

NVTZ MGZN

VOOR TOEZICHTHOUDERS IN ZORG EN WELZIJN

MAATSCHAPPELIJKE VERJONGING EN VERHIPPING VAN DE NVTZ

■ Interview met Pink van Veen

IN GESPREK MET...

■ *Sander van Bodegraven en
Jan-Willem Bedeaux*

INTERVIEW

■ *Met kennis en samenwerking
naar een duurzame toekomst*

DUURZAAMHEID

Beste lezer,

Voor u ligt een nieuwe editie van ons online magazine. Dit keer staat het volledig in het teken van een thema dat ons allemaal raakt: duurzaamheid. Niet alleen omdat de maatschappelijke en politieke druk toeneemt, maar vooral omdat wij als toezichthouders een verantwoordelijkheid hebben richting de toekomst van zorg en welzijn.

De NVTZ zet zich al langere tijd actief in om duurzaamheid stevig te verankeren in het toezicht. Denk aan het Signalement Toezicht en duurzaamheid van onze Wetenschappelijke Adviesraad in 2023, het jaarthema van datzelfde jaar, en de start van de werkgroep duurzaamheid onder leiding van Marcel van Woensel. Deze initiatieven hebben één doel: ervoor zorgen dat duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel wordt van goed toezicht, van zelfevaluaties en werving tot scholing en thematische dialogen.

We weten allemaal: duurzaamheid vraagt om een lange adem. Juist daarom is het zo waardevol om voorbeelden, inzichten en praktische toepassingen met elkaar te delen. Onze werkgroep richt zich de komende jaren op bewustwording én verankering. Enerzijds door toezichthouders te inspireren met concrete praktijkvoorbeelden en kennisuitwisseling. Anderzijds door actief het gesprek te voeren met bestuurders, evaluatoren en partners. Want onze rol gaat verder dan vragen stellen; het is ook onze taak de dialoog te voeden en het bestuur te stimuleren duurzaamheid in de strategie van de organisatie op te nemen.

Zo groeit duurzaamheid stap voor stap uit tot een structureel onderdeel van professioneel toezicht. Daarmee leveren we samen een bijdrage aan toekomstbestendige zorg en welzijn. Een verantwoordelijkheid die we niet kunnen en niet willen uitstellen.

Ik nodig u van harte uit om u te laten inspireren door de artikelen in dit magazine en om met elkaar de volgende stappen te zetten. En ik zie u graag het op Duurzaamheidscongres van 10 oktober, waar we de kracht van verbinding en actie bundelen.

Hartelijke groet,

Aad Koster
Voorzitter NVTZ



Aad Koster
Voorzitter NVTZ

INHOUD



INTERVIEW

*Maatschappelijke verjonging en
verhopping van de NVTZ*

4

CONGRES DUURZAAMHEID

Van verplichting naar strategische meerwaarde

7

ARTIKEL

*Waarom duurzaamheid net zo belangrijk
is als cybersecurity*

8

INTERVIEW

Jan Holsappel

10

IN GESPREK MET

*Sander van Bodegraven en
Jan-Willem Bedeaux*

13

STELLING

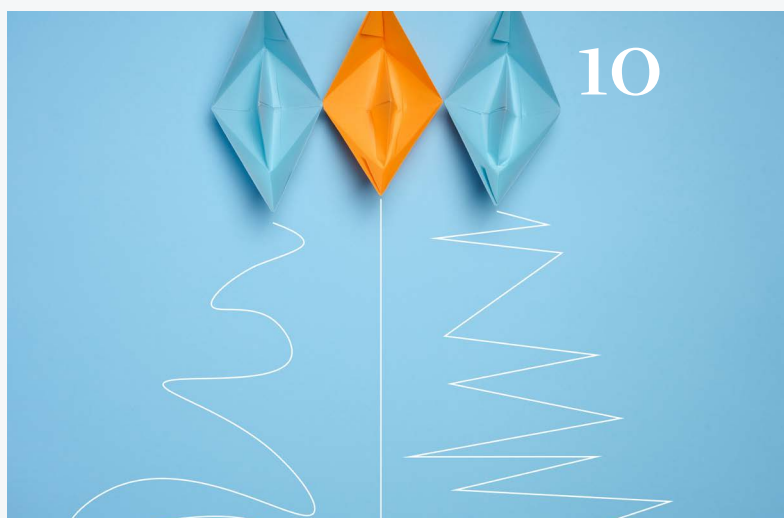
*Is duurzaamheid voor uw raad een
strategische investering*

17

HELPDESK

Duurzaamheid in de governance

18



Maatschappelijke verjonging en verhipping van de NVTZ

In gesprek met...

Pink van Veen

Pink van Veen is sinds tien jaar actief als toezichthouder in de zorg. Daarvoor heeft zij 30 jaar in diverse rollen binnen de gezondheidszorg gewerkt: als psycholoog, beleidsmedewerker, onderzoeker en docent bij de Erasmus Universiteit (Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg), als leidinggevende en als zorgbestuurder. Van 2009 tot eind 2016 was zij bestuurder in de ouderenzorg. Pink vertelt dat vooral haar ervaring als zorgbestuurder en haar ervaring als (chronisch of ongeneeslijk) patiënt haar als toezichthouder hebben gevormd.



Pink van Veen
Bestuurslid NVTZ

Tekst: Petra Hardeman

De bestuurder als regisseur, de toezichthouder als kritische vriend

“In 2009 was ik bestuurder bij een organisatie in de ouderenzorg. Ook daar had ik uiteraard te maken met een raad van toezicht. En dat vond ik soms knap lastig” lacht Pink. “Het voelde als twee werelden. Om beter te begrijpen wat de verschillende rollen van bestuurder en rvt zijn, ben ik destijds al snel aan de gang gegaan bij een rvt van een organisatie voor beschermd wonen. Ik vormde zo een beter begrip over waarom toezichthouders bepaalde vragen stellen. Je snapt dan vanuit welk perspectief er wordt gekeken en je krijgt een beter gevoel bij de rol van intern toezicht.” Dat hielp haar vervolgens weer in haar werk als bestuurder. “Als bestuurder ben je bezig met het reilen en zeilen van de organisatie. Je wordt vaak geleefd en bent iedere dag bezig met allerlei verschillende werkzaamheden. Daardoor sta je midden in de organisatie en ken je die, maar neem of heb je niet altijd de tijd om op alle beslissingen te reflecteren. Een rvt heeft veel meer rust en ruimte om focus op een aantal onderwerpen of thema’s te leggen.” Het is normaal en belangrijk dat er een gezonde spanning is tussen beide gremia is. “Ik heb dat destijds als bestuurder moeten leren. En als toezichthouder heb

ik moeten leren hoe ik goed in verbinding kan staan met de raad van bestuur en de organisatie én de noodzakelijke afstand kan behouden. Met name dat eerste is en blijft ingewikkeld omdat je als toezichthouder wat verder van de organisatie afstaat.”

Toezicht in ontwikkeling

Toezicht heeft zich in de afgelopen jaren enorm ontwikkeld. Dat is niet alleen een kwestie van professionalisering van het toezicht, maar ook het gevolg van een andere tijdgeest. In de periode dat Pink bestuurder was, waren innovatie, (privaat) ondernemerschap en marktwerking -met bijbehorende concurrentie- centrale thema’s in de zorg. “Als bestuurder en toezichthouder was je meer bezig met de positionering van je eigen organisatie en zorgen dat klanten/cliënten voor jouw organisatie kozen.” Heel anders dan de huidige tijd waarin veel meer samenwerking hoog op de agenda staat. Er wordt nu veel meer de balans gezocht tussen de organisatie en de maatschappelijke opgave waar zij voor staat. Die verandering van tijdgeest zie je terug in bestuur en toezicht in de zorg. De maatschappelijke opgave, werken in netwerken en (regionale) samenwerking vormen nu de kernthema’s in de boardroom. Een hele goede ontwikkeling.”

De spanning tussen boardroom en spreekkamer

Naast de bestuurlijke ervaring die haar in het vak van intern toezicht heeft gevormd, is er ook haar persoonlijke ervaring als patiënt. Het heeft haar milder gemaakt en als toezichthouder zoekt zij meer de balans tussen ‘alles wat moet veranderen’ en ‘het behoud van het goede’. Als patiënt ervaar je de dagelijkse worstelingen van de zorg beter. Maar óók ervaar je als patiënt de rijkdom en het goede van de zorg beter dan als je in de boardroom zit. “In de boardroom gaat het vaak over systemen en over alles wat moet veranderen. Als patiënt ervaar je ook de andere kant van de medaille. Als toezichthouders zouden we meer de verbinding moeten maken tussen het grote en het kleine verhaal. Ervaringsdeskundigheid en eigen ervaringen in zorg en welzijn zouden meer plek mogen krijgen in de raad”, vindt zij. Hoewel zij daarbij direct aanvult zelf de nodige schroom te ervaren om eigen ervaringen in te brengen, want het is ‘maar’ één individuele ervaring.

Grotere rol ervaringsdeskundigheid

Door meer aandacht aan ervaringsdeskundigheid te besteden,

voel je beter waar de spanning zit tussen de grote lijnen vanuit het systeem en de ervaring van de patiënten/cliënten. Het kan schuren, maar kan ook meer diepgang aanreiken in de discussie in een raad. Het gaat er volgens Pink niet om, dat we één ervaringsdeskundige in de raad toevoegen. Het gaat er om dat we ervaringen -die we allemaal hebben- meer bespreekbaar gaan maken in toezicht. Ervaring hebben we uiteindelijk vroeger of later allemaal, hetzij zelf als patiënt, hetzij als naasten of vrijwilliger. Je kunt zeggen ervaring is de mening van één iemand, maar heel veel ervaringen maken een breder verhaal. Ze stelt dan ook: "Ervaringsdeskundigheid ligt in ons midden. We zijn het zelf immers. Waar je zelf als patiënt tegen aanloopt, zouden we de komende jaren veel meer in de discussies in een raad naar voren moeten halen en niet buiten onszelf leggen. Natuurlijk mag je ook mensen van buiten de raad toevoegen (medezeggenschap is belangrijk), maar we moeten niet vergeten dat we ook zelf de patiënten en cliënten zijn. Het roept vragen op die je in de discussie met elkaar kunt gebruiken."

Verjonging graag

Pink ziet de komende jaren graag een verdere beweging naar maatschappelijke verjonging en 'verhipping' van toezicht. Zij pleit dan ook voor aanname van jonge mensen in de rvt's. "Jongeren aannemen is belangrijk. Zij brengen een andere dynamiek en daarmee een ander dialoog op gang. Daardoor zet je een krachtiger rol als sparringpartner neer. Daar valt wat haar betreft ook diversiteit onder. Een dialoog met vele diverse perspectieven is een verrijking van de rvt. Pink is geen voorstander van traineeships voor jonge mensen. "Neem ze gewoon aan als volwaardig lid van een raad". Volgens Pink zijn er genoeg jonge mensen die met elkaar en op een wijze manier naar thema's in organisaties kunnen kijken én daarover wijze besluiten nemen. Zij ziet dat jongeren al in de opleidingen leren reflecteren en terugkoppeling geven. "Het zit er bij hun als het ware meer ingebakken om vanuit ander perspectief te kijken", geeft ze aan. "Zeker bij de grote maatschappelijke thema's kunnen zij andere perspectieven binnen een organisatie brengen. En daar kunnen anderen in de raad weer van leren."

Als advies geeft zij toezichthouders dan ook mee: "toezicht houden brengt verantwoordelijkheid met zich mee, maar toezichthouden is ook geen 'rocket science'. Je moet het niet te zwaar maken. Het gaat om samen nadenken en praten over belangrijke thema's die spelen in maatschappij, in de regio, in de organisatie en wijze besluiten met elkaar nemen. Je moet je boerenverstand gebruiken. Daarbij,

de rol van toezicht is ook veranderd, van meer organisatiegericht naar grote maatschappelijke thema's die ook in de organisatie spelen. Die maatschappelijke thema's maken dat alle leeftijdscategorieën daarover kunnen meedenken en allerlei verschillende perspectieven binnen een organisatie brengen."

Bestaansrecht organisaties

Eén van de maatschappelijke thema's is duurzaamheid. Volgens Pink is het belangrijk dat duurzaamheid niet als thema wordt gezien, maar onderdeel uitmaakt van de strategie, de visie en de missie van een organisatie. "Zonder goede kwaliteit en een huishoudboekje dat niet op orde is, heeft een instelling geen toekomst en geen bestaansrecht." In toezicht vinden we het vanzelfsprekend dat we letten op de kwaliteit en de financiën. Bijna alle raden van toezicht hebben hiervoor commissies. Duurzaamheid past in dit rijtje. Als een organisatie niet duurzaam omgaat met de mensen, middelen en grondstoffen heeft de organisatie geen toekomst en geen bestaansrecht. Op dit moment wordt duurzaamheid vaak nog als een (van de) thema(s) gezien, maar Pink beschouwt het als één van de drie pijlers van het bestaansrecht van een organisatie – een pijler die in elke organisatie op orde moet zijn. Naast goede kwaliteit en een gezond financieel beleid is duurzaamheid de derde pijler onder het bestaansrecht van een organisatie. "Als duurzaamheid niet is opgenomen in de strategie, wordt het een techniek of de verantwoordelijkheid van een persoon of een afdeling. Dan gaat het ook niet leven bij de medewerkers en wordt het thema een worsteling, omdat het zo breed is; medewerkers, energie, gebouwen. Duurzaamheid hoort gewoon in de top drie van de organisatie thuis."

Lange adem

Op de vraag of er bij de organisaties genoeg gebeurt, geeft Pink aan dat er op onderdelen al heel wat gebeurt. Het is immers een maatschappelijk thema. Maar het zijn doorgaans trajecten van een lange adem. Zij ziet wel heil in het opzetten van een commissie duurzaamheid binnen de raad. "Ik herken parallellen met de discussie over kwaliteit en het kwaliteitsdenken van jaren geleden. Dat had een vergelijkbare ontwikkeling en was ook een moeizaam proces. Op het moment dat een commissie kwaliteit werd benoemd, kreeg het ook in de raad van toezicht de aandacht die het verdiende en is het nu ook één van de kernwaarden bij elke zorg- en welzijnsorganisatie. "Maar dit alles klinkt wel heel erg als 'oma vertelt', lacht ze. "Ik ben heel positief over de ontwikkeling van duurzaamheid in de zorg. Er worden stappen gezet. We zien het steeds vaker



terug in de strategische plannen van organisaties. Maar voor het bestuur en een organisatie moet het allemaal wel haalbaar zijn. Soms verfoei ik dat bepaalde trajecten zo langzaam gaan, maar tegenwoordig waardeer ik steeds meer de kleine stapjes en de geleidelijke ontwikkelingen, als je de situatie in de wereld beschouwt. Je moet als toezichthouder vooral kijken naar wat haalbaar is. Er zijn zoveel andere onderwerpen ook", luidt haar advies.

Geen brokken maken

Tempo ziet zij wel als één van de dilemma's tussen bestuurder en rvt. "Ik ken ook de rol van bestuurder, geeft Pink aan, "Als raad wil je soms sneller of langzamer, maar een bestuurder zit in een geheel andere dynamiek en wil soms een ander tempo. Daarin moet je met elkaar een middenweg zien te vinden." Het dilemma van een rvt is vaak: hoelang geef je iets of iemand de tijd om iets op orde te brengen? Dat betreft onderwerpen als duurzaamheid, verzuim etcetera. Hoeveel tijd en rust geef je dat proces en wanneer zeg je 'nu is het afgelopen'? Hoe grijp je in zonder brokken te maken? Hoe kun je invloed uitoefenen op het tempo en de koers van de organisatie? Het dilemma zit 'm erin dat je het nooit zeker weet. Je staat ondanks alle gesprekken en wat je ook allemaal doet, niet in de organisatie. Die afstand is ook nodig. Maar als het spannend wordt in de organisatie weet je nooit zeker hoe het echt is. Je gevoel kan aangeven dat het niet goed is. Wanneer blijf je op je handen zitten en wanneer ga je handelen?" Hoe maak je zo'n keuze? Pink antwoordt: "Met collega's in gesprek gaan en het daarover hebben. Mijn ervaring is dat rvt's tamelijk open zijn en daarover in alle openheid het gesprek voeren. Als rvt ben je op zoek naar balans. Nog meer dan een bestuurder, die is trekker."

CONGRES DUURZAAMHEID IN ZORG EN WELZIJN

Van verplichting naar strategische meerwaarde



Een transitie naar toekomstbestendige gezondheidszorg

Op vrijdag 10 oktober 2025, de Dag van de Duurzaamheid, vindt het congres “Duurzaamheid in de zorg: van verplichting naar strategische meerwaarde” plaats. Organisatoren zijn: NVZ, NFU, ActiZ, de Nederlandse GGz, VGN, NVTZ, FiZi, Intrakoop én Rabobank.

Het congres is inmiddels volgeboekt, maar het onderwerp blijft belangrijk om te delen en biedt kansen voor iedereen in de zorg- en welzijnssector en vooral voor toezichthouders, bestuurders, financials en professionals. Want duurzaamheid is niet alleen ecologisch: het gaat om financiële houdbaarheid, governance, strategische keuzes en maatschappelijke waarde.

Wat staat er op het programma

Een inspirerend plenair programma onder leiding van dagvoorzitter Sabine Uitslag en met bijdragen van de organiserende partijen en keynote Prof. dr. Martijn van der Steen (Raad voor Volksgezondheid en Samenleving).

De uitreiking van de [Jeroen Meijerink Award](#), voor een bestuurder die in de ouderenzorg, gehandicaptenzorg of geestelijke gezondheidszorg vooroploopt in duurzame zorgintegratie.

Verschillende deelsessies in de middag over thema's zoals:

- CSRD en rapportageverplichtingen
- Circulair werken in de zorg
- Green Deal in de praktijk
- Duurzaam investeringsbeleid
- Duurzaam governance en gedrag in de boardroom
- Regionale samenwerking op duurzaamheid

Voor wie is dit relevant?

Bestuurders, toezichthouders, financials en duurzaamheidscoördinatoren binnen organisaties in de zorg- en welzijnssector.

Waarom dit onderwerp blijft leven, ook al is het congres vol?

Verplichting én strategische kans: regelgeving zoals CSRD, maatschappelijke druk en verwachtingen over transparantie maken duurzaamheid een steeds belangrijker onderdeel van governance en verantwoording.

Financiën en innovatie: duurzaam inkopen, circulair werken en duurzaam investeren kunnen op termijn kosten besparen, risico's beperken en strategische waarde opleveren.

Kennisdeling en praktijkvoorbeelden: de verhalen uit het congres zijn waardevol voor alle organisaties, groot of klein.

Blijf ons volgen! We delen na afloop de belangrijkste inzichten, handvatten en voorbeelden zodat elke organisatie verder kan met verduurzaming.

Waarom **duurzaamheid** net zo belangrijk is als **cybersecurity**

Hoe pak je als toezichthouder je rol in duurzaamheid? Marcel van Woensel benadrukt: het thema is net zo belangrijk als cybersecurity en vraagt om tijdig investeren. De Green Deal Zorg 3.0 biedt daarvoor concrete handvatten.



Tekst: Marcel van Woensel

Duurzaamheid: een serieuze rol voor de toezichthouder

Volgens Marcel van Woensel, interim bestuurder bij Zorggroep Groningen en voorzitter van de NVTZ-werkgroep Duurzaamheid, zou duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel van beleid moeten zijn: “In de statuten staat dat je mensen geneest, niet zieker maakt. Toezichthouders moeten de vertaalslag maken van maatschappelijke ontwikkelingen naar hun organisatie. Dat begint met de juiste vragen stellen aan de bestuurder.”

Aanpak

Hij pleit ervoor duurzaamheid vast te leggen in toezichtvisie en -kader en daarbij gebruik te maken van bestaande handvatten, zoals de Green Deal Zorg 3.0 met uitvoeringsplannen per sector. Ook benadrukt hij dat toezichthouders alert moeten zijn op aankomende wetgeving: “De vrijblijvendheid rond dit thema mag je niet accepteren. Duurzaamheid is net zo belangrijk als cybersecurity. Vroeg beginnen en investeren is altijd goedkoper dan te laat starten.”

Tips voor toezichthouders

1. Vraag bij vastgoedprojecten of het gebouw ook ‘2050-proof’ is.
2. Verdiep je als auditcommissie in de verantwoordingsrichtlijnen van de CSRD.
3. Laat je inspireren door initiatieven uit andere branches, zoals de Toolkit Duurzaamheid van ActiZ.
4. Laat je inspireren door de [NVTZ blogs en interviews](#)

Werkgroep Duurzaamheid

Blogs en Interviews

Duurzaamheid is geen optionele overweging voor organisaties, maar een noodzaak. Het behoud van onze planeet, het verbeteren van onze sociale maatschappij en het creëren van groei via nieuwe toekomstbestendige kansen. Organisaties die een duurzaamheidsvisie omarmen en deze vertalen naar concrete actie, zullen niet alleen zichzelf ten goede komen, maar ook bijdragen aan een betere en een meer welvarende toekomst. Nu is de tijd om verder te kijken dan het financiële aspect op korte termijn en te investeren in een houdbare toekomst waarin we samenwerken met anderen. In deze reeks van interviews kijkt de werkgroep duurzaamheid van de NVTZ naar de verschillende aspecten in de keten van zorg en welzijn en hun samenspel en gaan ze in gesprek met verschillende spelers. Naast deze interviews schrijft de werkgroep blogs over het thema.

Interview met Bert Hogeboom, voorzitter raad van bestuur Cosis

In dit gesprek deelt Hogeboom zijn inzichten over de rol van bestuurder in de verduurzaming van de zorg. Hij sprak met Robert Reekers, lid van de werkgroep duurzaamheid NVTZ.

Bij Cosis staat duurzaamheid in direct verband met onze plek in de samenleving. Omdat onze locaties midden in de maatschappij staan, voelen we een sterke verantwoordelijkheid om waarde toe te voegen. Duurzaamheid sluit daar logisch op aan. Het is onderdeel van onze bredere visie op inclusie, betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheid voor de impact die we hebben op onze omgeving. Door hierover in gesprek te blijven, groeit ook het bewustzijn en de betekenis van duurzaamheid binnen de organisatie.



Robert Reekers

[Lees meer →](#)

Blog Pura Vida voor de planeet

In 2008 bezocht ik voor het eerst de jungle van Costa Rica, een land dat zich niet alleen bewust is van zijn overweldigende natuur, maar ook van de verantwoordelijkheid om deze te beschermen. In het land beseft men hoe belangrijk natuur en klimaat is. En dat is mede te danken aan oud minister van Milieu en Energie, Álvaro Umaña- Quesada. Álvaro Umaña's aanpak laat zien dat duurzaamheid en goed bestuur elkaar kunnen versterken.



Marike Koopman

[Lees meer →](#)

[Lees alle blogs en interviews →](#)

Werkgroep duurzaamheid

De werkgroep duurzaamheid wil het thema stevig en blijvend verankeren in het toezicht op zorg- en welzijnsorganisaties. Duurzaamheid vraagt om een lange adem, maar juist ook om zichtbare stappen en praktische toepassing in de dagelijkse toezichthoudende praktijk. Het doel is dat duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel wordt van goed toezicht: van zelfevaluaties en werving van nieuwe toezichthouders tot scholingsprogramma's en thematische dialogen.

Daarbij ligt de nadruk de komende jaren op zowel bewustwording als verankering. Enerzijds door toezichthouders te inspireren met concrete voorbeelden, scholing en kennisuitwisseling, anderzijds door gerichte lobby richting bestuurders, evaluatoren en samenwerkingspartners. Zo groeit duurzaamheid uit tot een structureel onderdeel van professioneel toezicht, waarmee toezichthouders hun rol kunnen versterken bij het bouwen aan toekomstbestendige zorg en welzijn.

Met kennis en samenwerking naar een duurzame toekomst

We spreken met Jan Holsappel, programmamanager Duurzaamheid bij Intrakoop, over zijn rol, de stappen die Intrakoop zet en wat intern toezicht kan betekenen voor versnelling van duurzame ontwikkeling.

“Intrakoop heeft als organisatie en coöperatieve vereniging al 65 jaar haar bestaansrecht ontleend door krachten te bundelen, waardoor we in staat zijn dingen slimmer en voordeliger te doen. We zijn door de jaren heen van een inkoop- naar een kennisorganisatie getransformeerd. We hebben expertise in de hele keten op verschillende gebieden. Waaronder het programma duurzaamheid er één is en we al zo'n vijf jaar aan werken”, introduceert Jan kort de organisatie voor mensen die Intrakoop nog niet kennen. “Een ledenorganisatie is altijd in beweging. De organisatie weet zich relevant te houden, omdat er altijd wel iets te ontwikkelen of partijen bij elkaar te brengen valt. Dat zie je bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, dat natuurlijk een zeer veelzijdig onderwerp is.”

Tekst: Petra Hardeman

“Om echt duurzame impact te realiseren werken we dagelijks samen om de keten transparanter en duurzamer te maken.”

“Intrakoop heeft als organisatie en coöperatieve vereniging al 65 jaar haar bestaansrecht ontleend door krachten te bundelen, waardoor we in staat zijn dingen slimmer en voordeliger te doen. We zijn door de jaren heen van een inkoop- naar een kennisorganisatie getransformeerd. We hebben expertise in de hele keten op verschillende gebieden. Waaronder het programma duurzaamheid er één is en we al zo'n vijf jaar aan werken”, introduceert Jan kort de organisatie voor mensen die Intrakoop nog niet kennen. “Een ledenorganisatie is altijd in beweging. De organisatie weet zich relevant te houden, omdat er altijd wel iets te ontwikkelen of partijen bij elkaar te brengen valt. Dat zie je bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, dat natuurlijk een zeer veelzijdig onderwerp is.”

Als programmamanager Duurzaamheid brengt hij vanuit de coöperatie samenhang binnen de verschillende duurzaamheidsinitiatieven aan: “Sinds begin 2021 is onze opdracht om een programma duurzaamheid te ontwikkelen op basis van visie en samenhang. En met een overkoepelende aanpak, dus over alle disciplines heen. Focus ligt vanzelfsprekend op het leveren van toegevoegde waarde voor de leden (de ziekenhuizen en zorginstellingen), maar dat doen we samen met andere belangrijke stakeholders, zoals leveranciers, dienstverleners, overheden en de bekende koepelorganisaties. En niet te vergeten onze eigen collega's. De organisatie Intrakoop heeft weliswaar geen grote footprint, maar wij kunnen met onze collega's wel hét verschil maken met een adequate duurzame handafdruk! Ontwikkeling van kennis en vaardigheden speelt daarbij een belangrijke rol.”

Duurzaamheid in praktijk

Bij Intrakoop staat duurzaamheid hoog op de agenda. Jan legt uit hoe dat ontstaan is: “Leden vroegen erom en de sector ook. Opmerkelijk was dat de Green Deal (2.0 versie) al wel ‘onderweg’ was, maar dat duurzaamheid toch nog onvoldoende op de bestuurlijke agenda's stond... men wilde eigenlijk wel, maar wist niet waar en hoe te beginnen. Daarom was de eerste actie om een ‘roadmap naar duurzame zorg’ te ontwikkelen. Deze bestaat uit verschillende fases, namelijk een starttraject, een visietraject en een implementatietraject. Leden worden zo van A naar B naar C begeleid. Onze aanpak start met visie op bestuurlijk niveau en gaat vervolgens uit van drie basisprincipes van duurzaamheid: verticale, horizontale en integrale aanpak.

“Inmiddels hebben we al meer dan 80 zorginstellingen en ziekenhuizen mogen helpen bij hun verduurzaming. In totaal zo'n 200 verschillende verduurzamingsprojecten uitgevoerd”, licht Jan de huidige status toe.

We blijven onszelf als organisatie natuurlijk ook steeds ontwikkelen. Zo zijn we momenteel bezig met de ontwikkeling



Jan Holsappel
Programmamanager Duurzaamheid

van kennisprogramma's op het gebied van circulair werken (en duurzaam inkopen). Wat Wet- en regelgeving betreft en voor het borgen en verankeren van duurzaamheid in de organisatie, denk aan documenteren, monitoren, rapporteren/voortgang bewaken etc. ligt er ook nog steeds genoeg werk te doen. “Eind dit jaar installeren wij een Kennisraad Duurzaamheid. Met hen gaan we voor onze leden een ‘kenniskalender’ opstellen (waaraan het collectief kan meewerken aan de totstandkoming ervan). Vanuit de kennisbehoefte van onze leden komen daarop onderwerpen te staan die wij als collectief vervolgens in de loop van de tijd gaan uitwerken in of vertalen naar kennissessies, tools of stappenplannen.”

Van buiten naar binnen

Het inkoopproces raakt (bijna) alle disciplines in een zorgorganisatie. Daarnaast kun je het interne (gebruik/verbruiks) proces niet los zien van de keten: impact maken we van boer tot vloer tot afvoer. “Om echt duurzame impact te realiseren werken we dagelijks samen met leveranciers, dienstverleners en afvalverwerkers om de keten transparanter te maken en duurzamer.

Hierin onderscheid Intrakoop zich duidelijk van andere partijen, desondanks is het ook cruciaal om onze goede samenwerking met partners zoals Milieu Platform Zorg, MVO Nederland, Nevi (opleidingen) als ook Actiz en andere brancheorganisaties in de zorg hierin te continueren.

Samen met de NVTZ en een 6-tal andere initiatiefnemers organiseren we dit jaar voor de derde keer een congres voor bestuurders, toezichthouders, financials en duurzaamheidsprofessionals”, aldus Jan. Met elkaar kunnen wij krachten bundelen en daadwerkelijk verbinding maken op alle relevante disciplines.

Roadmap naar duurzame zorg



Toekomstbestendig

De visie van Intrakoop is dat maatschappelijke verantwoordelijkheid verder gaat dan wettelijke verplichtingen. De Green Deal 3.0 helpt veel bedrijven op weg, maar naar onze overtuiging zou iedere zorgorganisatie structureel moeten werken aan toekomstbestendigheid.

En dat gaat verder dan de doelstellingen uit de Green Deal. Klimaatverandering, grondstoffen schaarste en bijvoorbeeld vergrijzing hebben impact op jouw organisatie en brengen een zeker bedrijfsrisico met zich mee. Tegelijkertijd zijn er kansen en mogelijkheden om je eigen footprint te verkleinen en structureel te werken aan duurzame inzetbaarheid van mensen. En leert de praktijk dat veel zorgorganisatie echt nog veel kunnen doen aan het verminderen (of zelfs voorkomen) van verspilling.

Inspiratie voor toezichthouders

Jan is lid van de NVTZ en (kandidaat) lid raad van toezicht. Hij heeft dan ook een duidelijke visie op de vraag hoe de raad van toezicht kan bijdragen aan versnelling van duurzaamheid binnen zorgorganisaties: “Door er met bestuur(der) aan te werken dat duurzaamheid een vast onderdeel is van de bedrijfsvoering. Geen project of tijdelijk programma, maar net als kwaliteit of veiligheid een basisvoorwaarde om daadwerkelijk een toekomstbestendig bedrijf te zijn.” Dat kan door duurzaamheid als vast agendapunt op te nemen en de focus te leggen op hoe het onderwerp wordt verankerd en geborgd in het dagelijkse werkproces. “Als raad van toezicht kun je de bestuurder uitdagen of vragen stellen op dát

element van welke stappen er ondernomen of uitgezet zijn om duurzaamheid te borgen in het bedrijfsproces. En op welke manier men dit verwerkt heeft in de financiering en het ‘empoweren’ van het team”, luidt zijn advies.

Zoal gezegd is Intrakoop partner van het duurzaamheid in zorg -en welzijnscongres op 10 oktober a.s. Jan is ervan overtuigd dat bezoekers enthousiasme en inspiratie zullen meenemen van het congres. “En het besef dat duurzaamheid een noodzakelijke basisvoorwaarde is om een toekomstbestendige organisatie te zijn. De transitie van verplichting naar strategische meerwaarde, brengt positiviteit en inspiratie in jouw organisatie. En in die verandering speelt de toezichthouder, de bestuurder, de financial én de duurzaamheidsmanager een cruciale rol, door het goed te organiseren inclusief mensen en middelen”, sluit hij af.

Over Intrakoop

Als grootste (inkoop) coöperatie in de zorgsector werkt Intrakoop al meer dan 65 jaar succesvol samen met haar leden, leveranciers en dienstverleners, om zaken slimmer, voordeliger en effectiever voor elkaar te krijgen. De coöperatie bestaat uit ruim 500 zorginstellingen en ziekenhuizen. Dus, samen staat Intrakoop sterk met meer dan 7.000 zorglocaties in Nederland.

ONTMOETEN en *Ontcijferen*



In gesprek met...

Sander van Bodegraven en Jan-Willem Bedeaux, raad van toezicht DrieGasthuizenGroep

Hoe wil je toezichthouden? Wat voor toezichthouder wil je zijn? Bij de DrieGasthuizenGroep zijn dit geen eenmalige vragen die in een beleidsdocument belanden, maar een terugkerend gespreksonderwerp in de raad van toezicht (rvt). Het zit in hun DNA om steeds opnieuw te onderzoeken wat goed toezicht betekent.

Jan-Willem Bedeaux, die per 1 april afscheid nam als toezichthouder bij de DrieGasthuizenGroep, kijkt samen met voorzitter Sander van Bodegraven terug op hun gezamenlijke zoektocht naar een vorm van toezicht die bij de organisatie past. “We hebben als raad een visie op toezicht ontwikkeld en we bespreken die bij onze evaluaties Past het nog bij wie we willen zijn? Moet er iets aangescherpt worden? Dat gesprek voeren we steeds opnieuw,” vertelt Jan-Willem.

Tekst: Petra Hardeman

Dynamisch integraal toezicht

De DrieGasthuizenGroep koos bewust voor een vernieuwende aanpak: dynamisch integraal toezicht. Geen commissies die als losse kolommen naast elkaar opereren, maar een samenhangend model waarin de thema's steeds in de voltallige raad terugkomen. “We zijn op zoek gegaan naar een werkvorm waarin een betere samenhang tussen de verschillende commissies ontstaat. In deze werkvorm zorgen de voorzitters van de commissies voor de continuïteit, en rouleren de overige leden van de raad door alle commissies heen”, aldus Jan-Willem.

Sander vult aan: “We hebben gezocht naar een manier van werken waarin commissies met elkaar verweven zijn. Vergelijk het met een schaakbord: alle stukjes grijpen in elkaar. Elk lid van de raad sluit minimaal eens per jaar aan bij een andere commissie. Zo ontstaan er steeds andere combinaties en invalshoeken. En daardoor is het gesprek in de voltallige raad meervoudig. Een onderwerp als ziekteverzuim bijvoorbeeld loopt door alle commissies heen. Door het breder te bespreken, benutten we de volle denkracht en van de raad.”

Deze manier van toezichthouden past bij de

kernwaarden van de organisatie, die bijvoorbeeld ondernemend wil zijn, naast gastvrij en flexibel.. “Als de organisatie ondernemend en flexibel wil zijn, moeten wij dat als toezichthouder ook zijn. Alignment van de kernwaarden van de organisatie tussen bestuur en toezicht draagt bij ‘bewaken waar je voor staat’. Daarom wilden wij als rvt de zaken ook anders gaan aanpakken”, licht Jan-Willem toe. En op basis van gedeelde uitgangspunten van toezicht is deze werkvorm is geïntroduceerd. “We zijn heel benieuwd hoe dat uitpakt. En hoe we er over een jaar naar kijken.”

Ontmoeten en ontcijferen

Taal bleek cruciaal in het vormgeven van die visie. De rvt gaf haar visie op toezicht de titel: ‘Ontmoeten en Ontcijferen’. Twee woorden die richting geven. Jan-Willem: “Ontmoeten gaat over elkaar écht zien, geïnteresseerd zijn in de ander, open durven zijn, naar bestuurders, medewerkers en stakeholders. De ontmoeting zelf, de dialoog, zijn werk laten doen. Ontcijferen betekent voor ons dat we door de cijfers heen kijken. Niet het dashboard als doel, maar als middel voor het goede gesprek.”

Sander vult aan: “Wij zijn als rvt inderdaad geen dashboardtuurders. Als het aantal klachten stijgt, dan vragen wij door: wat betekent dit in de praktijk? Waar ligt iemand wakker van? Waar zijn mensen trots op? Op die manier proberen we de cijfers betekenis te geven en de onderlinge relaties te zien. Zo wordt toezicht geen rekenoefening, maar een dialoog over de toekomst.”

Zichtbaar in de organisatie

Om die dialoog te voeden, zoekt de raad actief contact in de organisatie. Voorafgaand aan iedere vergadering vindt er een werkbezoek plaats, bestaande uit een daadwerkelijk werkbezoek, een ►



Jan-Willem Bedeaux
Raad van toezicht

Over...

De DrieGasthuizenGroep in Arnhem is een veelzijdige zorgorganisatie die zich inzet voor ouderen en kwetsbare doelgroepen in de regio. Met een breed palet aan diensten, van wonen en zorg tot welzijn en ondersteuning, staat de organisatie midden in een sector die volop in beweging is.

gesprek met een afdeling, een themabijeenkomst of een ontmoeting met (iemand uit) een adviesraad. Doordat de rvt-leden zo kennis opdoen en meer in de organisatie rondlopen, maakt het makkelijker om in de organisatie de grote lijnen op te pakken en daarover de vragen te stellen.

Dat maakt het tastbaar,” zegt Sander. “Als we het over ICT hebben, spreken we met mensen die er dagelijks mee werken. Over duurzaamheid hebben we het niet alleen in abstracte termen, maar ook over afvalscheiding en gebouwbeheer. Zo krijgt toezicht gezichten en verhalen.”

Die openheid gaat verder. Ook bij de werving van een opvolger voor Jan-Willem werden de adviesraden betrokken. “OR, cliëntenraad, huurdersraad, ze zaten allemaal en tegelijk, aan tafel. Dat komt niet vaak voor, maar het past bij onze visie. Als je zegt dat je ontmoetingen belangrijk vindt, dan moet je dat ook waarmaken,” benadrukt hij.

Vertrouwen als fundament

Een visie is mooi, maar staat of valt met de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Zowel Jan-Willem als Sander benadrukken het belang van vertrouwen. “Goed toezicht vraagt dat je elkaar durft aan te spreken, maar ook dat je fouten kunt toegeven,” zegt Jan-Willem. “We hebben meegemaakt dat een eerste versie van de toezichtvisie niet rijp genoeg was. Dan is het de kunst om te zeggen: we doen het opnieuw. Dat kan alleen in een raad waarin onderlinge verhoudingen open en veilig zijn.”

Sander: “Hetzelfde geldt in de relatie met de bestuurder. Soms zegt iemand: ‘Ik heb het antwoord nog niet, ik ben zoekende.’ Dat is geen zwaktebod, maar een uitnodiging om samen te onderzoeken. Toezichthouden is niet sturen vanuit weten, maar vanuit vragen.” Door de ontspanning in de relatie tussen rvt en bestuur, komen onderwerpen makkelijker op tafel. Dat zorgt ervoor dat beide partijen eerder bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen en

eigen onhandigheden ter discussie te stellen, waardoor het gemakkelijker is om bij te sturen. “Dat neemt niet weg dat er voldoende scherpte is op de inhoud die we bespreken”, aldus Jan Willem. “Op deze manier is het voor de rvt alleen wel rijker; verantwoord vanuit visie gedreven en integraal toezicht.”

Toezicht is ook leuk

Wat levert deze manier van werken op? Volgens Jan-Willem vooral diepgang en betere kwaliteit van besluitvorming. Het helpt je om als toezichthouder niet vanuit je eigen gezichtspunt en oordeel het gesprek aan te gaan, maar te begrijpen wat de ander tot haar of zijn afweging heeft gebracht. Je haalt veel meer op.”

En, niet onbelangrijk: het maakt het toezicht ook leuker. “Het is geen corveetaak,” benadrukt hij tenslotte. “Het geeft identiteit: zó doen wij het, zó is onze governance. Met genoeg kijk ik terug op hoe we dit samen hebben vormgegeven.”



Sander van Bodegraven
Raad van toezicht

“Als de organisatie ondernemend en flexibel wil zijn, moeten wij dat als toezichthouder ook zijn”

FESTIVAL

BOUWEN AAN GEZONDE EN DUURZAME GEMEENSCHAPPEN

STEFAN WIJERS



Dagvoorzitter

DE GROTE MAAK HET
VERSCHIL SHOW



Het tijdperk van samen



20 NOVEMBER 2025



16.00 - 21.00 UUR



KEILEPAND, ROTTERDAM



ZORG



WONEN



WELZIJN



DIT LEDENFESTIVAL WORDT GEORGANISEERD IN
SAMENWERKING MET:



16 NVTZ MGZN

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.

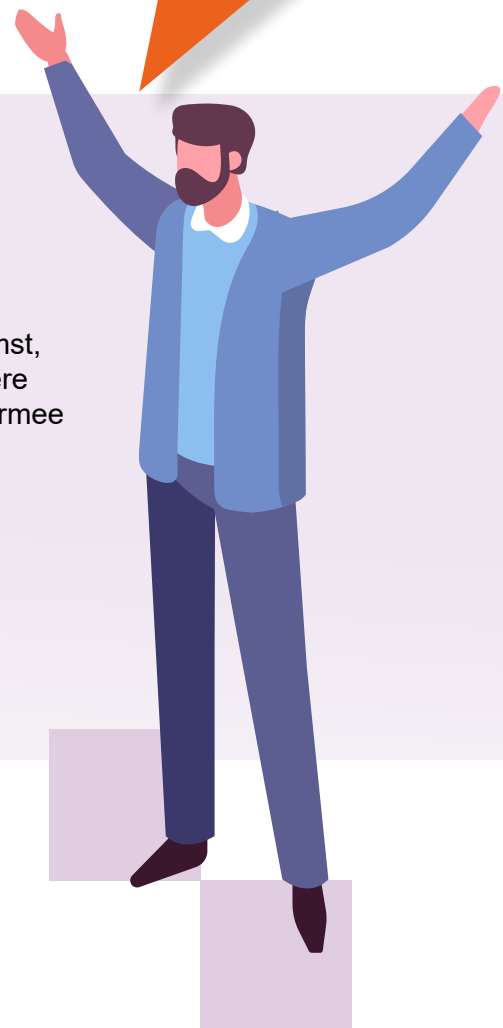
Reageren?

Stuur je reactie naar communicatie@nvtz.nl

Stelling van de raad van toezicht

Is duurzaamheid voor uw raad een strategische investering in de toekomst, of overheerst het gevoel dat het vooral lastig is omdat er financieel andere prioriteiten voorrang hebben op de korte termijn? Hoe gaat uw raad daarmee om? En welke overwegingen spelen een rol bij deze keuze?

Geef uw reactie door aan onze redactie of via LinkedIn. Dan krijgen we inzichten over de mening van onze leden.



De Green Deal Duurzame Zorg, trigger voor een prominente plek van duurzaamheid in de governance



Marco Walhout
*Partner publieke sector bij Verstegen
accountants en adviseurs*

Uitstel, vereenvoudiging en afschaling van de verplichte duurzaamheidsrapportages in het bedrijfsleven doen niets af aan de impact van duurzaamheidsprestaties. Om het onderwerp betekenisvol te laten functioneren in de leefwereld is focus en fasering broodnodig, ook in de sector zorg- en welzijn. De Green Deal is een prikkelende aanleiding voor herbezinning op de interne governance rondom duurzaamheid.

Tekst: Marco Walhout & Derek Groot

De eerste onderzoeken in het bedrijfsleven over de externe verantwoording over duurzaamheid in boekjaar 2024 leveren boeiende resultaten op. Een samenhangende en uniforme verantwoording over duurzaamheidsprestaties blijkt uitdagend.

Voor de zorgsector is op dit vlak vooralsnog weinig regeldruk te vrezen. Wel markeert de ondertekening van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 een kantelpunt: van stimuleren naar sturen op concrete resultaten.

Hoewel het ESG-domein (Environmental, Social & Governance) nogal eens gereduceerd wordt tot 'groene' initiatieven, raakt ESG aan een fundamentele vraag: Hoe draagt de organisatie bij aan planetair welzijn, maatschappelijke verantwoordelijkheid en governancekwaliteit? Daarmee geeft ESG een extra dimensie aan governance. Een krachtig hulpmiddel daarbij is de VSME-standaard. Deze vrijwillige standaard voor ESG-rapportage is principle-based en helpt ook zorg- en welzijnsorganisaties hun duurzaamheidsdoelstellingen te concretiseren. Het biedt een praktisch handvat voor het onderkennen van ESG-kansen en risico's, het formuleren en monitoren van KPI's en de afstemming met stakeholders.

Duurzaamheid is door de Green Deal geen vrijblijvende ambitie, maar een strategisch thema dat raakt aan governance, risicobeheersing en maatschappelijke legitimiteit. Door ESG te integreren in de governance van de organisatie kunnen zorg- en welzijnsinstellingen hun rol als maatschappelijke voortrekker waarmaken. Rapporteren volgens de VSME-standaard houdt het compact en dicht bij de bedoeling.

Betekenis voor toezicht

Voor raden van toezicht betekent dit een verbreding en verdieping van hun rol. Duurzaamheid vraagt om kritische vragen aan bestuurders: hoe verankeren zij ESG-doelstellingen in strategie en beleid? Hoe worden risico's en kansen geïdentificeerd en gemonitord? En hoe wordt de maatschappelijke legitimiteit van de organisatie geborgd? De VSME-standaard biedt daarbij een kader dat de informatievoorziening richting toezichthouders overzichtelijk en toetsbaar maakt. Zo krijgen toezichthouders de mogelijkheid om niet alleen financieel, maar ook maatschappelijk rendement mee te wegen in hun afwegingen. De Green Deal Duurzame Zorg is daarmee niet alleen een beleidsdocument, maar een concrete

aanleiding om toezicht nadrukkelijk te verbinden aan duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Praktische voorbeeldvragen voor toezichthouders

- Hoe wordt duurzaamheid meegenomen in de langetermijnstrategie van de organisatie?
- Welke ESG-indicatoren worden gemonitord en hoe vaak worden deze besproken in de raad van toezicht?
- Op welke manier worden medewerkers, cliënten en andere stakeholders betrokken bij de duurzaamheidsagenda?
- Welke risico's en kansen ziet het bestuur op korte en lange termijn rond ESG?
- Hoe verhoudt de organisatie zich tot sectorbrede afspraken zoals de Green Deal Duurzame Zorg 3.0?

Ondersteuning door de Helpdesk

Toezichthouders die vragen hebben over de toepassing van de VSME-standaard en toezicht op duurzaamheid, kunnen terecht bij de NVTZ- Helpdesk.



Derek Groot
Directeur van UNIA ESG-Consulting



COLOFON

Met medewerking van

Petra Hardeman
Pink van Veen
Marcel van Woensel
Jan Holsappel
Sander van Bodegraven
Jan-Willem Bedeaux
Marco Walhout
Derek Groot
Bureau NVTZ
Bestuur NVTZ
Werkgroep Duurzaamheid

Vormgeving

Pascal van Empel

Eindredactie

Marike Koopman
Petra Hardeman

Redactieadres

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