

NVTZ MGZN

VOOR TOEZICHTHOUDERS IN ZORG EN WELZIJN

NVTZ PODCAST
ACHTER DE
RAAD

DE TRANSITIE IN ZORG EN WELZIJN

■ *Interview met Jan Smelik & Tiemen Meijer*

LEDENFESTIVAL

■ *Bouwen aan een gezonde en duurzame leefomgeving*

IN GESPREK MET...

■ *Interview met Gerard Boekhoff*



SAMEN BOUWEN

Beste lezer,

Voor u ligt alweer de vierde editie van het NVTZ MGZN. In deze uitgave komen mensen aan het woord die zich bezighouden met een toekomstgerichte manier van samenleven, waarbij zorg en welzijn, positieve gezondheid, samen- en zelfredzaamheid de rode draad zijn. Passend bij ons jaarthema 'Bouwen aan een gezonde samenleving' geven zij hun visie weer, de wijze waarop ze samenwerken en ook waar ze met hun werkzaamheden tegen aan lopen. Het samenspel met elkaar, gezamenlijk verantwoordelijkheid willen nemen, lef tonen en participatie van burgers zijn hierbij belangrijke ingrediënten om samen in beweging te komen. En zo zorg en welzijn naar een ander niveau te tillen. Het uitgangspunt van wat kan wel en wat kunnen we als samenleving samen oppakken en welke instanties zijn daarbij dan nodig, is de basis.

Voor onze leden en raden van toezicht is het ook een zoektocht naar hoe nieuwe samenwerkingsverbanden lokaal of in de regio kunnen worden vormgegeven. Hoe kun je als rvt je rol goed pakken? Wij proberen als NVTZ onze leden hierin te ondersteunen en te inspireren. En onze achterban is niet de enige die zoekende is. We hebben in de nieuwe netwerken ook te maken met andere branches. Zo raakt zorg en welzijn ook woningcorporaties. Vandaar dat we dit jaar ons Ledenfestival in november samen met de Vereniging van toezichthouders in woningcorporaties (VTW) oppakken. Onze leden hebben vaak ook met de leden van de VTW te maken. Dus interessant om elkaar te leren kennen, kennis en ervaringen te delen en zo het netwerk uit te kunnen breiden.

Overigens maak ik graag van de gelegenheid gebruik om te vertellen dat de NVTZ ook gestart is met een eigen podcastserie '[Achter de Raad](#)'. Ik ga in gesprek met verschillende gesprekspartners over diverse thema's die het intern toezicht raken. Daarover leest u ook meer in het MGZN.

Ik wens u veel luister- en leesplezier.

Hartelijke groet,

Aad Koster
Voorzitter NVTZ



Aad Koster
Voorzitter NVTZ

INHOUD



INTERVIEW

De transitie in zorg en welzijn

4

NVTZ PODCAST

Achter de Raad

9

IN GESPREK MET...

Gerard Boekhoff

10

STELLING

Loslaten voor meerwaarde

13

INTERVIEW

Bouwen aan een gezonde en duurzame leefomgeving

14

REFLECTIE

in de vorm van intervisie of intercollegiale consultatie

16



13



**DE
TRANSITIE
IN ZORG EN
WELZIJN**

is de transitie van iedereen
in de maatschappij



In het kader van zorgzame gemeenschappen en aansluitend bij ons jaarthema 'Bouwen aan een gezonde samenleving' gaan we in het gesprek met Jan Smelik en Tiemen Meijer nader in op de beweging 'Van zorg naar gewoon leven'. In deze beweging staat het gewone leven én wat dit waardevol maakt centraal: en dat is voor iedereen anders. Het vraagt een andere houding van iedereen in onze samenleving: niet alleen van hulp- en zorgverleners, juist ook van inwoners en de hele maatschappij, overheden, en zorgwelzijns- en woonorganisaties breed. (Zorg)organisaties werken samen met alle bovengenoemde partijen om ouderenzorg te transformeren, waarbij het uitgangspunt het gewone leven is. En dus niet de zorgorganisatie zelf. In dit proces spelen raden van toezicht en raden van bestuur een cruciale rol. Met elkaar houden we de hulp en zorg toegankelijk voor iedereen die dat echt nodig heeft en nemen we samen de verantwoordelijkheid voor kwetsbare inwoners in onze maatschappij. Hiervoor zoeken we een passend, betaalbaar en duurzaam antwoord.

Tekst: Petra Hardeman

Startpunt Van zorg naar gewoon leven

Het startpunt van deze beweging is dat we zo'n drie jaar geleden vanuit het Zilveren Kruis Zorgkantoor een aantal strategische partners in het kader van *de zorg langer thuis* een aantal inspirerende innoverende dingen op regioniveau deden, maar nog niet over regio's heen. "We hebben toen met een aantal innovatieve bestuurders samengezeten die inspirerende dingen met elkaar deden op regioniveau in het kader van de zorg langer thuis. Vanuit Zilveren Kruis zagen we een mooie kans om met elkaar te spreken over; hoe ziet het ouder worden eruit voor jezelf, je eigen ouders of je omgeving? Hoe richten verschillende gemeenten en provincies dat vervolgens in. Daar is uiteindelijk de beweging de tekst *Van zorg naar gewoon leven* uit ontstaan. En vandaar uit zijn we het een beweging gaan noemen", schetst Tiemen Meijer, werkzaam bij het Zorgkantoor Zilveren Kruis, de context.

De opzet van de beweging bestaat uit een drietal fases. In de eerste periode hebben we elkaar voornamelijk geïnspireerd met voorbeelden van zorg voor ouderen uit de verschillende regio's en zo veel van elkaar geleerd. Die inzichten leidden tot een programma met onderdelen die goed aansloot bij de WOZO. En besloten we met een zogenaamde coalitie van eigenwijzen (ook verwijzing naar 'op eigen wijze') dit groter te maken en zijn we het een beweging gaan noemen. Daarna hebben wij een aantal organisaties, zoals Nederland Zorgt Voor Elkaar (NLZVE), betrokken vanuit de zorgzame gemeenschappen gedachte en wilden wij elkaar versterken op dezelfde visie.



"We hebben allereerst een symposium gehouden om informatie te delen. Niet het wiel zelf uitvinden, is daarbij het devies. Daarnaast wilden we ook goede voorbeelden ophalen. Met de gedachte en vanuit het hogere doel dat we een samenleving creëren, waarin iedereen onderdeel van mag uitmaken en zo lang mogelijk ook onderdeel van die samenleving mag zijn. We probeerden verschillende antwoorden te vinden op de vragen: Wat hebben we dan te doen? Hoe ziet dat er dan uit? Hoe moeten we veranderen? Toen kwamen we er ook achter dat we te veel dingen op lossen met zorg die eigenlijk helemaal geen zorg zijn.

We nemen heel snel de regie van mensen over. Dus eigen regie werd zodoende ook een belangrijke pijler gekoppeld aan zelf-en samenredzaamheid. Deze beweging is dus ook niet alleen van Zilveren Kruis of van de betrokken zorgaanbieders, hij is van ons allemaal. Vanuit een ander perspectief, en met gerichte sturing", benadrukt Tiemen. Jan Smelik vult aan: "Via Weyond zijn we zo'n twee jaar gelden aangehaakt met *Nederland Zorgt voor Elkaar (NLZVE)*. We vonden elkaar in de gedachte dat het primaat van zorg weer bij de samenleving moet komen in plaats van bij professionals van zorgorganisaties en bij de structuur van instituten. Dat kun je op allerlei manieren invullen en dat hebben we in de afgelopen jaren gedaan. Vanuit NLZVE en de NVTZ waren we hiermee ook al wat langer bezig. We hebben samen een visie op de zorgzame samenleving in een [whitepaper](#) geschreven. Deze visie sluit naadloos aan bij de visie vanuit het programma of de beweging *Van zorg naar gewoon leven*. Dus je ziet vanuit de verschillende coalities en samenwerkingsverbanden dezelfde beweging ontstaan die de afgelopen jaren steeds sterker is geworden. We merken dat het momentum hiervoor toeneemt en dat steeds meer partijen zich bij de beweging aansluiten. We gaan uit van positieve gezondheid, mensen weer in hun kracht zetten en hebben oog voor reablement. We willen niet alles oplossen met professionals in de zorg, maar zoeken oplossingen in de samenleving zelf."

Jan Smelik

Jan Smelik is basisarts en actieve burger in de frontlinie. Naast algemeen coördinator van Nederland Zorgt Voor Elkaar, het landelijk netwerk van zorgzame gemeenschappen, is hij oprichter en ex-voorzitter van Coöperatie Austerlitz Zorgt en lid van de Kwaliteitsraad van het Zorginstituut.



Zoektocht

"Het is dan ook een zoektocht naar het aansluiten van twee werelden. Van enerzijds ►

Onze droom

Wij dromen van een samenleving waarin zorgen voor elkaar normaal is.

Een samenleving waar iedereen zo veel als mogelijk zelfredzaam is, eigen keuzes maakt en zelf de regie heeft.

Ouderen, hun netwerk, de gemeenschap en organisaties regelen gezamenlijk de benodigde ondersteuning en zorg.

het brede zorgdomein (dus inclusief welzijnswerk) met maatschappelijke ondersteuning op de leefwereld en andersom de leefwereld laten aansluiten op de nieuwe wereld. We zitten nog midden in deze toektocht”, aldus Jan. “We maken vorderingen, maar het is nog geen gelopen race”, luidt zijn conclusie. Deels komt dat door de zorgorganisaties en de gemeenten die menen, dat zij wel weten wat het beste voor de mensen is en dat zij het voor de mensen willen gaan regelen. Anderzijds zijn er heel veel burgers die zich nog niet bewust zijn van het feit dat het misschien wel goed is eigen regie te nemen in je eigen leven, maar ook op je leefomgeving. Waarbij je dus niet gaat afwachten tot de overheid dingen voor je gaat regelen, maar dat je als burger zelf daar ook een rol in speelt. En die werelden komen langzaam naar elkaar toe, ziet hij, hoewel dit nog wel een heel proces is.

Tiemen geeft aan dat het zorgkantoor in de domeinen nog wel eens gezien wordt als de achterkant van de zorg. “Terwijl we juist heel erg met de voorkant bezig zijn. Het zorgkantoor probeert alle betrokken

partijen te ondersteunen”, legt hij uit. Daardoor ontstaat er een

transformatie voor alle lagen die domein overstijgend is. Tiemen vult aan: “Als een zorgaanbieder bijvoorbeeld iets wil veranderen, kom je diverse cirkels tegen die je moet doorbreken. Als je als bestuurder van een organisatie een beweging wilt maken, moet deze eerst de eigen organisatie meenemen en vervolgens de volgende cirkels zoals een gemeente, een zorgkantoor of verzekeraar. Als je daar doorheen bent gekomen, volgt die van de maatschappij. Je kunt als zorgkantoor dan wel heel erg geloven in de voorkant en dat doen we ook, maar gaandeweg ontstaat er van alles waar je niet altijd rekening mee hebt gehouden en moeten wij een ondersteunende cirkel creëren. We proberen daarop dan wel aan te sluiten. Dat vraagt een hele andere houding en werkwijze van het zorgkantoor.”

Uitgangspunt community care

Wij zijn vanuit de beweging ook begonnen met het uitwerken van programma's zoals reablement, community care en innovatie. Deze programma's vertaalden

we vervolgens, samen met Icare en Zorgspectrum ook in hoe wij kijken naar het leveren van Volledig Pakket Thuis (VPT), of Vertrouwd thuis zoals deze organisaties dit noemen. Vervolgstap was om dit ook in de intramurale setting naar voren te brengen. Dat waren de eerste twee programma's, samen met innovatie natuurlijk, die hangen onder het einddoel Van zorg naar gewoon leven.

Sturing op maatschappelijk belang van zorgorganisaties

We zien als onderdeel van onze rol anders te kijken naar organisaties en hen te stimuleren en te ondersteunen om de transitie te maken. En dat sluit weer heel erg aan bij de eerdergenoemde whitepaper, waarbij we ons richten op de bijdrage leveren vanuit de maatschappelijke opgave. “Dat is echt wat anders dan sturen vanuit het eigen organisatiebelang. We zetten in op minder zorginzet, bekeken vanuit de wens van de cliënt en wat de cliënt zelf nog kan. Het uitgangspunt van de beweging is dat we mensen zo lang mogelijk zelfstandig laten zijn en zelf dingen laten doen en met elkaar samen redzaam zijn.” Dat is heel anders dan in het verleden dat een cliënt naar het verpleeghuis ging en (gechargeerd gezegd) alle regie werd overgenomen. Aan de andere kant kan dit ook leiden naar leegstand en/of transformatie in de intramurale capaciteit. In het verleden zou de zorgorganisatie sturen op meer productie, want voor bedbezetting word je immers betaald. Een uitdaging voor de raad van toezicht (immers financieel verantwoordelijk voor de organisatie) die zou dan kunnen denken: “dat gaat niet goed bestuurder” en zou weer kunnen sturen op organisatiebelang. ►

Tiemen Meijer

Manager inkoop ouderenzorg Wlz bij Zorgkantoor Zilveren Kruis, verantwoordelijk voor de inkoop van de langdurige zorg in 11 regio's in Nederland. Hij is medeoprichter en actief sinds de opstart van de beweging van zorg naar gewoon leven.



Terwijl zorgaanbieders in de nieuwe situatie naar een sturing op maatschappelijk belang moeten bewegen. De vraag is dan ook wanneer zijn wij van waarde voor de maatschappij?

Van waarde voor de maatschappij zijn

“Wil je het echt goed doen in je eigen werkomgeving als zorg- of welzijnsorganisatie of als gemeente? Dan moet je de fundamentele keuze maken om niet je bedrijfsbelang of organisatiebelang voorop te zetten, maar het maatschappelijk belang: wat kan jouw organisatie daaraan bijdragen?”, beantwoordt Jan de vraag. Er zijn voorbeelden van zorgbestuurders die zeggen ‘het gaat mij niet om de instelling, het gaat mij het maatschappelijk belang dat ouderen in mijn gemeente op een goede manier tot heel hoge leeftijd daar kunnen wonen en leven. Optimaal gesteund vanuit een goede samenwerking tussen formele en informele zorg.’

“Dat houdt in dat niet alleen zorg- en welzijnsorganisaties zich moeten aanpassen, maar vergt ook van burgers om hun eigen belang opzij te zetten en te bewegen naar het belang van hun leefomgeving. Dus het vraagt een aanpassing van onze hele samenleving. En uiteindelijk ook een aanpassing en bijstelling van onze financiële systemen in de nieuwe situatie.” Jan verwacht niet dat het hele zorgstelsel op de schop moet, maar er zullen wel aanpassingen gedaan moeten worden om die lokale ecosystemen, zoals hij ze graag noemt, op een optimale manier (financieel) te ondersteunen vanuit regionale of landelijke instituten. En dat begint bij een andere manier van samenwerken van lokale partijen of in de wijken. En daarbij zou integraal moeten worden gekeken naar het hele zorg- en welzijnsdomein. “Je wilt het liefst de mensen zo lang mogelijk uit de zorg houden door ze in een vroeg stadium te ondersteunen, zodat ze uiteindelijk niet in de zorg terecht komen.” Jan denkt dan aan mantelzorgers die overbelast zijn of mensen die niet meer kunnen slapen van de zorgen. “De meeste winst is te halen in het voorkomen dat mensen in de zorg komen. En de mensen die al in de zorg zitten, kun je wellicht ook nog wat aan doen.” Daarvoor heb je een fijnmazig ecosysteem nodig van samenredzaamheid in de buurt, ondersteund door professionals die kunnen werken zonder dat ze met allerlei schotten in het systeem te maken hebben, maar gewoon kijken wat er in de buurt nodig is om mensen in de samenleving te ondersteunen. Door in een vroegtijdig stadium problemen te tackelen, voorkom je grote zorgen.

Tiemen vult aan dat de beweging een

krachtige boodschap heeft omdat het erom gaat dat iedereen waardig oud wil worden met uiteindelijk een mooie laatste levensfase. “En dat is een andere insteek dan we lossen die laatste levensfase nog met allerlei interventies op en we gaan nog een behandeling zus en zo doen. Het gaat echt om waardig oud worden.” Dat is een belangrijk perspectief voor alle betrokken partijen (zoals de overheid, VWS, gemeenten en zorgverzekeraars) om mee te nemen in alles wat ze doen. Dat geldt ook voor de raden van toezicht als ondersteuning en richtinggevend aan hun bestuurders.

Aanpassing werkwijze zorgkantoor

Vroeger werkten we als zorgkantoor met een contract waarin we systematisch naar een bepaald doel werkten. Nu werken we vanuit een drietal fases: de eerste twee à drie jaren benutten we om te inspireren en laten we zien wat de beweging zou kunnen zijn. Daarbij zetten we iedereen vanuit zijn eigen professionaliteit in zijn kracht en sturen we langzaam naar afspraken maken met zorgaanbieders in de regio over het implementeren en ondersteunen van reablement, innovatie en zorgzame gemeenschappen. In fase twee gaat het om een inspanningsverplichting en vandaar uit naar de derde fase richting resultaatverplichting voor bijvoorbeeld 2027. En daaraan heb je als organisatie uiteindelijk aan te voldoen om in aanmerking te komen voor een overeenkomst.

Bewijslast

We zijn begonnen met een paar partijen in de coalitie en nu hebben zich al 190 organisaties bij de beweging aangesloten. “Het is bovendien interessant om te zien dat organisaties die fundamenteel andere keuzes maken, kunnen overleven. En er zijn voorbeelden van community care (zoals in Dongen al jarenlang goed is aangetoond) waar de samenleving veel geld kan besparen per kwetsbare oudere per jaar. Deze werkwijze in Dongen zou op jaarbasis voor heel Nederland zo’n 5 miljoen euro op de Wlz kunnen besparen”, licht Jan toe. Hij vraagt zich af waarom dit succesvolle voorbeeld zo weinig navolging krijgt. De bewonersbeweging is enorm snel gegaan, de transitie bij zorgorganisaties en gemeenten mogen wat hem betreft wel wat sneller gaan. Ook ziet hij risico’s als gevolg van het ravijnjaar waarbij de beweging naar de voorkant van gemeenten nu de voorzieningen weer slopen, vanwege de budgettaire problemen.

Sneller transformeren

Tiemen verwacht dat de raden van toezicht en raden van bestuur zorgen dat er een gezamenlijke toekomstvisie ligt, die in lijn is met het perspectief van de beweging *Van zorg naar gewoon leven* en aansluit op de omgeving van de organisatie. Om te voorkomen dat de organisatie in tijden van financiële moeilijkheden de blik weer intern richt of de samenwerking in een reorganisatie of fusie uitmondt. Daarbij zijn er veel inspirerende voorbeelden waarop organisaties kunnen sturen en zij het wiel niet iedere keer opnieuw hoeven uit te vinden. Dan kun je de transformatie versnellen. Nu zijn met name de zorgorganisaties hiermee bezig die dat intrinsiek graag willen.

Jan vult aan dat we ook moeten gaan nadenken of we de marktwerking zoals we nu hebben ingericht met de wijkzorg op termijn wel zo duurzaam en efficiënt is. Er zijn veel verschillende organisaties en busjes in één wijk, dorp of stad actief. Zijn advies: “Je zou met een ‘preferred supplier’ kunnen werken in een werkgebied en dat inrichten samen met huisartsen, een welzijnswerker, sociaal werk, met burgerinitiatieven en de lokale gemeente. En wil je een andere zorgaanbieder, is dat altijd wel te regelen.” Maar hoe zorgen we dat we de ‘couleur locale’ zo organiseren, dat we niet met 15 verschillende vvt-instellingen in één gebied zitten, want dat gaat niet werken. “Eigenlijk willen we naar een lokaal ecosysteem toe waarin niemand de baas is en iedereen samen werkt en datgene doet wat voor de lokale samenleving het beste is.” En dat we niet denken vanuit aanbod gedreven zorg maar vraaggerichte behandelingen of ondersteuning in de wlz, waarbij zelf- en samenredzaamheid het uitgangspunt is.

Eigenaarschap

Tenslotte, fundamenteel is wel dat als je de samenleving en de burger mee wilt laten doen en zich medeverantwoordelijk wilt laten voelen, je hen ook zeggenschap moet geven. Je kunt geen eigenaarschap van de burger vragen als ze geen zeggenschap krijgen. “Als mensen het gevoel hebben dat ze geen invloed hebben op wat er gebeurt, gaan ze ook geen medeverantwoordelijkheid nemen. Dus die dingen gaan hand in hand”, sluit Jan het gesprek af.

Mochten onze leden nog vragen hebben of advies nodig hebben, dan staan Jan Smelik en Tiemen Meijer voor u klaar.

Tip

Luister voor meer inspiratie en voorbeelden uit de samenleving naar de podcast *Van Zorg naar gewoon leven* via [Podcast - vanzorgnaargewoonleven](#) met Jan Smelik (NLZVE) en Joris van Rhee (Zilveren Kruis Zorgkantoor)

NVTZ PODCAST

ACHTER DE RAAD

In de maandelijkse podcastserie Achter de Raad gaat Aad Koster, voorzitter van de NVTZ, in gesprek met diverse gesprekspartners over persoonlijk leiderschap, verantwoordelijkheid en het belang van samen leren. Daarbij komen onderwerpen ter tafel als wat grote dilemma's voor toezichthouders in deze tijden van verandering zijn en worden visies en ervaringen gedeeld.

In de eerste Rutger Jan van der Gaag, voorzitter van de NVZD én zelf ook toezichthouder. Samen verkennen zij de bestuurlijke horizon richting 2030: welke transities zijn onvermijdelijk, en hoe pakken we die als bestuurders én toezichthouders samen aan?

In de tweede podcast Achter de Raad is Albert Vlemmix, bestuurder Maria-oord over het belang van community care te gast. Ook is de aflevering met Hanneke Beijer, bestuurskundige en net gepromoveerd gepubliceerd. Haar onderzoek Over de rode loper over bestuurswisselingen in ziekenhuizen wordt besproken en Hanneke geeft een scherp en praktisch beeld van wat toezichthouders nodig hebben om relevant, betrokken én toekomstgericht te blijven.

Luister nu naar onze maandelijkse podcast Achter de Raad en laat je inspireren om het verschil te maken. De podcast is te zien en te beluisteren op YouTube en Spotify.



Gerard Boekhoff

Bestuurslid NVTZ sinds 2020

Toezichthouder bij Veenvesters, MEEVivenz

Bestuurslid Neo Kidney Foundation

Directeur-bestuurder van de Schoor

In gesprek met...

Gerard Boekhoff

Gerard Boekhoff is al een aantal jaren bestuurslid bij de NVTZ en zijn tweede termijn is inmiddels ingegaan. Hij heeft ervaring als toezichthouder en bestuurder in zowel zorg- als welzijnsorganisaties, maar zijn focus ligt nu voornamelijk op het domein welzijn. In het NVTZ-bestuur houdt hij dan ook goed in de gaten of het welzijns perspectief voldoende aandacht krijgt. Dankzij zijn enthousiaste inbreng gebeurt dat zeker en hij ervaart binnen het bestuur ruimte en gehoor voor zijn inbreng. Ook zijn er positieve geluiden vanuit de samenwerkende partijen zoals Verdiwel en Sociaal WerkNederland over de samenwerking en de bijdragen die de NVTZ levert aan een nieuwe governance voor welzijn.

Tekst: Petra Hardeman

“Zorg en
welzijn
worden vaak
in een adem
genoemd”

Dat er meer aandacht is voor welzijn naast zorg heeft zeker ook te maken met hoe we de toekomst van zorg en welzijn zien, aangejaagd door de zorgakkoorden zoals AZWA (voorheen IZA) en Gala die meer samenwerking in netwerken met verschillende organisaties in de hand werken. Het belang van welzijnswerk/sociaal werk wordt steeds beter gezien en erkend vanwege de preventieve en langdurige impact in een omgeving waarin mensen meer voor elkaar zorgen en uitgaan van wat ze zelf kunnen. Met bijvoorbeeld de methodieken van opbouwwerk (ABCD) kijken welzijnsmedewerkers wat er in een wijk aan ‘assets’ mogelijkheden of waarden aanwezig is om daarmee de gemeenschap te ondersteunen.

Vanuit de behoefte werken

“Zorg en welzijn worden vaak in een adem genoemd”, geeft Gerard aan. “De grenzen zijn ook heel diffuus en toch zijn er ook verschillen, zeker als je van de inwoner uitgaat zoals bij welzijnswerk het geval is. Gechargeerd en heel algemeen gezegd, kun je stellen dat bij zorg de insteek is; er is een probleem en hoe kunnen we dat oplossen. De oplossingen zijn vaak aanbod gedreven. Sociaal werk of welzijnswerk is erop gericht om vaak collectief te werken voor bijvoorbeeld groepen jongeren en groepen ouderen vanuit hun perspectief en vanuit hun mogelijkheden. Ook werkt welzijn meer preventiegericht om problemen te voorkomen. Welzijnswerk heeft dus duidelijk een andere insteek en werkt altijd vanuit de behoeften van de inwoners. Het heeft ook vaker raakvlakken met andere onderdelen in het leven van mensen en dat is samenwerking met bijvoorbeeld onderwijs, sport en cultuur ook vanzelfsprekend. Daardoor is welzijnswerk logischerwijs op een andere manier georganiseerd en geïnstitutionaliseerd dan de zorg. En daarmee is het toezichthouden ook anders”, legt hij uit. Ook al omdat er geen wet -en verplichting aan welzijn zit, zoals bij zorg in de zorgverzekeringswet wel is vastgelegd.

Voorkomen van problemen

Wat verder in welzijn wezenlijk anders is, is de gerichtheid op preventie, op het voorkomen van problemen. Het gaat er om de inwoners goede ondersteuning te geven bij de behoeften die zij zelf aangeven. “Ondanks de verschillen tussen zorg en welzijn is samenwerking hard nodig en is er bij de NVTZ dus meer aandacht gekomen voor welzijn. Gesprekken gaan meer over ‘Wat is er nodig vanuit het perspectief van toezichthouden en wat zijn de specifieke aandachtspunten’. Zeker als je kijkt naar de toekomst van de zorg en de grenzen waar we in de zorg tegen aan lopen, wordt welzijn steeds belangrijker”.

Zo zijn er in Almere bijvoorbeeld 17 buurtcentra. In de buurtcentra wordt 90% van de activiteiten voornamelijk door de inwoners zelf gedaan. De resterende 10% bieden we ondersteuning vanuit welzijn. We zijn bereid over grenzen heen te organiseren. We werken in Almere met gezondheidscentra waar naast de eerstelijns hulp ook welzijnsmedewerkers aanwezig zijn. Daarnaast verlenen we schuldhelpverlening en willen we schulden voorkomen door nauw samen te werken met energie- en woningcorporaties. Gerard schetst een voorbeeld van die samenwerking met de eerstelijns zorg: “Als wekenlang iemand met hoofdpijn bij de huisarts langskomt, maar de huisarts heeft het gevoel dat er iets anders speelt dan een medische oorzaak, wordt deze persoon na een aantal keren niet meer naar de huisarts gestuurd, maar gaat in gesprek met een welzijnsmedewerker. Als dan blijkt dat de hoofdpijn ergens anders vandaan komt (bijvoorbeeld door geldproblemen) kan er samen aan een oplossing worden gewerkt met andere betrokken instanties zoals schuldhelpverlening. Dat is een wezenlijk andere aanpak die veel effectiever is en beter voor het welbevinden van de persoon in kwestie. Tegelijkertijd haalt het de druk bij de zorg weg”.

Verantwoordelijkheden in netwerksamenwerking

Gerard schets nog een voorbeeld: “We hebben in bepaalde wijken in Almere een straatcultuur die ook de scholen ingaat. De vraag van de schoolbesturen was of de jongerenwerkers ook op de scholen aanwezig konden zijn. Daaraan werken we natuurlijk graag mee. Dan is de vraag wel waar houdt de verantwoordelijkheid van welke instantie op? Je hebt te maken met politie, scholen, kerken, jongerenwerkers en noem maar op. Het loopt allemaal door elkaar heen. Dat is in termen van governance en verantwoordelijkheid best wel spannend. In Almere werkt men met een wijkteam vanuit verschillende organisaties. Dat het werkt, komt omdat netwerkorganisaties een gezamenlijk doel en gedeelde verantwoordelijkheid hebben geformuleerd. Dus netwerksamenwerking heeft consequenties voor de aansturing en de verantwoordelijkheden, ook die van toezichthouders gaat verder dan alleen die van de organisatie zelf. Wij hebben dit opgelost door een consortium te vormen; wie wat doet is duidelijk afgesproken en daar waar het nodig is zoeken we elkaar op.

In de zorg is de transformatie naar vormen van netwerksamenwerking net zo goed gaande. Daar is de laatste jaren ook een kanteling gaande naar meer patiëntgericht werken. Patiënten worden vaker ondersteund als ze bijvoorbeeld naar een ziekenhuisopname naar huis gaan. Dat is volgens Gerard een goede zaak. Een groot verschil met welzijn is wel dat de zorg iets kwijt zal raken. “Het is in relatie met schaarste best problematisch als je dingen kwijtraakt. De zorgorganisatie moet wel blijven draaien en dat kan dus een dilemma zijn”, geeft hij aan. In welzijn moeten we dan de vragen stellen ‘Kunnen we het aan? Kunnen we de mensen vinden en zo de kracht in de wijk houden? Dat zijn hele andere toezichthoudende vragen vanuit een ander perspectief. In een netwerkorganisatie ga je een stap verder en is er een gemeenschappelijk doel en voelt men samen de verantwoordelijkheid dat niet door één organisatie kan worden opgelost. Een mooi voorbeeld daarvan is Positief Gezond Almere.

Positief Gezond Almere

Gerard vertelt dat Almere een echte pioniersstad is. Zo is hij er trots op dat Almere in december 2024 als één van de eerste gemeenten het IZA-transformatieplan Positief Gezond Almere (PGA) goedgekeurd kreeg. Daar gingen twee jaar van gesprekken met 13 organisaties zoals zorg-, welzijns- patiënten- en inwonersorganisaties in Almere, de gemeente en de zorgverzekeraars aan vooraf. Essentieel voor de aanpak is dat er een gezamenlijke visie is geformuleerd die alle bovengenoemde partijen steunen. Het is overigens het eerste goedgekeurde IZA-plan in Nederland waarbij welzijnswerk integraal onderdeel van uit maakt.

Met dit PGA-plan zet Almere in op drie strategische pijlers:

1. Met de inwoners naar behoefte hun veerkracht, gezondheid en zelfredzaamheid vergroten
2. Inwoners integraal en op de juiste plek met passend aanbod te helpen met hun steunvraag.
3. De druk op de zorg verminderen

De partijen hebben elkaar gevonden op noodzaak en op inhoud om het samen aan te pakken.

Welke norm als uitgangspunt

Een dergelijke nieuwe manier van samenwerken als PGA vraagt ook een andere manier van werken van toezichthouders. Volgens Gerard is het toezicht in principe geregeld want iedereen heeft zijn eigen raad van toezicht of raad van commissarissen. Hij roept toezichthouders op om vooral het groter geheel te blijven zien en dat ook te onderschrijven. In deze nieuwe wereld moeten we ook de governance met elkaar opnieuw gaan uitvinden en daarbij is vertrouwen noodzakelijk. “Zekerheid is in onze maatschappij vaak de norm, denken we. Ik ben van mening dat juist onzekerheid de norm is. Dat moeten we ons als toezichthouder ook beseffen en dat we naar de beste inzichten zo goed mogelijk proberen te presteren. Daarbij zijn competenties zoals adaptief en flexibel vermogen onontbeerlijk. Het gaat erom dat je als rvt de juiste vragen moet kunnen stellen en ook moet kijken naar de lange termijn”, aldus zijn pleidooi. Organisaties overleven het beste als ze met dynamiek en onzekerheid kunnen omgaan. “In PGA zijn veel verschillende partijen betrokken en we willen op een goede manier samenwerken op basis van vertrouwen. Natuurlijk maken we ook duidelijke afspraken en formuleren we mijlpalen van succes. Dat zijn we aan het ontdekken. We zijn samen de stad Almere aan het bouwen en aan het pionieren. Dat geeft ook weer vertrouwen. We beseffen dat we het ieder apart niet kunnen”. Het is een groeiende, jonge stad en er zijn vele grote sociale uitdagingen.

Verder professionaliseren

Traditionele controlemechanismes werken niet altijd in samenwerkingsverbanden en je moet als rvt van een organisatie in die netwerken andere vragen stellen aan het bestuur. Dan komt de rol als hoeder van de dialoog weer om de hoek kijken. “Vanuit de NVTZ blijven we ons de komende tijd richten op het verder professionaliseren van de toezichthouders. Omdat het toezicht in welzijn nog relatief jong is, de organisaties vaak kleiner zijn, is de behoefte aan specifieke opleidingen voor welzijn aanwezig. Daar blijven we onze leden vanuit de NVTZ aandacht aan besteden”, sluit Gerard af.



Leidt aansluiting van informele zorg op formele zorg tot kwaliteitsverbetering?

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, dit maakt het makkelijker voor iedereen daarop te reageren.

Reageren?

Stuur je reactie naar communicatie@nvtz.nl

Stelling van de raad van toezicht

Toezicht houden betekent ook los durven laten: pas als je als rvt kritisch bevraagt of jouw organisatie ruimte geeft aan anderen die het beter doen in de regio (zelfs ten koste van eigen belangen) lever je echte meerwaarde. Zonder zicht op het lokale/regionale speelveld en de kracht van anderen kun je geen verantwoorde keuzes maken over samenwerking en positionering.

Geef uw reactie door aan onze redactie of via LinkedIn. Dan krijgen we inzichten over de mening van onze leden. Motiveer waarom u het eens of oneens bent.



LEDENFESTIVAL

Bouwen aan
een gezonde
en duurzame
leefomgeving

Tekst: Petra Hardeman



Wilt u als lid van de VTW of de NVTZ aanwezig zijn bij het Ledenfestival op 20 november a.s. in Rotterdam? Reserveer deze datum alvast in uw agenda. Het festival vindt op de middag en avond plaats van 16.00 uur tot 21.00 uur, inclusief diner. De uitnodigingsmail voor het ledenfestival met het programma om aan te melden, versturen we onze leden binnenkort.

Ieder jaar organiseren de NVTZ en de VTW ieder hun eigen Ledenfestival of -bijeenkomst. Dit jaar treden we voor het eerst gezamenlijk op en organiseren we samen het festival. Wel houdt iedere organisatie zijn eigen ALV tijdens het festival.

Gezamenlijk ledenfestival

Achter de schermen werken collega's van de VTW en de NVTZ hard aan de voorbereiding van een mooi inhoudelijk programma en interessante workshops. Dit jaar vindt het gezamenlijke ledenfestival plaats op donderdag 20 november in het Keilepand in Rotterdam. We kiezen voor een opzet met een locatie midden in een wijk die mensen, projecten, activiteiten en ondernemingen met elkaar verbindt. Huurders van het Keilepand zijn voornamelijk ondernemingen die de wereld iets beter willen maken. De locatie speelt daarmee een hoofdrol binnen het thema 'Bouwen aan een gezonde en duurzame leefomgeving'.

Samenwerken in toezicht op wonen, welzijn en zorg

Naast verschillen tussen beide verenigingen van toezichthouders in respectievelijk woningcorporaties en zorg & welzijn, zijn er ook veel raakvlakken.

"In de praktijk raken wonen en welzijn elkaar al langer," vertelt Ans. "De afgelopen jaren zijn er talloze voorbeelden ontstaan waarbij wonen, welzijn en zorg gezamenlijk optrekken. Het is dus logisch dat ook de toezichthoudende verenigingen – VTW en NVTZ – elkaar op veel vlakken tegenkomen."

Woningcorporaties opereren in wijken en gemeenschappen waar sociale en

gezondheidsvraagstukken samenkomen. Daardoor hebben zij direct te maken met het sociaal domein en de zorg. "Dat besef leidde ertoe dat we zo'n anderhalf jaar geleden besloten om ook een keer het ledenfestival samen te organiseren. Zeker ook omdat veel van onze leden actief zijn als toezichthouder bij zowel woningcorporaties als in zorg of welzijn."

Maatschappelijke vraagstukken

Volgens Ans is het duidelijk: de maatschappelijke vraagstukken waar we voor staan – zoals het tekort aan betaalbare woningen, en de toenemende schaarste in zorg en welzijn – zijn alleen in gezamenlijkheid op te lossen. "Dat vraagt om samenwerking, ook in het toezicht. Niet alleen tussen organisaties, maar ook tussen toezichthouders die verder kijken dan hun eigen sector.

Bronia onderstreept deze argumentatie met de visie vanuit de VTW: "In ons koersplan 2025 – 2028 geven wij aan dat de maatschappelijke opgave waar wij voor staan niet alleen kunnen oplossen binnen de sector, maar juist ook met de partners binnen het sociaal domein. Dit kan alleen als wij elkaar kennen, elkaars perspectieven benutten en elkaar vertrouwen. In de huidige maatschappij buitelen meningen over elkaar heen. Als beroepsverenigingen geven wij het goede voorbeeld door samen te werken en onze krachten te bundelen. Samen agenderen we belangrijke onderwerpen als bestaanszekerheid, waarbij een dak boven het hoofd, sociale veiligheid, gezondheid en gemeenschapszin voorwaardelijk zijn. In de praktijk hebben woningcorporaties, zorg- en welzijn organisaties veel dezelfde klanten. In ons koersplan benoemen we bijvoorbeeld 'sterker door samenwerking' en 'samen het interne toezicht naar een hoger niveau tillen'.

Integraal en burgergericht

Een ander voorbeeld van samenwerken is de gezamenlijke deelname van de VTW en de NVTZ aan het EISON-project, dat zich richt op toezicht op netwerken. "Ook daarin zie je de beweging van sectoraal naar domein-overstijgend denken. We ontwikkelen bij de NVTZ momenteel een visie op intern toezicht 2030, waarin we constateren dat burgers het liefst



Ans Verstraeten
Directeur NVTZ, Nederlandse
vereniging van toezichthouders in
zorg en welzijn

prettig willen wonen én goede zorg willen ontvangen in hun directe omgeving. Dat vraagt om toezicht dat integraal en burgergericht is."

Ook in de aanpak van onderliggende problematiek, zoals schulden die kunnen leiden tot huurachterstand of zorgmijding, blijkt samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg cruciaal. "Woningcorporaties merken vaak als eerste wanneer het misgaat bij mensen thuis. Alleen in gezamenlijkheid kunnen we maatschappelijke vraagstukken écht aanpakken."

Van ego- naar eco-denken

Tot slot wijst Ans erop dat de VTW en de NVTZ niet alleen inhoudelijk samen optrekken, maar ook in de manier waarop ze professionalisering van het toezicht vormgeven. "Daarin lopen we gelijk op, en dat versterkt onze samenwerking." "Ik herken de onderwerpen die Ans benoemt. Wij willen graag kijken waar de mogelijkheden en kansen liggen om de vaak complexe vraagstukken met elkaar op te pakken. Dit betekent met een andere blik naar buiten kijken en het maatschappelijk belang nadrukkelijk laten meewegen in de boardroom. Wij noemen dit in ons koersplan de shift van ego-denken naar eco-denken" sluit Bronia af.



Bronia Vermaas – van de Bilt
Directeur VTW, Vereniging
van toezichthouders in
woningcorporaties

Notarisotto, de rol van de notaris

Als organisatie wilt u natuurlijk dat alles goed geregeld is, ook op papier. Als u een stichting of vereniging opricht (of de statuten wilt wijzigen), moet dat officieel worden vastgelegd in een notariële akte. Dat betekent dat u langs de notaris moet. De statuten vormen de basis van je vereniging of stichting: wie doet wat, hoe worden besluiten genomen en wat gebeurt er als er iets verandert? De NVTZ heeft voor verschillende rechtspersonen Modelstatuten. Echter vaak is er maatwerk nodig. Precies daarom is de notaris zo belangrijk.

De notaris helpt niet alleen met het opstellen of wijzigen van statuten, maar denkt ook mee over wat er past bij uw organisatie. Is de bestuursstructuur nog logisch? Sluiten de regels aan bij hoe jullie echt werken? En – minstens zo belangrijk – zijn de statuten nog in lijn met de wet- en regelgeving, die regelmatig verandert?

Status statuten

Een goede notaris vertaalt uw wensen naar juridisch kloppende en duidelijke statuten. Zo voorkomt u gedoe bij bijvoorbeeld bestuurswissels of grote besluiten, en weet iedereen waar hij of zij aan toe is. Het is dus zeker de moeite waard om af en toe samen met de notaris te checken of de statuten nog up-to-date zijn.

Kortom: de notaris is niet alleen degene die ‘het officieel maakt’, maar ook een waardevolle adviseur om uw organisatie goed en toekomstbestendig te organiseren.

Stappenplan

De eerste stap naar de notaris is altijd door de oprichters/ bestuurders. Meestal is er nog geen toezichthouder benoemd vóór of tijdens de oprichting. Na oprichting stelt het bestuur vaak de raad van toezicht (rvt) samen. In de praktijk is het verstandig dat het bestuur en de toezichthouders ná oprichting wel goed samenwerken en overleggen over statutenwijzigingen of governance-zaken die via de notaris kunnen lopen. Vooral bij onderwerpen zoals:

Statutenwijzigingen: bijvoorbeeld als de organisatie groeit en de regels over bestuur, toezicht of vertegenwoordiging aangepast moeten worden.

Governance-zaken: zoals het vastleggen van bevoegdheden, benoemingen, ontslagprocedures, of het instellen van nieuwe organen binnen de organisatie.

Volgens de modelstatuten is de goedkeuring van de rvt vereist voor statutenwijzigingen. Dit betekent dat het bestuur niet zelfstandig de statuten kan wijzigen zonder voorafgaande goedkeuring van de rvt.

Toetsing WBTR

Dit vereiste is in lijn met de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR), die voorschrijft dat statutenwijzigingen goedgekeurd moeten worden door het toezichthoudend orgaan. De WBTR beoogt hiermee een versterking van de governance en een betere balans tussen bestuur en toezicht binnen organisaties.

Voor zorginstellingen die de modelstatuten van de NVTZ hanteren, is het dus essentieel dat het bestuur en de rvt nauw samenwerken en elkaar respecteren bij het proces van statutenwijziging. Dit bevordert een transparante en verantwoorde besluitvorming binnen de organisatie.

Een concrete aanleiding voor een toetsing van uw Statuten is de eerder genoemde Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) die op 1 juli 2021 in werking is getreden. Deze wet stelt nieuwe regels voor het bestuur en toezicht bij verenigingen en stichtingen. Meer informatie over de Wet Bestuur Toezicht en Rechtspersonen vindt u hier op de Kennisbank van de NVTZ.

Bij vragen over uw rol en betrokkenheid bij het opstellen danwel aanpassen van de statuten, kunt u contact opnemen met de Governance Helpdesk via helpdesk@nvtz.nl. In het expertpanel van de Helpdesk hebben wij ook notariële expertise, waar wij leden naar toe kunnen verwijzen als er maatwerk nodig is.

En om dit misschien taaie onderwerp wat smakelijker te maken, bijgaand een recept voor Notarisotto.



Notarisotto

Hoofdgerecht

45 minuten

4 personen

Boodschappenlijst

2 el olijfolie

50 gr ongezouten roomboter

375 gr kastanjechampignons,
gesneden

1 tl verse tijm

2 el crème fraîche

2 blokjes groentebouillon

1 ui, fijngesneden

2 knoflookteentjes, fijngesneden

280 gr arboriorijst

1 el verse platte peterselie, fijngehakt

100 gr grana padano, geraspt (zie tip)

zout en peper



Zijn notarissen echte gourmands? Daar lijkt het wel op. In een artikeltje over dit kookboek in Notariaat Magazine werd lezers gevraagd of zij suggesties hadden voor nieuwe recepten met een notarieel tintje. De receptnamen stroomden binnen maar de winnaar was onmiskenbaar: de notarisotto.

De notaris is goed vertegenwoordigd in dit kookboek. Maak voor jouw favoriete notaris een volledig (vegetarisch) driegangenmenu met als voorgerecht een Koperen Pan pompoensoep, als hoofdgerecht deze heerlijke notarisotto en sluit de maaltijd af met een paar luchtige notarisappelpannenkoekjes met honing.

Bereiding

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

Verhit in een hapjespan 1 eetlepel olijfolie en de helft van de roomboter en fruit hierin de ui en de knoflook glazig. Voeg hierna de rijst toe en zorg dat alle korrels worden bedekt met een laagje vet. Voeg een pollepel bouillon toe aan de pan met rijst en laat zachtjes doorkoken tot alle bouillon is opgenomen. Roer af en toe door. Herhaal deze stap tot vrijwel alle bouillon is opgenomen (ongeveer 20 minuten) en de rijst gaar, maar ook nog stevig is. Voeg de kastanjechampignons, de fijngehakte peterselie, de helft van de grana padano en de resterende boter toe. Schep om en breng op smaak met peper en zout. Laat nog 2 minuten staan. Garneer met de overige kaas.

Tip: Houd je van iets meer pit? Vervang de grana padano voor echte Parmezaanse kaas.

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



COLOFON

Met medewerking van

Petra Hardeman
Jan Smelik
Tiemen Meijer
Gerard Boekhoff
Ans Verstraeten
Bronia Vermaas – van de Bilt
Aad Koster
Bureau NVTZ
Bestuur NVTZ

Vormgeving

Pascal van Empel

Eindredactie

Marike Koopman

Redactieadres:

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