



DUURZAAMHEID in zorg en welzijn

Een interview met Geert van den Enden

In dit gesprek sprak Huib Fienieg, lid van de werkgroep duurzaamheid NVTZ, met Geert van den Enden, Director bij AethiQs en ervaren bestuurder en toezichthouder in de zorg. Zijn loopbaan is gekenmerkt door transities. Telkens weer het anders, slimmer en toekomstbestendiger organiseren van zorg. Geert van den Enden is in november 2024 benoemd tot penningmeester in het NVTZ bestuur.

Van logistiek naar zorgbestuur

Geert van den Enden heeft een achtergrond in logistiek, economie en bedrijfskunde en begon zijn carrière buiten de zorg, bij Capgemini. Per toeval belandde hij in de ziekenhuiswereld toen hij in 2005 aan de slag ging bij het Schiedamse ziekenhuis. Daar trof hij een organisatie met financiële en organisatorische vraagstukken. Samen met een collega die ook van buiten de zorg kwam paste hij logistieke en bedrijfskundige principes toe om processen te verbeteren. “We verzamelden ideeën en initiatieven die elders al bewezen waren en maakten daar een nieuw plan van. Het ging niet per se om bezuinigen, maar om het proces beter te maken, waardoor het uiteindelijk ook goedkoper werd.” Het ziekenhuis werd (weer) gezond, en Van den Enden zag dat zorg verbeteren niet alleen bedrijfskundig winst opleverde, maar ook patiënten en professionals direct ten goede kwam.

Na Schiedam volgden functies bij de Maartenskliniek en later bij Bernhoven. Steeds opnieuw stond hij voor dezelfde uitdaging: de achterkant van de bedrijfsvoering beter op orde brengen en tegelijkertijd ruimte scheppen voor innovatie. In Bernhoven kreeg hij als bestuurder de kans om met een team een radicaal ander pad in te slaan: zorg niet langer op volume financieren, maar vanuit inhoud en maatschappelijke meerwaarde. “De sleutel bleek een andere vraag: wat zou je doen als je eigen moeder hier patiënt was? Dan ontstaan heel andere gesprekken over kwaliteit en organisatie van zorg.”

Eigenaarschap en zinnige zorg

Onder zijn leiding werden in Bernhoven onorthodoxe stappen gezet om een echt community-ziekenhuis te zijn: de stichting kreeg een BV-structuur, medewerkers en inwoners kregen letterlijk eigenaarschap via obligaties, en verzekeraars gingen mee in een vernieuwende bekostigingsaanpak. Deze aanpak kreeg later navolging in wat nu bekendstaat als het Integraal Zorgakkoord, maar Bernhoven liep destijds voorop met ‘passende zorg’ en integrale samenwerking in de regio.

Begin 2022 richtte Van den Enden zich op softwareontwikkeling in de zorg en uiteindelijk op strategieadvies bij AethiQs. Ook daar speelt transitie telkens een hoofdrol. Zijn werk als toezichthouder bij verschillende zorgorganisaties houdt hem bovendien dicht bij de praktijk.

“Ik ben geen duurzaamheidsgoeroe, maar ik geloof in transities die écht verschil maken. Het mooie van duurzaamheid is dat je het zowel maatschappelijk als bedrijfsmatig tot je voordeel kunt laten zijn”

Van transitie naar duurzaamheid

Duurzaamheid ziet Van den Enden als een maatschappelijke transitie, vergelijkbaar met de veranderingen die hij eerder in de zorg doorvoerde. Het gaat hem niet om het ‘moeten’, maar om het creëren van waarde voor patiënten, professionals en samenleving. “Ik ben geen duurzaamheidsgoeroe, maar ik geloof in transitie die écht verschil maken. Het mooie van duurzaamheid is dat je het zowel maatschappelijk als bedrijfsmatig tot je voordeel kunt laten zijn”.

Hij benadrukt dat financiële realiteit hierbij een belangrijke rol speelt. Klimaatverandering en verlies aan biodiversiteit zijn niet alleen abstracte problemen: ze hebben directe gevolgen voor verzekeraars, pensioenfondsen, banken en ook voor zorginstellingen. “De herverzekeringmarkt trekt zich nu al terug uit risicogebieden. Financiële instellingen merken de duurzaamheidsrisico’s nu al en willen (of eigenlijk moeten) die risico’s bij hun klanten ook gaan doorgronden, of je er nu in gelooft of niet. Het raakt ons allemaal.”

Praktische kaders in plaats van papierwerk

Volgens Van den Enden helpt het om duurzaamheid niet te benaderen als een administratieve last, maar vanuit bestaande kaders slim gebruik te maken van wat er al is. “In Europa bestaan vrijwillige richtlijnen voor het midden- en kleinbedrijf, waar de meeste zorginstellingen onder vallen. Daarmee spreek je dezelfde taal als banken en toezichthouders. Toch zie ik veel organisaties het wiel opnieuw uitvinden of vooral rapportages stapelen. Terwijl het juist gaat om praktische stappen die de bedrijfsvoering versterken én duurzaamheidswinst opleveren.”

Moreel appel en intrinsieke motivatie

Toch gaat duurzaamheid niet alleen over cijfers en kaders. Van den Enden benadrukt het belang van intrinsieke motivatie en moreel appel. “Niemand gooit bewust benzine in zijn tuin. Mensen willen in de kern het goede doen, ook voor volgende generaties. Maar je moet die bezieling wel aanspreken en zichtbaar maken in de organisatie.” Hij illustreert dit met de ervaring in Bernhoven, waar zorgprofessionals hun drijfveer verwoordden als: ‘uit liefde voor mensen samen de allerbeste zorg leveren’. Diezelfde bezieling kan ook duurzaamheid dragen.

Het wordt steeds duidelijker welk effect duurzaamheid heeft op de gezondheid van mensen en samenlevingen. Als we de wereld om ons heen duurzamer maken is dat op basis van recente onderzoeken buitengewoon effectief in het voorkomen van allerlei ziektes en zelfs sterfgevallen. Hoe mooi is dat!

“Toch zie ik veel organisaties het wiel opnieuw uitvinden of vooral rapportages stapelen. Terwijl het juist gaat om praktische stappen die de bedrijfsvoering versterken én duurzaamheidswinst opleveren.”

De rol van toezichthouders

Van den Enden ziet een duidelijke rol voor toezichthouders in dit proces. Niet door zelf plannen te maken, maar door bestuurders en medewerkers te stimuleren, vragen te stellen en ruimte te creëren voor experiment en leren. “Het gaat om eigenaarschap: gebruikmaken van de kennis die er al is, een cultuur van reflectie en leren bevorderen, en soms buiten de lijntjes durven kleuren.”

Tot slot

Wat Geert van den Enden drijft, is telkens weer dezelfde rode draad: transitie. Of het nu gaat om bedrijfsvoering, zorgfinanciering of duurzaamheid. Het gaat hem om beweging richting een betere toekomst. Zijn boodschap is helder: maak duurzaamheid niet tot een opgelegd ‘moeten’, maar tot een kans om zorg en samenleving sterker en rechtvaardiger te maken. Daarmee wordt duurzaamheid geen last, maar een bron van energie en betekenis.

“Het gaat om eigenaarschap: gebruikmaken van de kennis die er al is, een cultuur van reflectie en leren bevorderen, en soms buiten de lijntjes durven kleuren.”