe kijken wij naar een vraagstuk? Welke aannames nemen we mee? Welke perspectieven zijn in onze gesprekken dominant? En welk perspectief ontbreekt mogelijk? Die vragen kunnen soms ongemakkelijk zijn. Juist daarin zit echter de waarde.

Een raad die alleen met gelijkgestemde mensen aan tafel zit, loopt het risico dat verschillen onvoldoende zichtbaar worden

en dat besluiten weinig ‘schuren’. Terwijl juist het gesprek met een ander perspectief kan helpen om een vraagstuk verder uit te diepen. Diversiteit wordt daarmee geen doel op zichzelf, maar een manier om de kwaliteit van toezicht en besluitvorming te versterken.

Van ego naar eco

Deze benadering sluit aan bij een bredere beweging binnen de NVTZ: van ego naar eco. Goed toezicht vraagt steeds meer dat raden niet alleen naar hun eigen organisatie kijken, maar ook naar de omgeving waarin die organisatie opereert. Voor wie doet de organisatie het? Wat speelt er in de samenleving? Wat betekent een besluit voor cliënten, patiënten, naasten en medewerkers? En hoe verhoudt de organisatie zich tot haar omgeving? Dat vraagt om verbinding.

En die verbinding hoeft niet altijd ingewikkeld te zijn. Een gesprek met een cliëntenraad of patiëntenvereniging ligt voor de hand, maar ook informele ontmoetingen kunnen waardevolle inzichten opleveren. Even de wijk in, contact maken met mensen in de omgeving of simpelweg met anderen in gesprek gaan: het kan helpen om de context achter een vraagstuk beter te begrijpen.

Daarmee krijgt ook de maatschappelijke rol van de raad meer betekenis. Een raad van toezicht houdt niet alleen toezicht op een organisatie, maar moet zich ook blijven afvragen hoe de organisatie verbonden is met de mensen voor wie zij bestaat.

Wat vraagt dit van raden van toezicht?

Als diversiteit en inclusie onderdeel zijn van goed toezicht, heeft dat consequenties voor de dagelijkse praktijk van de raad. Het begint bij de samenstelling. Bij een vacature gaat het niet alleen om de vraag welke kennis of expertise ontbreekt. Natuurlijk blijft die expertise relevant. Maar daarnaast kan de raad zich afvragen: Welk perspectief ontbreekt? Wat zou iemand kunnen toevoegen aan onze manier van kijken, discussiëren en besluiten?

Dat vraagt ook om een open werving. Een vacaturetekst kan expliciet uitnodigen tot verschillende achtergronden en perspectieven. Daarmee laat een raad zien dat diversiteit niet alleen een abstract

“Welk perspectief missen we nog?”

uitgangspunt is, maar dat hij daadwerkelijk openstaat voor mensen die misschien niet vanzelfsprekend denken dat zij binnen het bestaande profiel passen.

Vervolgens gaat het over de manier waarop de raad met elkaar werkt. Wie krijgt ruimte? Worden afwijkende geluiden actief uitgenodigd? Durven toezichthouders elkaar tegen te spreken? En wordt er na een besluit nog gereflecteerd op de vraag welke perspectieven wel en niet zijn meegenomen? Daar ligt een belangrijke opdracht voor de voorzitter, maar uiteindelijk voor de hele raad.

Maak het niet groter dan nodig

Een belangrijk uitgangspunt in de visie van de NVTZ is dat diversiteit en inclusie niet moeten uitgroeien tot een losstaand programma dat bovenop alle andere werkzaamheden komt te liggen. Juist de integratie in bestaande werkwijzen kan het verschil maken. Bijvoorbeeld door tijdens een reguliere bespreking standaard de vraag te stellen: welk perspectief missen we nog? Of door bij een belangrijke beslissing te vragen: wat betekent dit voor de mensen voor wie wij het doen? Of door bij de werving niet alleen te kijken naar expertise, maar ook naar de perspectieven en eigenschappen die de raad als geheel nodig heeft.

Het zijn kleine vragen, maar ze kunnen een andere manier van kijken stimuleren. De NVTZ is daarom niet op zoek naar één voorschrift dat voor iedere raad hetzelfde is. De context van iedere organisatie en iedere raad verschilt. Het gaat eerder om het bieden van inspiratie en praktische handvatten. Wat zou in jullie context kunnen werken?

Niet een eindbestemming, maar een continu proces

Misschien is dat wel de belangrijkste verschuiving in het denken over diversiteit en inclusie. We zijn geneigd om een eindpunt te formuleren: een raad is divers en inclusief. Maar de samenleving staat niet stil. Mensen, organisaties en perspectieven veranderen voortdurend. Wat vandaag relevant is, kan morgen alweer een andere dimensie krijgen. Daarom is diversiteit en inclusie geen lineair proces met een eindstreep, maar een voortdurende beweging.

Voor de NVTZ betekent dit dat succes niet alleen zit in het bereiken van een bepaalde samenstelling. Het gaat erom dat raden blijven bewegen, blijven leren en steeds opnieuw onderzoeken wat nodig is om hun toezicht goed en maatschappelijk verbonden in te vullen. De ene raad zal daarin andere stappen zetten dan de andere. Wat werkt voor raad A, hoeft niet te werken voor raad B. Juist die ruimte voor verschil past bij de gedachte achter inclusie.

De vraag die iedere raad zichzelf kan stellen

Hoe ziet goed toezicht eruit als we niet alleen kijken naar wat we al weten, maar ook bewust op zoek gaan naar wat we nog niet weten? Dat begint misschien met één eenvoudige vraag: ‘Wat zou ik kunnen missen?’ Daaruit volgen vanzelf nieuwe vragen. Dat vraagt om openheid, nieuwsgierigheid en zelfreflectie. Niet om alles meteen anders te doen, maar om voortdurend kleine stappen te zetten. Want diversiteit en inclusie zijn uiteindelijk geen vinkje dat een raad kan zetten. Ze zijn een manier om het gesprek te verdiepen, blinde vlekken zichtbaar te maken en de kwaliteit van toezicht verder te ontwikkelen. Niet als eindbestemming, maar als beweging. Niet alleen om diverser te zijn, maar om beter te kunnen zien, beter te kunnen luisteren en uiteindelijk beter toezicht te kunnen houden.



JELANO HENDRIKSMA

Beleidsmedewerker bij de NVTZ

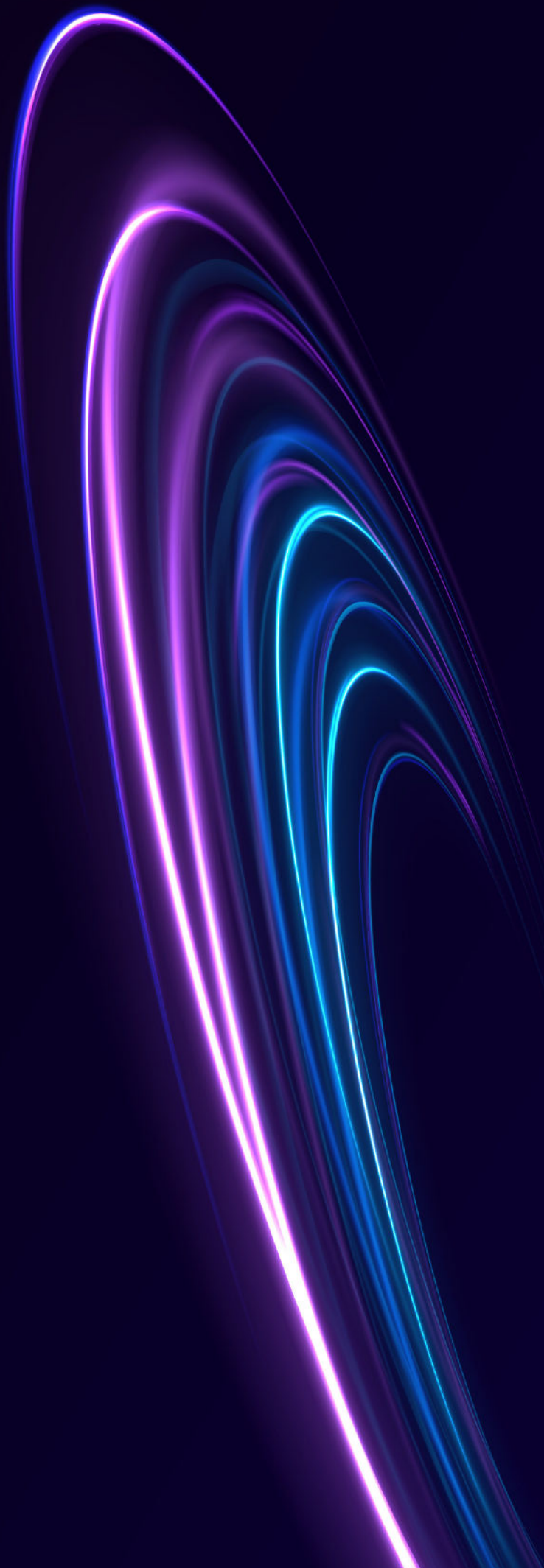
Secretaris van I&A Goed Toezicht

Betrokken bij het thema Diversiteit & Inclusie

Actief binnen het evaluatoren-netwerk van de NVTZ en de VTW

Opleiding Biomedical Sciences

Master Management, Policy Analysis and Entrepreneurship in the Health & Life Sciences



COLOFON

Met medewerking van

Aad Koster
Paul van der Wijk
Marcel Dopper
Freek Reijmerink
Marleen Stieger
Jelano Hendriksma
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
Telefoon 030 737 00 85