



Activiteitenplan 2025

gebaseerd op het strategisch beleidsplan 2020-2025

Inleiding

In november 2020 is het [strategisch beleidsplan 2020-2025](#) vastgesteld door de leden van de NVTZ. Tot en met 2025 werken we jaarlijks in een activiteitenplan de concrete beleidslijnen uit. De indeling van het activiteitenplan is gebaseerd op het strategisch plan en bestaat uit de onderstaande onderdelen. Een schematische weergave van het strategisch beleidsplan is zichtbaar op de volgende pagina.

Transities in zorg en welzijn (oranje)

Onder 'transities in zorg en welzijn' verstaan we zeven relevante transities die gaande zijn in zorg en welzijn (oranje). Het markeert het vertrekpunt van de strategie van de NVTZ.

De vereniging (blauw)

Het tweede gedeelte betreft de verschillende functionaliteiten van de vereniging (blauw) waarmee of waarbinnen we de komende jaren werken aan de drie aandachtsgebieden die de NVTZ in het strategisch plan beschrijft (groen).

Onder 'individuele leden' verstaan we de interne vereniging, bestaande uit de 'warme' en 'digitale' vereniging en de academie.

De 'raad van toezicht' betreft de toerusting van de collectieve raad. Het gaat daarbij enerzijds om de samenstelling van- en de dynamiek in- de raad van toezicht (ondergebracht in het programma Goed Toezicht) en anderzijds om inhoudelijke thema's op de agenda van de raad (ondergebracht in het programma Portfolio's van de raad van toezicht).

Onder 'onze belanghouders' verstaan we: ministeries, inspecties, andere verenigingen van toezichthouders, governance partijen (vertegenwoordigers van cliënten, medewerkers, bestuurders, etc.) en financiers. In het samenspel met belanghouders vertegenwoordigt de NVTZ niet alleen raden van toezicht, maar probeert ze ook in gezamenlijkheid maatschappelijke belangen na te streven.

Onder 'Toekomstige leden' verstaan we het bevorderen van de diversiteit binnen raden van toezicht en daarmee gepaard de werving en selectie van toezichthouders. Daarnaast gaat het over zorg- en welzijnsinstellingen waar al wel sprake is van een vorm van intern toezicht, maar die de NVTZ nog niet weten te bereiken. Het gaat ook over nieuwe toetreders die (op basis van wet- en regelgeving, met name de Wtza) intern toezicht moeten organiseren en opzoek zijn naar een governance model dat past bij de organisatie.

Aandachtsgebieden tot 2025 (groen)

De transities in zorg en welzijn die door leden zijn gesignaleerd, zijn in het strategisch beleidsplan teruggebracht tot drie aandachtsgebieden. De zeven transities (oranje) hebben allemaal betrekking op een of meer van deze aandachtsgebieden. Het gaat om de aandachtsgebieden: kwaliteit van werk, in de juiste samenhang en verduurzaming.

Schematische weergave strategisch beleidsplan

Transities in zorg & welzijn

Co-creatie

Juiste schaal

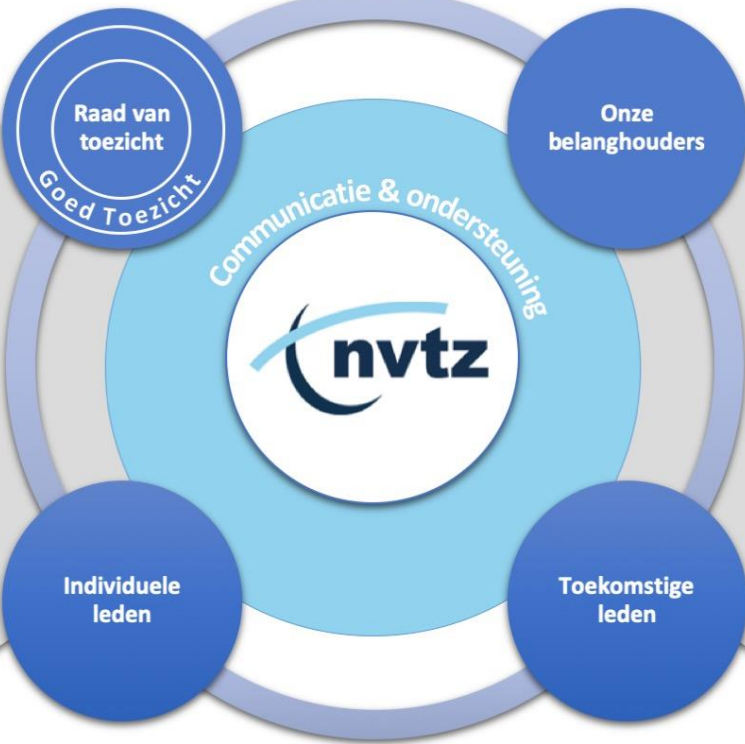
Meer met minder

Langer thuis met meer mogelijkheden

Evenwichtig verdelen

Persoonsgerichte zorg

Positieve Gezondheid



Aandachtsgebieden tot 2025

Kwaliteit van werk

In de juiste samenhang

Verduurzaming

2020



2025

Transities in zorg & welzijn

De zeven beschreven transities in het strategisch beleidsplan '20-'25 zijn aan de vooravond van 2025 onverminderd actueel. De druk op de gezondheidszorg neemt in brede zin toe. Dat wordt zichtbaar in de vorm van wachtlijsten, personeelstekorten, soms afname van kwaliteit van zorg en ondersteuning en teruglopende financiële buffers. Tegelijkertijd zorgen technologische innovaties, zoals e-health en AI, voor nieuwe mogelijkheden om zorg efficiënter, toegankelijker en meer op maat te maken.

Daarnaast zien we een verschuiving van institutionele (formele) naar maatschappelijke (informele) zorg. De samenleving wordt steeds vaker betrokken bij het invullen van zorgtaken, waarbij de rol van de burger, de buurt en de regio belangrijker wordt. Ook de implementatie van de diverse zorgakkoorden vraagt om een intensievere samenwerking tussen zorginstellingen, gemeenschappen en lokale overheden. In 2024 hebben we met ons jaarthema 'In samenspel met de samenleving' daar extra aandacht aan gegeven. Ook in 2025 zal aandacht voor de rol van raden van toezicht bij netwerksamenwerking op onze agenda blijven staan.

Verduurzaming (het jaarthema van 2023) blijft een centraal thema binnen de zorgtransformatie. De klimaatveranderingen en schommelende energieprijzen dwingen de zorg- en welzijnssector om sneller te verduurzamen en toekomstbestendige oplossingen te zoeken. De noodzaak om zorg duurzamer te organiseren, zowel in financieel als ecologisch opzicht, is dringender dan ooit. Het congres 'Koplopers in de zorg: duurzaamheid begint vandaag!' dat we daar afgelopen jaar met ActiZ, Fizi, Intrakoop, NVZ en de Rabobank over organiseerden liet mooie voorbeelden zien van organisaties die daar met veel toewijding en enthousiasme aan werken.

Hoewel de urgentie om te transformeren onverminderd hoog blijft, is de praktijk weerbarstig. Het op gang brengen van de benodigde verandering in ons robuuste zorgsysteem is niet gemakkelijk. Toezichhouders kunnen met een positief kritische insteek constructief bijdragen aan het op gang brengen van de beweging om tot toekomstbestendige zorg en welzijn te komen. De NVTZ wil daar zowel faciliterend als aanjagend in zijn, zowel naar de leden toe, als in breder verband, als het gaat om landelijke belangenbehartiging en diverse samenwerkingsvormen.

Externe partijen weten ons steeds beter te vinden en nodigen ons vaker uit voor overleg en samenwerking. Het paritaire rapport met de NVZD 'Bestuurlijke Horizon 2030' is daar een mooi voorbeeld van. We zien het ook terug in de gezamenlijke bijeenkomsten die in 2024 met de VGN, DJI en de Nederlandse ggz hebben plaatsgevonden en in de gesprekken die we voeren in Den Haag. Een positieve trend, die aansluit op ons jaarthema voor 2024. We hebben elkaar nodig om tot de oplossingen te komen. Dat besef is groeiende en dat stemt hoopvol.

Vooruitkijkend naar 2025 zien we een jaar dat in het teken zal staan van afronding en opstarten. We sluiten het huidige vijfjarige strategisch beleidsplan af en beginnen ondertussen al met het opstellen van een nieuw meerjarenplan voor de periode 2026 – 2030. Daarbij betrekken we heel actief onze leden en belanghouders, zodat we goed beslagen ten ijs de toekomst tegemoet kunnen treden.

Kort voor zijn overlijden heeft Marius Buiting, sinds 2011 directeur en boegbeeld van de NVTZ, nog input geleverd voor dit jaarplan. Daar hebben we dankbaar gebruik van gemaakt bij het opstellen van het plan en dat zullen we ook in de uitvoering ervan doen. Zijn visie en ideeën zullen wij blijvend met ons meedragen.

De Vereniging

Individuele leden

Terugblik activiteiten 2024

- > De door het bestuur ingestelde Commissie Toezichtsvisie 3.0 heeft in 2024 gewerkt aan de publicatie van een nieuw profiel voor de toezichthouder. Tijdens de voorjaars-ALV is een conceptversie daarvan gedeeld met de leden en is input opgehaald om verder te gaan met dit profiel.
- > Er waren veel aanmeldingen voor het cursusaanbod in 2024 en het werd ook goed beoordeeld. De NVTZ Academie is alert op het regelmatig actualiseren en optimaliseren van het huidige aanbod. Er is zowel aandacht voor het bijhouden van het huidige aanbod als voor de toekomstige ontwikkelingen. Zo is in 2024 de hoeder van de dialoog doorgevoerd in verschillende trajecten en zijn pilots gestart met regionaal aanbod van de opleiding De Nieuwe Toezichthouder en de Oriëntatiesessie. Ondanks de verwachting dat meer cursisten uit de regio zich zouden aanmelden, zijn de aanmeldingen uitgebleven.
- > De openstaande vacatures in de programmaraad zijn begin 2024 ingevuld. Belangrijke profieleisen daarbij waren: innovatie en vernieuwing van governance, waardegericht denken gerelateerd aan de maatschappelijke opgaven en diversiteit.
- > In 2024 is de eventuele meerwaarde van de pilot 'regio's met een natuurlijke samenhang' geëvalueerd. Daaruit bleek dat het vaak niet haalbaar was om voor een specifieke regio of doorsnede uit de regio een bijeenkomst te organiseren met voldoende deelnemers. Wel blijven we aandacht houden voor regionale verbindingen binnen en tussen de bestaande regio's.
- > Het jaarthema voor 2024 'Toeziën in samenspel met de samenleving' heeft vorm gekregen in diverse branche- en regiobijeenkomsten en stond centraal tijdens het ledenfestival in november. Het gehele NVTZ bureau was betrokken bij de organisatie van het festival, dat voor het eerst ook opengesteld was voor deelnemers buiten de vereniging.
- > In 2024 is een gezamenlijke reactie van het Toezichtnetwerk op de Wet basisverzekering arbeidsongeschiktheid zelfstandigen ingediend.

Toezichtsvisie 3.0

Vernieuwend cursusaanbod

Programmaraad

Regionale samenhang

Jaarthema 2024

Toezichtnetwerk

- > Op het gebied van innovatie vond in 2024 onder begeleiding van Joris Arts zowel een nieuwe editie van de InnovatietripNL voor toezichthouders plaats, als de themabijeenkomst 'Toezicht op innovatie'.

Innovatie

Daarnaast heeft de NVTZ zich aangesloten bij een startend samenwerkingsverband dat is ontstaan op de Dotslash Utrecht Campus: de Health Innovation Hub Utrecht. Dit samenwerkingsverband heeft een subsidieaanvraag ingediend bij Kansen voor West III. Het doel van het samenwerkingsverband is om in drie jaar tijd een integrale en duurzame structuur te ontwikkelen voor een regionaal ecosysteem.

- > Naar aanleiding van een enquête, uitgezet in september 2023, is in 2024 hernieuwd aandacht geschonken aan reflectieve methoden onder begeleiding. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen intervisie en intercollegiale consultatie. Deelnemers kunnen zich aanmelden en hebben daarna contact met een coördinator die de behoeftes en wensen in kaart brengt.

Intervisie

Vooruitblik activiteiten 2025

- > De door het bestuur ingestelde Commissie Toezichtsvisie 3.0 heeft in 2024 gewerkt aan de publicatie van een nieuw profiel voor de toezichthouder. Het streven is om in het tweede kwartaal van 2025 de publicatie gereed te hebben.

Toezichtsvisie 3.0

- > In 2025 zal de NVTZ met de VTW optrekken rondom het jaarthema: 'Bouwen aan een gezonde leefomgeving'. Met dit thema brengen we wonen, zorg en welzijn bij elkaar. Dat krijgt onder andere vorm tijdens een gezamenlijk ledenfestival met de VTW in november 2025.

Jaarthema 2025

- > We sluiten de Denktank Dertig dertigers af met een beeld van de ervaringen en uitdagingen van jonge toezichthouders. In een andere vorm, bijvoorbeeld als toekomstlab, kan deze club wellicht een blijvende plek in de vereniging krijgen.

Denktank Dertigers

- > De ontwikkelingen rondom de diverse akkoorden gericht op regionale samenwerking gaan we omzetten naar *lessons learned* voor toezichthouders. Middels een enquête maken we de balans op: Wat hebben de akkoorden tot nu toe opgeleverd en hoe ervaart men dat? Ook bekijken we hoe we deze *lessons learned* terug kunnen laten komen in het onderwijsaanbod.

**Regionale
samenhang**

- > Met het aankomende afscheid van de brancheambassadeurs Ouderenzorg en GGZ en de regioambassadeur Limburg, zullen we in 2025 op zoek gaan naar geschikte opvolgers. Daarnaast is een nieuw reglement opgesteld voor portfoliodeskundigen. We zijn voornemens om in 2025 voor de thema's innovatie en kwaliteit een deskundige aan te stellen en op de lange termijn ook voor de overige portfolio's.

**Regio- en branche-
ambassadeurs**

- > Net als in 2024 wordt ook in 2025 gekeken hoe het huidige aanbod geactualiseerd en geoptimaliseerd kan worden en hoe kan worden ingesprongen op toekomstige ontwikkelingen. Zo bekijken we hoe belangrijke thema's geïntegreerd kunnen worden in de opleidingen, zodat de visie van de NVTZ goed naar voren komt. Dat zal in 2025 onder andere gelden voor de Toezichtsvisie 3.0.

**Vernieuwend
cursusaanbod**

De in 2024 gestarte Advanced opleidingsprogramma's zullen ook in 2025 worden aangeboden.

Naar aanleiding van de feedback uit de ledenbijeenkomsten in het land wordt het curriculum onder de loep genomen. Ook wordt gekeken naar andere, meer activerende didactische werkvormen.

Het regionale aanbod wordt in 2025 verder doorgezet en we onderzoeken de mogelijkheden voor samenwerkingen met o.a. universiteiten.

- > In 2025 besteden we aandacht aan het portfolio innovatie met een reeks van online bijeenkomsten en/of webinars. Daarnaast wordt de in 2024 gestarte LinkedIn-groep voor toezichthouders met affiniteit voor innovatie verder uitgerold. De werkzaamheden voortvloeiend uit het samenwerkingsverband 'Health Innovation Hub Utrecht' zullen ook in 2025 doorlopen.
- > In 2025 wordt gekeken hoe de reflectieve methoden onder begeleiding verder onder de aandacht van de leden gebracht kunnen worden.
- > De Atlas van het Toezicht, een NVTZ publicatie die veel gebruikt wordt bij het onderwijs voor startende toezichthouders, zal in 2025 geactualiseerd worden.

Innovatie

Intervisie

Atlas van het Toezicht

Raad van toezicht

Terugblik activiteiten 2024

- > De Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) heeft een nieuwe publicatie 'Toezicht in tijden van schaarste' uitgebracht, over welke waarden voor de organisatie belangrijk zijn bij vraagstukken rondom schaarste en hoe de dilemma's die daarmee gepaard gaan bespreekbaar gemaakt kunnen worden.
- > Naar aanleiding van de in 2022 geïntroduceerde vierde waarde 'Hoeder van de dialoog' van het Programma Goed Toezicht is de Innovatie- en Adviescommissie in 2023 gestart met het opstellen van een inspiratiedocument om leden bewust te maken van deze nieuwe rol. Dit document is in 2024 gepubliceerd en gedeeld met de leden.
- > Door de jaren heen zijn steeds meer leden gebruik gaan maken van de governance ondersteuning die het bureau via de Helpdesk biedt. De ervaring leert dat sommige vragen heel feitelijk van aard zijn. In 2024 is een overzicht ontwikkeld en op de website gepubliceerd van bij de Governance Helpdesk veel voorkomende vragen en de antwoorden.

Toezicht in tijden van schaarste

Hoeder van de dialoog

Governance-ondersteuning

- > De Commissie Werkgeverschap is in 2024 nieuw leven ingeblazen. Er is aandacht besteed aan de invulling van de agenda en de koers die de commissie wil varen. De focus zal liggen op de brede werkgeversrol van de raad van toezicht en niet op de formele rol, omdat die al voldoende bekend is. Als concrete tool is een handreiking geschreven voor het omgaan met meldingen van grensoverschrijdend gedrag.

In reactie op de in 2024 ontstane ophef over het declaratiegedrag van zorgbestuurders, hebben de NVTZ en NVZD een handreiking ontwikkeld die raden van toezicht en bestuur houvast moet bieden bij het opstellen van het declaratiebeleid. Ook is in het najaar een voorbeeld-onkostenbeleid uitgekomen, dat de leden op weg kan helpen.

- > Ook is in 2024 de handreiking 'Een melding bij grensoverschrijdend gedrag' gepubliceerd.
- > In 2024 is vervolg gegeven aan verschillende (regionale) samenwerkingen, zoals de doe-coalitie van de Federatie voor Gezondheid. Tijdens het NVTZ ledenfestival is een gezamenlijke workshop over governance van eco-systemen verzorgd door de NVTZ en de directeur van de Federatie voor Gezondheid.

- > Over het al dan niet opstellen van modelstatuten voor de zorgcoöperatie, heeft in 2024 een overleg plaatsgevonden met verschillende partijen die ervaring hebben (als bestuurder, toezichthouder of ondernemingsrechtjurist) met de vorm zorgcoöperatie. Daaruit volgde dat er mogelijk wel een aantal leidraden te geven zijn voor toezicht op zorgcoöperaties, maar dat het vanwege het vrije en open karakter van de rechtsvorm coöperatie niet direct wenselijk is om hiervoor modelstatuten te ontwikkelen.

- > Rondom het jaarthema van 2023 'Duurzaamheid' heeft ook in 2024 een aantal activiteiten plaatsgevonden. In samenwerking met Rabobank, Fizi, INNAX, Intrakoop, de NVZD is het gezamenlijke congres 'Koplopers in de zorg: duurzaamheid begint vandaag!' georganiseerd. Ook zijn verschillende artikelen en interviews in de media geweest en bij de leden onder de aandacht gebracht.

- > De werkgroep Leidraad kwaliteit gehandicaptenzorg heeft in 2024 aan een leidraad gewerkt. Tijdens een themabijeenkomst in oktober is een eerste versie daarvan gedeeld met de leden.

- > Om portfolio's onder de aandacht te blijven brengen, is in 2024 een beleidsmedewerker aangesteld die actief opvolging geeft aan de diverse portfolio's: kwaliteit & veiligheid, financiën & vastgoed, belanghouders, werkgeverschap en innovatie. Onder andere NVTZ publicaties die aansluiten bij de portfolio's worden onder de aandacht gebracht. In 2024 is specifieke aandacht besteed aan het portfolio innovatie.

Met het oog op de vanaf 2025 aan te stellen portfolio-deskundigen, die de beleidsmedewerker zullen ondersteunen, is in 2024 een reglement voor portfolio-deskundigen opgesteld.

- > Er is in 2024 geen besluit genomen over verdere samenwerking met de NVTZ en de VTW en eventueel andere leden van het ToezichtNetwerk in het kader van het langjarig onderzoek.

Werkgeverschap

Governance van netwerken

Modelstatuten

Duurzaamheid

Kwaliteit van gehandicapten zorg

Portfolio's

Langjarig onderzoek NVTZ en VTW

- > De Brancheorganisaties Zorg (BoZ) heeft onderzocht hoe de evaluaties van raden van toezicht verlopen en waar verbeterpunten liggen. De onderzoeksresultaten worden eind 2024 verwacht. De NVTZ ondersteunt de BoZ bij dit onderzoek en zal, waar nodig, actie ondernemen.
- > Begin 2024 is de publicatie 'Ridders & Schurken: Ethisch ondernemen in zorg & welzijn' gepubliceerd. Deze publicatie is door middel van een webinar en een workshop tijdens het ledenfestival verder aandacht gebracht.

**(zelf)evaluatie
raden van toezicht**

**Ethisch
Ondernemen**

Vooruitblik activiteiten 2025

- > In 2025 zal het overzicht van veel voorkomende vragen en antwoorden bij de Governance Helpdesk worden bijgehouden en waar nodig geactualiseerd worden op de website.
- > De Innovatie- en Adviescommissie bekijkt hoe vervolg gegeven kan worden aan het in 2024 gepubliceerde inspiratiedocument 'Hoeder van de dialoog' en hoe dit ingebed kan worden in het programma Goed Toezicht op de website. In de loop van 2025 gaan we de leden bevragen hoe ze hier in de praktijk mee omgaan.
- > De Commissie Werkgeverschap zal in 2025 de focus te leggen op 'cultuur in de boardroom en organisatie' en tevens 'zorg voor de individuele bestuurder'. De NVTZ is voornemens om, mede op grond van input van de commissie, in 2025 het thema van psychosociale veiligheid in de boardroom en de zorgorganisatie op de eigen agenda te zetten en te onderzoeken welke rol de vereniging kan en zou moeten spelen op dit onderwerp. Daarnaast is voor 2025 het voornemen om de formele werkgeversrol in een overzicht uit te werken, zodat daarover geen onduidelijkheid bestaat, met name bij de verschillende rechtsvormen (stichting, BV, niet-rechtspersoon).
- > In het kader van de voortgang van het IZA zal in 2025 extra aandacht besteed worden aan de rol van rvt's bij netwerksamenwerking.
- > Voor 2025 is het voornemen om de ontwikkelingen rondom het toezicht van zorgcoöperaties in de gaten te houden. Momenteel ziet het er naar uit dat de Nederlandse Coöperatieve Raad (NCR) en ondernemingsrechtjuristen richting kunnen bieden bij het invullen van het toezicht op de zorgcoöperatie. We blijven alert op mogelijke signalen of in het kader van het toezicht op zorgcoöperaties nadere ondersteuning vanuit de NVTZ nodig is.
- > Met de VTW en eventueel andere leden van het ToezichtNetwerk bespreken we hoe we een volgende uitvraag in het kader van het langjarig onderzoek met ondersteuning van een universiteit kunnen uitzetten.

**Governance-
ondersteuning**

**Hoeder
van de dialoog**

Werkgeverschap

**Governance van
netwerken**

Modelstatuten

**Langjarig
onderzoek NVTZ
en VTW**

- > De werkgroep Leidraad kwaliteit gehandicaptenzorg zal met de input die in 2024 is opgehaald bij de leden in 2025 een eindversie van de leidraad presenteren.

Ook zal in 2025 gekeken worden of in de vorm van scholing of intervisie meer aandacht aan dit thema gegeven kan worden.
- > Voor de Ouderenzorg wordt een nieuw kwaliteitscompas geschreven. Aan de hand van dit kwaliteitscompas vindt in 2025 een herijking van Zienderogen beter III plaats.
- > Eind 2025 zal met de coalitie Rabobank, Fizi, INNAX, Intrakoop, de NVZD en NVTZ opnieuw een congres rondom duurzaamheid worden georganiseerd. De werkgroep duurzaamheid zal met een handreiking komen waarin aandacht voor dit onderwerp door raden van toezicht geborgd wordt.
- > De dossierpagina op de NVTZ website over de calamiteitengids die in 2023 is uitgebracht, zal eens in de drie maanden geactualiseerd worden.
- > In 2025 zal de WAR zich o.a. buigen over vraagstukken rondom de governance van ecosystemen (en wat ecosystemen precies zijn), alsook de vraag wat goed toezicht is bij organisaties waar het goed gaat en wat we daarvan kunnen leren.
- > We zijn voornemens in 2025 de portfolio-deskundigen aan te stellen, op het gebied van kwaliteit & veiligheid en innovatie. Ook zullen er weer themabijeenkomsten georganiseerd worden. In de eerste helft van 2025 staat een themabijeenkomst werkgeverschap op de planning. Deze zal mogelijk georganiseerd worden samen met RegioPlus. In de tweede helft van 2025 volgt een themabijeenkomst financiën, speciaal ontwikkeld voor auditcommissies.

Kwaliteit in de gehandicaptenzorg

Kwaliteit van zorg in de VV&T

Duurzaamheid

Calamiteitengids

WAR

Portfolio's

Belanghouders

Terugblik activiteiten 2024

- > Zowel het door de NVTZ geïnitieerde zorgbrede governance-overleg als het welzijnsbrede governance-overleg zijn in 2024 gecontinueerd. Beide overleggen zijn bedoeld om elkaar bij te praten over relevante ontwikkelingen.
- > In 2024 is een aanzet gedaan om tot een verkennend proces met de BoZ te komen omtrent verbreding van de governancecode zorg (2022) naar de zorgsectoren die strikt genomen niet onder de code vallen. Dit met name omdat, in het verlengde van de zorgakkoorden, al steeds meer tussen deze sectoren wordt samengewerkt. Wellicht kan op termijn ook de welzijnssector aansluiten.

Breed Governance-overleg

Governancecode Zorg

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > In het voorjaar van 2024 is het adviesrapport 'Bestuurlijke horizon 2030' uitgekomen, waarin NVZD en NVTZ gezamenlijk oproepen maatschappelijke opgaven centraal te stellen om de transformatie in de zorg, gezamenlijk met alle andere zorgaanbieders, steeds verder te bewerkstelligen. Daar is gezamenlijke moed van bestuurders en toezichthouders voor nodig. Het rapport is onder de aandacht van de eigen leden gebracht en kreeg veel aandacht in de pers.
Eind 2024 is een enquête voor bestuurders en toezichthouders uitgezet om goede voorbeelden uit de praktijk op te halen van samenwerking van bestuurders en toezichthouders als het gaat om het invulling geven aan maatschappelijke (organisatie overstijgende) opgaven en omgaan met de morele vraagstukken die daarmee gepaard gaan. De resultaten van de enquête worden onder de aandacht van de leden van beide verenigingen en van beleidsmakers gebracht. | NVZD |
| <ul style="list-style-type: none"> > Met de VGN zijn in 2024 twee gezamenlijke bijeenkomsten voor bestuurders en toezichthouders georganiseerd. Centrale thema was de VGN Visie 2023 en de rol die bestuurders en toezichthouders kunnen spelen bij de concrete realisatie en vertaling van de visie naar de samenleving. Voor beide bijeenkomsten was de belangstelling groot. | Samenwerking met VGN |
| <ul style="list-style-type: none"> > In samenwerking met de Dienst Justitiële Instellingen (DJI) zijn in 2024 actieve leerkringen opgezet voor toezichthouders in de Forensische Zorg. De eerste bijeenkomst is enthousiast ontvangen. In 2025 zal daar vervolg aan worden gegeven. | Leerkringen toezichthouders Forensische Zorg |
| <ul style="list-style-type: none"> > Op uitnodiging van De Nederlandse GGZ zijn we in december 2024 aanwezig geweest bij hun ledenvergadering, waar ook onze leden voor uitgenodigd waren. | Samenwerking met Nederlandse GGZ |
| <ul style="list-style-type: none"> > De NVTZ heeft actief geparticipeerd in het community care programma dat Zilveren Kruis in de zorgkantoren in hun gebied, samen met het adviesbureau WEyond, heeft geëntameerd. | Community Care |
| <ul style="list-style-type: none"> > In 2024 is het afstemmingsoverleg met de IGJ, NZa, VWS en de NVTZ, waarin specifieke thema's en casussen besproken worden, verder voortgezet. | Ministeries en extern toezicht |

Vooruitblik 2025

- > In 2025 zal het paritaire adviesrapport 'Bestuurlijke horizon 2030' verder extern onder de aandacht gebracht worden. We gaan onder andere in gesprek met Kamerleden en zijn voornemens gezamenlijk met de NVZD een RondeTafelgesprek in Nieuwspoor te organiseren om het rapport ook bij bewindslieden en ambtenaren van VWS onder de aandacht te brengen.

NVZD

<p>> In 2025 wordt een overleg georganiseerd met de sectorcommissie zorg (Coziek) van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Daarnaast laat de NVTZ zich goed informeren over actuele ontwikkelingen door diverse accountants(kantoren).</p>	<p>Samenwerking met NBA</p>
<p>> We streven ernaar in 2025 de gesprekken met de BoZ voort te zetten in de verkenning naar een verbrede governancecode zorg.</p>	<p>Governancecode Zorg</p>
<p>> In het streven naar een actuele governancecode sociaal werk, zal in 2025 een werkgroep van Sociaal Werk Nederland, Verdiwel en NVTZ een gezamenlijk actieprogramma formuleren dat richting geeft aan het toezicht op en het besturen van sociaal werk. De NVTZ zal met twee leden deelnemen aan deze werkgroep.</p>	<p>Governancecode Welzijn</p>
<p>> Ook in 2025 zal met de VGN weer een gezamenlijke bijeenkomst voor bestuurders en toezichthouders georganiseerd worden over de VGN Visie 2023 en de rol die bestuurders en toezichthouders kunnen spelen bij de realisatie en vertaling van de visie naar de samenleving.</p>	<p>Samenwerking met VGN</p>
<p>> Samen met Flever, de provinciale uitvoeringsorganisatie voor een vitale samenleving en de arbeidsmarktorganisatie voor de sector zorg en welzijn in Flevoland, organiseren we het symposium 'Zorg voor interactie!'. Het symposium richt zich op de verbinding van formele en informele zorg en welzijn in Flevoland, waar de uitdagingen op dat gebied groot zijn.</p>	<p>Samenwerking met provincie Flevoland</p>
<p>> De NVTZ zal ook in 2025 actief blijven participeren in het community care programma dat Zilveren Kruis aanbiedt. Dit past in de bredere visie dat gemeenschapskracht de gezondheid bevordert.</p>	<p>Community Care</p>
<p>> De NVTZ is in 2025 actief betrokken bij een project van het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) om zeggenschap duurzaam te verankeren in de arbeidsrelatie tussen werkgevers en professionals. In de commissie nemen drie personen namens de NVTZ deel en drie personen namens het LAZ. De commissie wordt door een onafhankelijk voorzitter voorgezeten. Het resultaat van de commissie is een white paper over zeggenschap en toezicht in de zorg.</p>	<p>LAZ</p>

Toekomstige leden

Terugblik activiteiten 2024

- > Door onder andere de ontwikkelingen in de wetgeving hebben minder zorgaanbieders dan verwacht gebruik gemaakt van het Wtza ondersteuningsprogramma van de NVTZ. In overleg met VWS is besloten om het project niet te verlengen en te laten lopen tot 1 april 2025, de originele einddatum.
- > De circa 1200 raden van toezicht uit zorg en welzijn representeren een deel van het totaal aan zorginstellingen en welzijnsorganisaties in Nederland. Een deel van deze organisatie bereiken we als NVTZ nog niet. In 2024 is een grote mailing verstuurd om nieuwe leden te werven en het vak intern toezicht onder de aandacht te brengen.

Wtza - intern toezicht

Ledenwerving

Vooruitblik activiteiten 2025

- > Zorgaanbieders kunnen zich nog tot 1 januari 2025 aanmelden voor het Wtza-lidmaatschap. Zij kunnen daarna nog 2 jaar gebruik maken van de ledenvoordelen en de ondersteuning van de NVTZ bij het inregelen en professionaliseren van het intern toezicht.

De kleine en startende zorgaanbieders, die geen Wtza-lid zijn, kan de NVTZ in 2025 blijven ondersteunen met het bestaande aanbod (door middel van een instaplidmaatschap).
- > Om meer inzicht te krijgen in de raden van toezicht die nog geen lid van de NVTZ zijn, willen we in 2025 een stagiair inschakelen om de NVTZ-database te analyseren en te laten vergelijken met het bestand van toezichthouders in de zorg van VWS.

Wtza – intern toezicht

Ledenwerving

Communicatie en ondersteuning

Terugblik activiteiten 2024

- > In de tweede helft van 2024 is begonnen met een verkenning om de huidige ICT infrastructuur, bestaande uit CRM, de nieuwe website en een gedeelte van de oude website beter te laten aansluiten bij toekomstige ontwikkelingen.

Digitale infrastructuur

<ul style="list-style-type: none"> > In 2024 is met bestuur, directie, de externe communicatieadviseur en Bouf Legal het Message house opgeleverd en een begin gemaakt met de uitwerking van de boodschap waarmee we de politiek en andere stakeholders willen benaderen. Ook zijn contacten gelegd met Kamerleden van diverse fracties, is er gesproken met journalisten van De Financiële Telegraaf en het Financieel Dagblad, zijn diverse persberichten over NVTZ publicaties verstuurd naar pers, Kamerleden en samenwerkende partners en zijn er twee NVTZ MGZNs verschenen. 	Externe communicatie
<ul style="list-style-type: none"> > Het ledencommunicatieplan dat in 2024 ontwikkeld is, biedt structuur en verdieping om thema's op verschillende momenten en verschillende manieren bij de leden onder de aandacht te brengen. 	Interne communicatie
<ul style="list-style-type: none"> > in 2024 is de community-applicatie in de regio Gelderland verder getest. De tussentijdse evaluatie was dusdanig positief dat onderzocht wordt of het mogelijk is een soortgelijke applicatie op te nemen in de inrichting van de nieuwe ICT architectuur. 	Community app
<ul style="list-style-type: none"> > Het jaarthema 'In samenspel met de samenleving' heeft via diverse communicatiekanalen aandacht gekregen. Zo is een eigen beeldmerk ontwikkeld en is het thema uitgelicht via de nieuwsbrief, interviews in NVTZ MGZN, diverse leden-bijeenkomsten en andere spreekbeurten, een artikel in Governance Update en het white paper 'Innovatie van governance vraagt om governance van innovatie'. Hoogtepunt was het Ledenfestival aan het eind van het jaar, met de 't Werkt-markt die helemaal was ingericht op het laten zien van dat samenspel. 	Jaarthema
<ul style="list-style-type: none"> > In 2024 is een begin gemaakt met het opnieuw inrichten van de werkplekken. Vanwege een groeiend team zijn nieuwe bureaus besteld. Ook zijn de oude bureaustoelen vervangen door nieuwe. 	Kantoor op orde
<ul style="list-style-type: none"> > Het huidige meerjarenplan loopt op zijn einde. In 2024 zijn de eerste stappen gezet, in voorbereiding op het nieuwe meerjarenplan 2026-2030. 	Meerjarenplan
<ul style="list-style-type: none"> > In 2024 zijn we overgegaan op een collegiale directiestructuur. Bestuur en directie verwachten op deze wijze het functioneren van de vereniging op middellange termijn te borgen. Het samenspel binnen de directie is uitgewerkt in het directiereglement. 	Directie
<ul style="list-style-type: none"> > In 2024 zijn de voorzitters van de diverse commissies door het bestuur uitgenodigd om hun plannen en opdracht te bespreken en te actualiseren. Dit is over en weer goed bevallen en zal ook in 2025 worden voortgezet. 	Commissies

Vooruitblik activiteiten 2025

- > De in 2024 gestarte verkenning van een nieuwe ICT infrastructuur zal naar verwachting in 2025 een concreet plan opleveren. Met een stuurgroep wordt bekeken hoe dit plan eruit moet zien, waarna implementatie volgt.
- > In 2025 zullen we opnieuw met Kamerleden van diverse fracties in gesprek te gaan om het belang van goed intern toezicht onder de aandacht te brengen.

Om een bredere doelgroep te bereiken zetten we in 2025 ook in op een podcast over toezichthouden in de zorg en willen we wat vaker webinars organiseren, die ook voor niet-leden toegankelijk zijn.
- > Met de ledenbijeenkomsten in het land willen we de betrokkenheid van de leden bij de vereniging groter maken. In dat kader willen we in 2025 ook aansluiting zoeken bij de kalender zorginitiatieven, om op die manier de maatschappelijke betrokkenheid van de vereniging te laten zien.
- > In 2025 worden acht ledenbijeenkomsten georganiseerd in het kader van het meerjarenplan. Op deze manier worden alle regio's worden betrokken bij de totstandkoming. Daarnaast organiseren we in de eerste helft van het jaar een belanghoudersconferentie om ook uit die hoek input voor het meerjarenplan op te halen. De opgehaalde informatie dient samen met de ongeveer gelijktijdig te verschijnen Toezichtvisie 3.0 als rode draad voor het meerjarenplan 2026-2030.
- > In 2025 wordt naar de nieuwe invulling van de directie gekeken.
- > Naast de gesprekken met het bestuur, willen we de verbinding tussen de commissies onderling in 2025 bevorderen, zodat deze nog beter kunnen bijdragen aan het grotere geheel.
- > Voor 2025 is de wens om de bibliotheek en het fotoarchief te inventariseren en breder toegankelijk te maken.

**Digitale
infrastructuur**

**Externe
communicatie**

Ledenbetrokkenheid

Meerjarenplan

Directie

Commissies

Kantoor op orde

Aandachtsgebieden tot 2025

Toekomstbestendige zorg en welzijn

In het strategisch beleidsplan 2020-2025 zijn de transities in zorg en welzijn die door de vereniging zijn gesignaleerd, teruggebracht tot drie aandachtsgebieden tot 2025. De zeven transities (oranje) hebben allemaal betrekking op een of meer van deze aandachtsgebieden. Het betreft thema's waar door leden destijds in de regiobijeenkomsten de nadruk op is gelegd.

Kwaliteit van werk

Een transitie is een proces dat wordt gekenmerkt door fundamentele en onomkeerbare veranderingen. Werk dat in transitie is, gaat dus niet alleen over andere opvattingen over werk, maar ook over anders waarden, anders organiseren, andere zeggenschapsverhoudingen en andere wet- en regelgeving. In dit activiteitenplan 2025 komen deze thema's op verschillende plekken aan de orde. Want werk dat in transitie is, vraagt ook om een kritische reflectie op de rolname van raden van toezicht.

In de juiste samenhang

Zorg en welzijn organiseren in de juiste samenhang krijgt concreet vorm in de ontwikkelingen van regionale netwerkzorg. Soms betreft het samenwerking met gelijksoortige instellingen, bijvoorbeeld in de thuiszorg, maar vaker nog wordt gezocht naar branche overstijgende samenwerking. Daarbij kan men denken aan welzijnsorganisaties die samenwerken met jeugdzorgorganisaties of ouderenzorgorganisaties die samenwerken met woningbouwcorporaties. Een interessante ontwikkeling is dat burgerinitiatieven gaan participeren in netwerken met institutionele organisaties.

Regionale netwerkvorming leidt tot nieuwe governance verhoudingen, maar die zijn nog verre van uitgekristalliseerd. Dit roept niet alleen vragen op bij bestuurders en interne toezichthouders, maar ook bij inspecties. Naast de verschillende initiatieven waar de NVTZ bij betrokken is, wordt ook de dialoog met de NZa over de rol van het intern en extern toezicht in netwerken voortgezet. In het project EISON onderzoeken we samen met de andere toezichthoudende verenigingen en de inspecties hoe intern en extern toezicht beter op elkaar afgestemd kan worden in netwerkverbanden.

Verduurzaming

In 2023 heeft de NVTZ 'the green deal' ondertekend en zich daarmee gecommitteerd aan blijvende aandacht voor verduurzaming. De werkgroep duurzaamheid geeft daar vorm aan zal haar werkzaamheden in 2025 continueren, onder andere met een handreiking over toezien op duurzaamheid en een congres in samenwerking met partners. Daarnaast blijven we in gesprek

met koepels van financiers (met name ZN en VNG) om samen te werken aan meer duurzame financiële arrangementen en brengen dit voortduren onder de aandacht bij VWS en NZa.