

# NVTZ MGZN

VOOR TOEZICHTHOUDERS IN ZORG EN WELZIJN

## IN GESPREK MET...

■ *Interview met Hanneke Ester*

## DUURZAAMHEID

■ *Hoe staat het met ons uitvoeringsplan  
GDDZ 3.0?*

## VOOR GERECHT KOMEN

■ *Over declaratiegedrag van bestuurders  
van academische ziekenhuizen*

Wat voor soort  
**toezicht** heeft de  
organisatie nodig?

■ *Interview met Ans Verstraeten*

*zij komen samen om op verhaal te komen  
om zich te laven aan her-innering  
van liefde die ze ontvingen en die ze gaven  
om zo te worden tot oase-zijn  
in nooit en nergens meer woestijn*

*M.B.*

# In Memoriam Marius Buiting

Als geen ander zag hij de wereld ontstaan nog voordat deze zichtbaar werd. Het was de basis van zijn hoop en optimisme voor de toekomst van de Nederlandse gezondheidszorg. Terwijl vooral zichtbaar werd dat schaarste, klimaat en vergrijzing de zorg in de problemen zouden brengen, zag hij de kracht – eerst in klein verband, daarna steeds groter – van de samenleving en het enorme potentieel dat er van de mensen, de omgeving en de gemeenschap uit gaat. Iemand die door het vuur ging voor hen die extra steun of hulp nodig hadden. Hij was het toonbeeld van medemenselijkheid en combineerde dat met de gave vooruit te zien, vooruit te denken en vooral vooruit te doen.



Marius Buiting was van oorsprong arts en jurist, en sinds 2011 directeur en boegbeeld van de NVTZ. Naast zijn passievolle inzet voor de toezichthouders in zorg en welzijn, deed hij nog zoveel meer en heeft zich volop ingezet voor allerlei maatschappelijke instellingen, de Katholieke Caritas Utrecht, roeivereniging Orca, de provinciale politiek, wetenschap en de samenleving. Inspirator, verbinder, visionair, belezen, intelligent, innemend, betrokken; hij was het allemaal. Marius zag altijd nieuwe invalshoeken en perspectieven en was een meester in het omdenken. Hij kreeg beweging in en verbinding tussen werelden die niet altijd voor de hand lagen.

Als directeur van de NVTZ heeft hij het intern toezicht naar een ander, hoger niveau getild. Het toezicht is professioneler en kwalitatief beter geworden, serieuzer en meer divers, toekomstgerichter en opgavegerichter. Van terugkijken naar vooruit zien. Vanuit wantrouwen controleren naar in vertrouwen met elkaar aan strategische partnerschappen bouwen. Hij leerde ons te werken vanuit ‘de bedoeling’ en te reflecteren op de vraag hoe je als raad van toezicht ‘van waarde kunt blijven’. Hij was de aanjager van verduurzaming in het toezicht en van toekomstbestendig toezien in samenspel met de samenleving.

Bovenal herinneren we hem ons als een goed, barmhartig en warm persoon, die altijd, hoe druk ook, tijd voor je had, desnoods ver na de klok van vijf. En als er geen tijd was, dan maakte hij dat wel. Hij is te vroeg heengegaan, zijn missie was nog niet klaar en we zullen hem als persoon, als inspirator, als verbinder, als mentor en directeur enorm missen. We zijn hem enorm dankbaar voor alles wat we van hem geleerd hebben. Zijn enthousiasme, passie en wijsheid heeft hij aan ons doorgegeven. Zijn gedachtengoed en visie vormen een krachtig en hoopvol fundament voor ons als NVTZ om samen met onze leden uit te diepen, uit te werken en uit te dragen.

## TOEZIEN IN SAMENSPEL MET DE SAMENLEVING

In dit tweede magazine staat het thema ‘Toezien in samenspel met de samenleving’ centraal en spreken we toezichthouders en medewerkers van het bureau hoe zij dat in hun rol toepassen. Een onderwerp dat Marius Buiting zeer dierbaar was en waarover hij veel nadacht.

Zelf zijn we recent met het bestuur en de bureaumedewerkers op bezoek geweest in Rotterdam en hebben een rondleiding van de Veldacademie in een Rotterdamse wijk verschillende initiatieven en buurtkamers bezocht. Wat me opviel is dat de impact van vrijwilligers in de wijk enorm groot is en hun bijdrage de veerkracht van de wijk positief beïnvloedt. De vrijwilligers maken de buurt veel hechter en sterker. Mensen weten elkaar weer te vinden en ondersteunen elkaar. Ook opvallend dat iedere wijk andere behoeften heeft en iedere buurtkamer, al liggen ze maar een paar straten uit elkaar, pakken weer totaal andere activiteiten op. De activiteiten van buurtkamers zijn als het ware vraag gestuurd. In welzijn gebeurt dat dus al.

Die verschuiving zie je in de zorg ook plaatsvinden. De formele zorg zal door schaarste van personeel, dubbele vergrijzing en andere maatschappelijke opgaven gesteund moeten gaan worden door de informele zorg. Het gesprek gaat veel meer met de patiënt/cliënt over passende zorg. Als de formele zorg dat niet voor elkaar krijgt, gaan burgers zelf het initiatief nemen. Er zijn daarvan al heel wat voorbeelden en ik verwijs dan ook nog eens naar de publicatie een ‘Een houdbare samenleving in 2040’ van Nederland Zorgt Voor Elkaar. Dat gaat ook over duurzame oplossingen. Marcel van Woensel, voorzitter van de Werkgroep Duurzaamheid, vertelt over welke stappen je kunt zetten. Het is belangrijk voor toezichthouders om van al deze nieuwe ontwikkelingen op de hoogte te zijn en blijven.

Op ons Ledenfestival op 28 november a.s. besteden we daarom aandacht aan verschillende burgerinitiatieven, delen we kennis over hoe toezichthouders een bijdrage in de transformatie naar deze nieuwe initiatieven kunnen leveren en vinden deelnemers antwoorden op vragen over o.a. governance, juridische aspecten en financieringsmogelijkheden daarvan. Er zijn ook verschillende workshops te volgen. En het is een mooie gelegenheid om met elkaar van gedachten te wisselen over dit thema. Mis het Ledenfestival niet. Ik kijk uit naar uw komst.

Hartelijke groet,

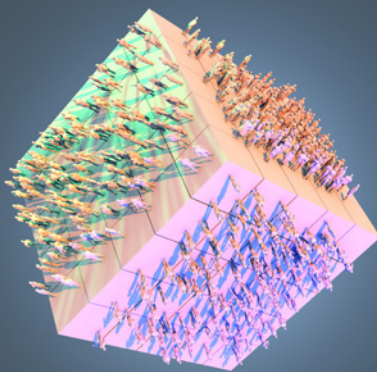
Aad Koster  
Voorzitter NVTZ



**Aad Koster**  
Voorzitter NVTZ

# INHOUD

14



## IN GESPREK MET...

*Interview met Hanneke Ester*

6

## DUURZAAMHEID

*Duurzaamheid in de Zorg*

10

## STELLING

*Leidt aansluiting van informele zorg op formele zorg tot kwaliteitsverbetering?*

12

## INTERVIEW

*Technische innovatie*

14

## INTERVIEW

*Met Ans Verstraeten*

18

## KERNGEGEVENS

*De drie belangrijkste opgaven van gezondheid, zorg en welzijn*

21

## VOOR HET GERECHT

*Over declaratiegedrag van bestuurders van academische ziekenhuizen*

22



22



18



10



# In gesprek met...

Hanneke Ester

**Hanneke Ester is sinds 2016 bestuurslid en penningmeester van de NVTZ. Na 8 jaar (2 termijnen van vier jaar) komt er een einde aan haar periode als bestuurslid en penningmeester van onze vereniging. Zij verlaat ons bestuur aan het einde van dit jaar. Zoals zij zelf zegt: “Heel jammer, ik deed het met veel plezier. Maar het is ook goed dat er vers bloed en iemand met nieuwe ideeën in het bestuur komt.”**

**Tekst:** Petra Hardeman

## Hoe het begon

Hanneke kende de NVTZ al lang voordat ze in het NVTZ bestuur kwam. Zij is 16 jaar geleden als toezichthouder begonnen en bezocht al regelmatig de NVTZ bijeenkomsten en opleidingen. Tijdens de ALV in voorjaar 2016 werd de vacature penningmeester aangekondigd en is zij naar aanleiding daarvan in gesprek gegaan met toenmalige NVTZ voorzitter Erik Dannenberg. Ze hadden een goed gesprek, het klikte. Hanneke werd eind 2016 tijdens de ALV benoemd en ging als penningmeester en bestuurslid bij de NVTZ aan de slag.

## Schat aan ervaring

“Ik heb altijd gewerkt als bedrijfs econoom en bedrijfskundige in het bedrijfsleven en de non-profit. In mijn hele carrière veranderde ik elke 5 tot 6 jaar van baan, steeds in een andere sector. Dat was een bewuste keuze. In verschillende functies van CFO tot bestuurder, wel altijd met een financiële portefeuille. De eerste twintig jaar van mijn carrière had ik dan ook een steile leercurve. Ik heb in die periode enorm veel geleerd en veel ervaring

opgedaan. Vanaf mijn veertigste voelde ik de behoefte om mijn kennis te delen. Ik ben bijvoorbeeld begonnen om gastcolleges in financieel management (financiële module) te gaan geven. Daarnaast ben ik artikelen gaan schrijven. En om mijn kennis en ervaring aan bestuurders ter beschikking te stellen, ben ik toezichthouder geworden”, beschrijft Hanneke in vogelvlucht haar loopbaan. Sinds 2008 heeft ze diverse toezichthoudende functies bekleed bij een onderwijsinstelling, woningcorporaties en in de zorg. “Ik heb totaal in 13 rvt’s gezeten waarvan 6 in woningcorporaties en 6 in de zorg. Er zitten veel raakvlakken tussen beide sectoren, hoewel het twee totaal verschillende werelden zijn. In de wereld van de woningcorporaties heb je met vastgoed te maken en die plannen ver vooruit. In de zorg wordt niet zover vooruit gepland en weet je nooit of en hoeveel zorg het komende jaar vergoed wordt. Maar ze raken elkaar wel, bijvoorbeeld ouderen die langer thuis wonen en door de extramuralisering in de ggz. Dat vind ik het mooie aan die combinatie. Ik heb alleen maar functies gedaan die ik leuk vond en waar ik toegevoegde waarde kon hebben.” ▶

## Veranderingen en ontwikkelingen

Hanneke combineerde de functie van toezichthouder altijd met een veeleisende baan. Ze maakte als bestuurder of directielid werkweken van 50 tot 60 uur. “Dat zou nu niet meer mogelijk zijn. Er is intussen best wat veranderd. Er zijn veel meer vergaderingen gekomen. Intern toezicht kost veel meer tijd. Je praat nu ook met de or, cliëntenraad, hebt themabijeenkomsten en zelfevaluatie en gaat op werkbezoeken. Er zijn veel meer contactmomenten gekomen.”

Als ze terugkijkt hebben er sinds haar beginperiode ook andere ontwikkelingen plaatsgevonden. Zo is de samenstelling van de rvt veranderd. Bestond de rvt eerst veelal uit mannen (die al 30 jaar in de raad of het bestuur zaten), in de afgelopen jaren zijn er veel meer vrouwen in de raad gekomen. “We zitten nu zelfs op een omslagpunt dat we ervoor moeten waken niet teveel vrouwen in de raad te hebben. De afweging is dat er vooral een goede balans man/vrouw is op basis van expertise of kennis. We zien nog niet zoveel mensen met een niet Nederlandse achtergrond in de rvt’s, maar hopelijk komt daar verandering in.”

Toen Hanneke eind 2016 benoemd werd, kwam net het rapport ‘De vrijblijvendheid voorbij’ uit. Dat zorgde ervoor dat in 2017 het NVTZ programma ‘Goed toezicht’ startte. De raden zijn mede daardoor ook professioneler geworden.

Nog een andere ontwikkeling is dat de NVTZ in 2016 totaal 850 leden (raden van toezicht) had en anno 2024 anderhalf keer zo groot is geworden en meer dan 1.300 rvt’s in haar vereniging heeft. Dat zijn meer dan 5.500 toezichthouders.

## Toe zien in samenspel met de Samenleving

Als Hanneke moet uitleggen wat de rol van toezichthouder is, vertelt zij: “iemand die de bestuurder de juiste vragen weet te stellen en gevoel heeft voor de mate van doorvragen. De belangrijkste vraag is of datgene wat de bestuurder doet ook in het belang is van de organisatie, patiënten, cliënten of bewoners én de medewerkers. Als de medewerkers tevreden zijn, doet dat wat met de kwaliteit van het werk en dus met de kwaliteit van zorg. Ik probeer ook in de vraagstelling de maatschappij mee te nemen.” Het is belangrijk dat bestuurders

en rvt’s in de regio met elkaar praten. Als rvt kun je de bestuurder bevragen in hoeverre er gesprekken zijn of de bestuurder aanjagen de gesprekken in de regio te voeren of dit samen op te pakken met andere zorgorganisaties, welzijnsorganisaties, woningcorporaties, met gemeenten etc.

Ze gelooft heel sterk dat samenwerking je verder brengt en je elkaar goed kunt aanvullen. “Je hebt elkaar nodig. Ik probeer mijn toezichthoudende functies bij zowel de woningcorporatie als de zorg uit te voeren met het oog op de maatschappelijke opdracht die we hebben. Dat vraagt dat je over de grenzen van je eigen organisatie heen kijkt. Het belang van de client staat voorop”, aldus Hanneke. ▶



**Hanneke Ester**  
Bestuurslid NVTZ  
Penningmeester

## Transformatie

Het besef dat de sectoren zorg en welzijn moeten transformeren, is volgens haar wel bij alle organisaties ingedaald. We zien in Nederland dat de zorgkosten stijgen. Ook dat we te maken hebben met een dubbele vergrijzing. Door vergrijzing neemt de zorgvraag toe, terwijl tegelijkertijd ook zorgmedewerkers met pensioen gaan. En er dus minder zorgmedewerkers zijn. “We zullen zorg anders moeten gaan organiseren en ook keuzes moeten maken”, is haar advies.

## Veranderen als spreeuwen

Laatst heb ik op een heidag een mooie metafoer gehoord. Spreeuwen vliegen in zwermen met elkaar. Toch botsen ze nooit tegen elkaar aan en kunnen ze van richting veranderen. Hoe doen ze dat? Eerst kijkt er één spreeuw iets af en de rest gaat mee in die richting. Door een kleine verandering aan te brengen kun je dus een beetje de koers wijzigen. Heel veel kleine veranderingen bij elkaar kunnen uiteindelijk die systeemverandering teweegbrengen. Een toezichthouder kan niet een heel systeem veranderen, maar wel een beetje de richting veranderen. Dat probeer je door de bestuurder te prikkelen met de juiste vragen, zodat de bestuurder met de goede oplossingen kan komen of deze te helpen om de goede oplossingen te vinden.

## Landelijke dekking

Het bestuur van de NVTZ heeft een goed landelijk beeld van het gehele veld van zorg en welzijn en de verschillende branches daarin. “We dekken als bestuur het hele veld met elkaar af en dat geeft een breder zicht op wat er allemaal speelt.” Ze vindt het ook interessant om naar bijeenkomsten in de regio of van de brancheambassadeurs te gaan vanwege de casuïstiek die daar vaak met elkaar wordt besproken. Daar leer je veel van. Ook heeft ze altijd veel aan de opleidingen gehad. De adviezen en de publicaties van de NVTZ raadt ze aan in haar rvt's of gebruiken ze ter discussie op een themadag. Daarnaast is ook gewoon leuk om collega's op een bijeenkomst te ontmoeten.

# “We zullen zorg anders moeten gaan organiseren en ook keuzes moeten maken”

## Samenwerken in netwerken

Dit jaar heeft de NVTZ als jaarthema ‘Toezien in samenspel met de samenleving’. Hanneke ervaart de mate waarin dit onderwerp leeft, per organisatie verschilt. Ze ziet wel dat samenwerking van zorgorganisaties in de regio meer tot stand komt. Het hangt ook vaak af van hoever de bestuurder de noodzaak ervan inziet. “Om hierin beweging te krijgen, kun je als toezichthouder de bestuurder daarop bevragen. Met welke netwerken of organisaties spreekt en/of werkt de organisatie samen, hoe is de relatie en zijn er afspraken gemaakt?” Zij ziet dat toezichthouden in netwerken bij woningcorporaties al verder zijn. Dat komt omdat er meer wetgeving achter zit. In de zorg gebeurt dat nog wat minder, maar daar waar men elkaar kent, zoekt men elkaar wel meer op. Het verschilt per regio. En het verschilt ook of het een kleine of grote organisatie betreft.

## Verandering door discussie

“Verandering komt door discussie. Je hebt het met elkaar over bepaalde thema's.” Hanneke is van mening dat pas achteraf te constateren valt dat er substantiële veranderingen hebben plaatsgevonden naar toekomstbestendig toezichthouden. Ze verwijst weer naar de metafoer van de spreeuwenzwerm. Zij ziet het eerder als een geleidelijk proces. Toezichthouders zitten weliswaar aan de bestuurstafel, maar lopen niet voorop, bewegen eerder mee met thema's en ontwikkelingen. Er spelen afhankelijkheden mee in dat proces, zoals de branche en de grootte van een organisatie. Maar

ook ervarenheid en volwassenheid van een organisatie en bestuurder zijn van invloed op dat proces. De Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) en de NVTZ brengen onderwerpen op tafel die prikkelen. Die publicaties laat je lezen door je raad en je bestuurder. Dan volgt de discussie. Discussie brengt verandering op gang. Het is de rol van de rvt om de organisatie in beweging te brengen naar samenwerken in netwerken en met de samenleving, door input daarover aan te leveren. Zoals de onlangs uitgekomen whitepaper ‘[Innovatie van governance vraagt om governance van innovatie](#)’. De NVTZ is een belangrijke aanjager in die discussie. Kortom, de oproep van Hanneke aan leden is: gebruik de input van de NVTZ en maak zo optimaal mogelijk gebruik van opleidingen, bijeenkomsten en publicaties. Dat zet je aan het denken en brengt je raad en organisatie in beweging. ■



“

DOOR EEN KLEINE  
**VERANDERING**  
AAN TE BRENGEN  
KUN JE DE  
**KOERS** EEN  
BEETJE WIJZIGEN.  
HET IS DE ROL  
VAN DE RVT OM  
DE ORGANISATIE  
IN **BEWEGING** TE  
BRENGEN

”

*Hanneke Ester*



# Duurzaamheid IN DE ZORG

Duurzaamheid in zorg en welzijn wordt volgens Marcel van Woensel voorzitter van de werkgroep duurzaamheid bij de NVTZ, nog niet voldoende opgepakt. Er kan en moet nog wel een tandje worden bijgezet. Uit de enquête die eerder dit jaar was uitgezet onder de NVTZ-leden blijkt dat 47% nog niet met de uitvoeringsplannen per branche bezig is. Ook is aangegeven dat men het lastig vindt dit thema bij de organisatie in te bedden.

Tekst: Petra Hardeman

## Hoe kun je als toezichthouder hierin je rol pakken en waarom is actie om met duurzaamheid bezig te zijn zo belangrijk voor een organisatie?

“Vooropgesteld zou het thema duurzaamheid een intrinsiek onderdeel in het beleid van een organisatie moeten zijn”, is de mening van Marcel. Immers in de statuten van een organisatie in de zorg staat dat je mensen geneest en niet ziekert. Van een toezichthouder verwacht men dat deze de vertaalslag binnen de organisatie maakt van wat er leeft in de maatschappij. “Om als toezichthouder de organisatie op de voortgang van duurzaamheid te toetsen, zou je als raad van toezicht (rvt) nieuwe manieren moeten zoeken en bedenken om een beter gevoel te krijgen of een organisatie er optimaal en maximaal mee bezig is.” Dat begint met de juiste vragen stellen aan de bestuurder. En wat een bestuurder nodig heeft om zaken te kunnen uitvoeren of te kunnen prioriteren. ▶



## TIPS

- 1 Is een zorgorganisatie bezig met verduurzamen van een gebouw, vraag dan door of het '2050 proof' is, namelijk minimaal ENG (Energie Neutraal Gebouw). Als er toch al geïnvesteerd wordt, is het beter om nu in de toekomst te investeren dan later verplicht veel meer kosten te moeten maken, of de locatie te moeten sluiten.
- 2 Verdiep je als auditcommissie alvast in de komst van de verantwoordingsrichtlijnen van de [CSRD](#). Dan kun je vragen aan de organisatie om zich al tijdig voor te bereiden, zodat de verantwoordingsystemen dit aan kunnen. Actiz heeft al mooi [voorwerk](#) in de ouderenbranche gedaan, waardoor een groot deel van het CSRD-huiswerk al gedaan is.
- 3 Laat je inspireren door toezichthouders in andere branches en organisaties en kijk wat er al is, de (regionale) brancheorganisaties en de NVTZ kunnen je hierbij helpen

### *“Hoe staat het met ons uitvoeringsplan GDDZ 3.0?”*

#### **Aanpak**

In de praktijk zou je kunnen starten met duurzaamheid in de toezichtvisie en het toezichtkader als maatschappelijke beweging op te nemen. Toezichthouders hebben immers de rol om maatschappelijke ontwikkelingen te volgen en duurzaamheid is er één van. Vervolgens kun je de bestuurder daarover vragen stellen. Waar is een organisatie al mee bezig? Als referentiekader is de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (GGDZ 3.0) daarbij goed te gebruiken. Dat is voorzien van een uitvoeringsplan per sector waarin doelstellingen en ambities concreet benoemd zijn. Daarin is al veel voorwerk gedaan en goed nagedacht over de planning en de investeringsbehoeften. Want er zullen ook investeringen gedaan moeten worden. Sectorspecifiek is aangegeven welke belangrijkste stappen eerst gezet kunnen worden. Dus de beginvraag van de rvt is: hoe staat het met de uitvoeringsplan van onze sector? Is hiervoor een realistische aanpak en route in beeld?

#### **Wetgeving**

Het uitvoeringsplan bevat bovendien de aankomende wetgeving. Wetgeving bevestigt daarmee het belang van duurzaamheid en is een maatschappelijke vertaalslag van wat er van een organisatie in de zorg verwacht wordt. Het is de rol van de rvt om daarover mee te denken en gezamenlijk met de bestuurder over te brainstormen. “De vrijblijvendheid rond dit thema zou je als toezichthouder niet moeten accepteren. Dat heb je ook niet geaccepteerd toen cybersecurity als nieuw strategisch thema opkwam. De visie op duurzaamheid in de zorg staat vaak dichtbij de ethische en morele waarden van een organisatie. Het appèl daaraan zou relatief makkelijk moeten zijn”, aldus Marcel. En hij benadrukt dat op tijd starten en investeren een minder dure optie is dan wanneer je pas start als de wet ingaat.

#### **Parameters**

Vanuit verantwoording is het handig om de GDDZ 3.0 route te kiezen. Dat is herkenbaar in de samenleving, wordt gebruikt door stakeholders en is een soort wettelijk minimum. Ook medewerkers kunnen zo merken en waarderen dat je bij de ‘Green Guys’ hoort. Daarbij gaat de Green Deal uit van de Europese wetgeving die resultaten en verantwoording vraagt. Er wordt daarin toegewerkt naar een 2030 niveau en later naar een 2050 niveau. Dat klinkt voorbij je benoemingsperiode, maar als je ziet wat er in de meeste zorgorganisaties nog moet gebeuren om over 5 jaar de 2030 verantwoording te kunnen afleggen: heel veel. Er zijn bestaande modellen rondom de verantwoording die aansluiten op de Green Deal (zie ook bij de tips).

Kortom, er zijn een aantal dimensies in het duurzaamheidsverhaal die terugkomen in je rol als toezichthouder. Sommige onderdelen vallen onder het intrinsiek gemotiveerde waardenstuk, andere vallen onder de verantwoording van de parameters of dienen ter inspiratie. In het proces zijn verschillende dynamieken die losstaand best ingewikkeld lijken. “Maak het als rvt niet moeilijker én niet veel makkelijker dan nodig is en volg de stappen van het uitvoeringsplan van je sector. Die bieden een persoonlijke checklist voor toezichthouders en handvatten op landelijk niveau”, adviseert Marcel.

#### **Meer informatie?**

Meer informatie over duurzaamheid is te vinden in onze [NVTZ Special: Duurzaamheid](#).



**Marcel van Woensel**  
Voorzitter Werkgroep Duurzaamheid

Marcel van Woensel is naast voorzitter werkgroep Duurzaamheid bij de NVTZ zorgbestuurder bij Saffier en lid van de ActiZ-kerngroep Wonen en Zorg.

## STELLING

# 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. Zodat het makkelijker is voor iedereen daarop te reageren.

### Reageren?

Stuur je reactie naar [communicatie@nvtz.nl](mailto:communicatie@nvtz.nl)

## Stelling van de raad van toezicht

Door samenwerking met de gemeenschap en zo informele zorg aan te laten sluiten op de formele zorg in tijden van personeelsschaarste, leidt dat tot een verbeterde kwaliteit van zorgverlening.'

EENS  ONEENS

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





**FESTIVAL**

IN **SAMENSPEL**

MET DE **SAMENLEVING**



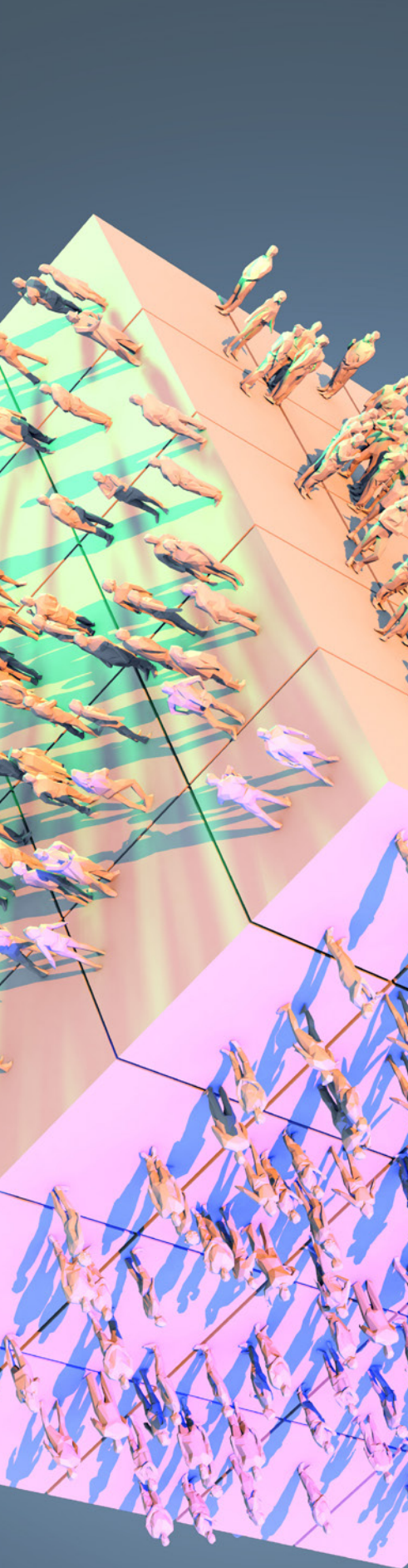
Kom naar ons  
**Ledenfestival** en bouw  
samen aan zorg en welzijn  
van de **toekomst**

**MELD JE AAN**

# Innovatie structureel inbedden in de raad van toezicht

Als beleidsmedewerker bij de NVTZ houdt Emma zich bezig met implementatie en portfolio's. Innovatie maakt deel uit van de portfolio's die de NVTZ hanteert. Daarnaast zitten kwaliteit & veiligheid, belanghouders, financiën en vastgoed en werkgeverschap ook in haar portefeuille. Zij zet zich in om de portfolio's, zoals innovatie, op de agenda van de rvt's te krijgen. Innovatieve oplossingen bieden antwoorden op hedendaagse uitdagingen zoals vergrijzing en tekorten in de arbeidsmarkt. Het is daarom essentieel dat interne toezichthouders de maatschappelijke ontwikkelingen volgen en begrijpen hoe deze de organisatie beïnvloeden.

Tekst: Petra Hardeman



**Emma Verweij**  
Beleidsmedewerker NVTZ

### **Technische en sociale innovatie**

Innovatie staat niet op zichzelf en raakt ook andere portfolio's zoals werkgeverschap. Namelijk door de arbeidstekorten in zorg en welzijn kan innovatie een belangrijke bijdrage leveren om met minder of dezelfde aantal medewerkers toch de groeiende zorgvraag het hoofd te bieden. "We kijken breder dan alleen naar technische innovatie, ook sociale innovatie is van belang. Daaronder verstaan we dat bijvoorbeeld werkprocessen anders worden ingericht. Men spreekt in organisaties vaak over het bredere begrip transformatie", aldus Emma.

Technische innovatie is bijvoorbeeld het monitoren van een patiënt/

client op afstand, zodat iemand zelfstandig in zijn eigen huis kan blijven. En dat de burens of familie een oogje in het zeil kunnen houden, waardoor de zorg ontlast wordt. Die bewustwording en relevantie onder toezichthouders vergroten, maakt deel uit van haar werkzaamheden. Ook kijkt zij hierbij naar de mogelijkheden van innovatie en het samenspel met de samenleving. Juist door dingen anders te doen en op een andere manier met elkaar zorg en welzijn te organiseren, kunnen patiënten/cliënten betere passende zorg krijgen. Zij ziet daarin dan ook een faciliterende, inspirerende en ondersteunende rol voor haar en de NVTZ weggelegd. ▶

### **Wie is...Emma Verweij**

Emma Verweij is in februari 2024 gestart bij de NVTZ als beleidsmedewerker. Binnen de NVTZ houdt zij zich voornamelijk bezig met implementatie van de portfolio's. Emma is aan de Radboud Universiteit afgestudeerd met een master in Publiek Management en is aan de Erasmus Universiteit afgestudeerd met een master in Health Care Management. Tijdens haar studie werkte Emma als bestuurslid van een landelijk congres. Ook deed zij ervaring op als projectmedewerker in een ziekenhuis, wat haar waardevolle inzichten heeft gegeven in de operationele aspecten van de zorgsector.





## Technische innovatie

### Innovatie op de agenda

Al voordat Emma bij de NVTZ ging werken is de gids [‘De rol van de raad van toezicht bij innovatie’](#) gepubliceerd. In deze gids worden vijf themavelden beschreven die relevant zijn bij toezicht op innovatie. De gids biedt waardevolle inzichten en concrete handvatten voor het omgaan met innovatie binnen de organisatie.

En in 2023 is er een enquête onder toezichthouders uitgezet. Daarin kwam naar voren dat slechts 10% van de rvt’s iedere vergadering innovatie op de agenda heeft staan. Een andere opvallende uitkomst was dat deelnemers van de enquête veel kansen voor innovatie zagen voor zowel medewerkers als patiënten. En toch is het nog niet voldoende opgepakt. Daar ligt dus een mooie rol voor de NVTZ die de toezichthouder hierop kan wijzen, inspireren en ondersteunen, zodat zij hiermee aan de slag kunnen gaan. Want de enquête onderzocht ook het kennisniveau van toezichthouders en bestuurders met betrekking tot innovatie. De deelnemers beoordeelden zowel zichzelf (6,6) als hun collega-toezichthouders (6,0) als net voldoende op het gebied van innovatie.

### Faciliterende acties

Emma is dan ook druk bezig om te inventariseren waar de behoeften van de leden liggen op dit vlak. In een recente bijeenkomst is het één en ander aan informatie en behoeften onder toezichthouders opgehaald. Zo is er een speciale [LinkedIn groep](#) aangemaakt waar mensen die

affiniteit met innovatie hebben artikelen kunnen plaatsen, mooie voorbeelden kunnen delen of specifieke vragen aan elkaar kunnen stellen. “Goed om te zien dat er al heel wat leden zijn die zich hebben aangemeld”, vertelt ze. Ook staat er een speciale innovatiedag op 5 december in het Omnia te Wageningen ingepland. “Dus leden kunnen deze dag alvast in hun agenda zetten. Het programma van deze innovatiedag maken we binnenkort bekend. Daarnaast is het streven om voor onze leden een speciaal programma van activiteiten speciaal voor toezichthouders die affiniteit hebben met innovatie op te stellen. We houden u over de voortgang op de hoogte.” Voor vragen of ideeën over innovatie kunt u contact opnemen met [Emma](#).

### Inzicht

Tenslotte wil zij alle toezichthouders alvast het volgende inzicht meegeven: “Denk na over een manier waarop je innovatie structureel kunt inbedden in je rvt. Dit kan bijvoorbeeld door een ‘aandachtstoezichthouder’ aan te stellen met affiniteit voor innovatie of door innovatie een plek te geven in één van de commissies. De combinatie kwaliteit, veiligheid en innovatie is er één die we bijvoorbeeld wel eens zien.”

Hou voor meer informatie over innovatie onze agenda en nieuwsbrieven in de gaten. ■



## Bijeenkomsten in het land over strategisch beleid en toezichtvisie 3.0

Het komende half jaar organiseren we een reeks toekomstgerichte bijeenkomsten door het hele land. Onder begeleiding van dagvoorzitter Stefan Wijers gaan we graag met u het gesprek aan.

Deze bijeenkomsten bepalen de strategie voor de komende jaren en de rol van toezichthouder van de toekomst. Ook gaan we graag met u in gesprek over de professionalisering van de vereniging. Wees erbij! Meld u zich vandaag nog aan voor één van de bijeenkomsten bij u in de buurt en praat mee.

Meld je aan ▶



# Wat voor soort toezicht heeft de organisatie nodig?

In dit interview vertelt Ans meer over één van haar portefeuilles waar zij zich mee bezighoudt, namelijk de Wtza (Wet toetreding zorgaanbieders). Om de rol van de NVTZ hierin beter uit te leggen schetst Ans eerst wat context.

Tekst: Petra Hardeman

## Valse start

Dertig jaar geleden bestonden er vrijwel nog geen raden van toezicht (rvt's). De NVTZ heette toen nog NVBG (Nederlandse Vereniging voor Bestuurders in de Gezondheidszorg). Aan het eind van de vorige eeuw kwamen er steeds meer raden van toezicht bij zorgorganisaties. Dat was de aanleiding voor de NVTZ om toezichthouders te ondersteunen. Aanvankelijk werd er naar de functionele taken van toezichthouders gekeken en was het intern toezicht vooral gericht op de bestuurder. Terwijl toezichthouders ook afhankelijk waren van de bestuurder qua informatieverstrekking. Toezichthouders werkten vaak vooral op afstand. Deze opzet was achteraf gezien eigenlijk een valse start. De eerste publicatie van de Wetenschappelijke Adviesraad (WAR), 'Tussen besturing en samenleving', uit 2014 besteedt aandacht aan die informatiepositie, verschuift het accent van intern toezicht van bestuurder naar besturing en stelt een nauwere betrokkenheid van de raad bij de maatschappelijke omgeving voor. De NVTZ heeft daar de laatste jaren aan de hand van diverse thema's aandacht voor gevraagd. Het jaarthema van 2024 is zelfs 'Toezien in samenspel met de samenleving'.



**Ans Verstraeten**  
Directeur NVTZ



### Zorgaanbieders en de Wtza

Van oudsher zijn de meeste leden van de NVTZ toezichthouders bij stichtingen. Door de Wtza, die in januari 2022 in werking trad, zien we ook steeds vaker zorgaanbieders die als maatschap, VOF of eenmanszaak zijn ingericht en intern toezicht moeten inregelen. Er was in het begin veel onduidelijkheid over en best wat weerstand tegen die wet. Volgens Ans ook wel begrijpelijk: "Veel kleinere zorgaanbieders zijn een zorginstelling begonnen, omdat ze wat voor andere mensen willen betekenen. De oprichter(s) hebben hard aan hun zorgonderneming gebouwd en werken vaak mee in de zorgverlening. De verantwoordelijkheidsverdeling (governance) en de administratieve rompslomp zijn niet de aspecten van het besturen of managen van de zorgonderneming waar ze energie van krijgen. Er lagen al heel wat taken op het bordje van kleine zorgondernemingen, zoals de jaarverantwoording. Dan komt met de komst van de Wtza het intern toezicht er ook nog

eens bij. En dat voelde alsof drie buitenstaanders gaan controleren of de onderneming, waar heel je hart en zaligheid in ligt, het wel goed doet. Zo was toch een beetje het sentiment", aldus Ans.

### Rol NVTZ

Voorafgaand aan de inwerkingtreding van de Wtza namen we, in 2020, als NVTZ deel aan de internetconsultatie van VWS. "Alhoewel we positief waren over het doel van de Wtza, namelijk de bewustwording over de kwaliteit van zorgverlening vergroten, maakten we ons ook zorgen over de opzet van de Wtza. In de Wtza worden meer eisen aan het intern toezicht gesteld dan in de Wtzi (de voorloper van de Wtza) en uit ervaring wisten we dat het tijd kost om goed intern toezicht in te richten", licht Ans toe. "Ook in de klankbordgroep die VWS voor de communicatie over de Wtza in 2021 heeft opgericht, merkten we dat diverse brancheorganisaties zich zorgen maakten over wat de Wtza voor hun achterban zou betekenen" gaat Ans verder.

Met dertig jaar ervaring op het gebied van ondersteuning van toezichthouders heeft de NVTZ, in samenspraak met VWS, een projectplan geschreven, in de vorm van flankerend beleid om zorgaanbieders waarvoor intern toezicht nieuw is, te ondersteunen. "Het plan gaat uit van de gedachte dat intern toezicht van meerwaarde moet zijn voor de (toekomst van de) organisatie, het moet niet als een verplichting ervaren worden". Naar aanleiding daarvan kregen we subsidie van VWS om de partijen te ondersteunen. En zo zijn we in januari 2022 begonnen aan een mooi project om zorgaanbieders te ondersteunen met onze ervaringen over intern toezicht.

### Wtza in werking sinds januari 2022

Vanaf januari 2022 startte een werkgroep bestaande uit afgevaardigden van een aantal brancheorganisaties samen met de NVTZ aan het project om

### Even voorstellen

Ans Verstraeten is sinds 2017 werkzaam bij de NVTZ, eerst als adjunct directeur en sinds januari 2024 als mededirecteur van de NVTZ. Zij heeft ruime ervaring in informatiemanagement en bedrijfsvoering in diverse sectoren en doet promotieonderzoek bij het Institute of Management Research van de Radboud Universiteit van Nijmegen naar de wisselwerking tussen de interne toezichtpraktijk en de zorgpraktijk. In haar huidige functie heeft zij de portefeuilles verdeeld met Marius Buiting en is zij verantwoordelijk voor het programma Goed Toezicht, de I&A Commissie, de Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) en het Wtza-intern toezicht project.

zorgaanbieders te ondersteunen bij het inrichten van het intern toezicht. "Veel zorgaanbieders bleken nog niet zover te zijn. Er was grote onbekendheid bij de kleinere zorgondernemingen over de wet. Er waren veel vragen, men begreep de wet niet en er was onduidelijkheid over de aantallen zorgmedewerkers: Wanneer moet je nu wel en wanneer niet intern toezicht hebben en hoe tel je het aantal zorgmedewerkers?" herinnert Ans zich. "Daarom hebben we informatiebijeenkomsten georganiseerd en zo de vragen geïnventariseerd en beantwoord. Het is een dynamisch traject." Niet elke zorgaanbieder begint op hetzelfde moment aan intern toezicht. De vragen van een directeur van een zorgonderneming die nog moet beginnen aan intern toezicht zijn niet dezelfde als die van zorgaanbieders die al gestart zijn met een rvt. Daarom hebben we met elke zorgaanbieder die gebruik maakt van het 'Wtza-arrangement' een intake gesprek om vast te stellen waar zij in het proces zijn en om passend advies te geven. Veel voorkomende vragen zijn wat voor soort personen moet ik in de raad aannemen, welke agendapunten moet ik hoe vaak bespreken, welke uitdagingen spelen er in mijn onderneming en wat kan intern toezicht daarin betekenen. ▶



## “We maakten ons ook zorgen over de opzet van de Wtza”

### Modeldocumenten

De Wtza stelt dat vastgelegd moet worden hoe het intern toezicht geregeld is en hoe het functioneert. Daarvoor maakt de NVTZ al jaren in samenwerking met een groot advocatenkantoor (Dirkzwager) modeldocumenten voor statuten, die gericht zijn op stichtingen. Door de Wtza zijn er ook andere vormen, zoals maatschappen, vof's en eenmanszaken die aan de Wtza regels voor intern toezicht moeten voldoen. Daarvoor zijn modelreglementen in samenspraak met brancheorganisaties opgesteld. Daar leerden we als NVTZ ook weer van, want het bleek dat het gebruiken van de juiste taal belangrijk was. Bij het opstellen van de modelstatuten en -reglementen hebben we veel aandacht besteedt aan begrippen en woorden die bij maatschappen, vof's en eenmanszaken gebruikelijk zijn. Daarnaast is er ook een nieuwe leergang ontwikkeld voor interne toezichthouders en hun bestuurders. En is er met wtza.toezicht.nl een platform opengesteld waarmee toezichthouders voor kleinere zorgondernemingen gevonden kunnen worden.

### Rvt als toegevoegde waarde

De NVTZ adviseert om de raad weloverwogen en zorgvuldig samen te stellen, dus op een zodanige manier dat je expertise binnenhaalt die er eerder nog niet was. “Stel dat je als onderneming plannen hebt om te groeien en je wellicht op termijn moet verhuizen. Dan kan het handig zijn om iemand in de raad te hebben met verstand van vastgoed”, geeft Ans als voorbeeld. “Ook is het van toegevoegde waarde als de toezichthouders elkaar aanvullen en uitdagen. Het mag best schuren in de raad, want dat leidt vaak tot nieuwe inzichten”. Het is belangrijk om vooraf met elkaar na te denken wat voor soort toezicht er nodig is. Over de manier waarop toezicht gehouden wordt, kunnen bestuur, directie of maatschap samen met de rvt nadenken. Je kijkt daarbij naar de waarden van de zorgorganisatie en hoe het intern toezicht daar tegenover staat. En hoe en met welke informatie de rvt een beeld van de organisatie wil krijgen, zodat ze mee kunnen denken over de toekomst en hun expertise kunnen inbrengen. Kortom, toezichtkaders en een toekomstvisie

met elkaar uitwerken is belangrijk voor de toekomst van de zorgonderneming. Alsook de toetsing daarvan. “Intern toezicht heeft een coachende

rol en (zeker zo belangrijk) kan een kritische vriend zijn, en heeft niet alleen een controlerende rol”. Met de ondersteuning beogen we dat zorgaanbieders die voor het eerst met intern toezicht beginnen goede eerste ervaringen kunnen opdoen met hun rvt. “De meerwaarde van intern toezicht kun je pas merken als je met een passende rvt aan de slag gaat.”

Aan het begin van deze zomer is er in een Kamerbrief een aanpassing op de minimale aantallen zorgmedewerkers bij een zorgorganisatie waarvoor intern toezicht ingericht moet worden voorgesteld. Het is dan mooi om te horen dat er zorgaanbieders zijn die ons laten weten dat zij, ook als de Wtza in de toekomst aangepast wordt, hun rvt willen houden, omdat zij de meerwaarde van de rvt hebben mogen ervaren.

### Maatschappelijke opgaven

Met alle complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals arbeidsmarkt vraagstukken en duurzaamheid die er spelen, kan het intern toezicht de samenleving dichterbij brengen door een dialoog vanuit die verschillende perspectieven op de agenda te zetten. Zo kun je met elkaar het gesprek voeren met wie praten we al en met wie nog niet? Moeten we misschien samenwerken met andere diensten in zorg- en welzijn. Ons recent verschenen inspiratiedocument ‘Hoeder van de dialoog’ kan bij deze zoektocht behulpzaam zijn.

Het bewustzijn dat de maatschappelijke opgaven in samenwerking met organisaties en over domeinen heen aangepakt moeten worden, neemt toe. En zullen ook iets betekenen voor het intern toezicht. In dat kader is de NVTZ met een denktank toekomstvisie 3.0 gestart, waarin we ons de vraag stellen hoe het intern toezicht er in 2030 uit zou moeten gaan zien. Dat is ook voor de kleinere zorginstellingen van belang.

Verder adviseert Ans: “Wees, als intern toezicht, oprecht nieuwsgierig naar de werkelijkheid van de zorgaanbieder en zorgmedewerkers en sta open om je eigen perspectieven en kaders te verruimen. Maak daarbij gebruik van de ervaringen en kennis van anderen. Zo kun je laten zien dat het intern toezicht van waarde is.” ■



## De drie belangrijkste opgaven van gezondheid, zorg en welzijn

In de Vooruitblik Volksgezondheid Toekomstverkenning 2024 van het RIVM komen drie belangrijke opgaven vooruitkijkend naar 2050 aan bod. Die opgaven bieden ook kansen voor nieuwe aanpakken voor gezondheid, welzijn en zorg, en zijn:

1

### Hoe verbeteren we de gezondheid van alle Nederlanders?

Leefstijl, zoals bewegen en gezonde voeding, heeft veel invloed op onze gezondheid.

2

### Hoe maken we goede zorg & welzijn en de ondersteuning daarvan in 2050 mogelijk

De vraag naar zorg en welzijn stijgt de komende jaren. We worden ouder, zorgvragen worden ingewikkelder omdat mensen verschillende gezondheidsproblemen tegelijk hebben. En we hebben tekort aan professionals en mantelzorgers. Wat is dan goede zorg en kunnen we dat anders organiseren dan we nu doen? En wat betekent dat voor de kwaliteit van leven?

3

### Hoe creëren we, in een veranderend klimaat, een leefomgeving die bijdraagt aan gezondheid?

Hoe kan de leefomgeving de gezondheid verbeteren, zodat mensen naar buiten gaan, sporten en elkaar ontmoeten met groene, koele plekken.

Zorg en leefstijl bepalen niet alleen onze volksgezondheid. Ook ontwikkelingen in andere domeinen zijn van invloed zoals onderwijs, arbeid, sociale zekerheid en de fysieke leefomgeving. De NVTZ kijkt naar een breed scala aan determinanten van gezondheid waarin niet ziekte, maar juist de totstandkoming van gezondheid centraal staat. Dat bespreekt de NVTZ in verschillende overleggen, zoals:

#### Het Belanghoudersoverleg Zorg

Dit overleg is een behoorlijk groot gremium, geïnitieerd door de NVTZ, om ontmoeting van allerlei belangen- en beroepsverenigingen en -instituten elkaar te laten ontmoeten en perspectieven uit te wisselen. Elke keer is een andere organisatie gastheer van het overleg. Deelnemers aan dit overleg zijn: NVTZ, BoZ, LOC, LOMOZ, LSR, Nederland Zorgt voor Elkaar, NCZ, NVZD, Verwey Jonker Instituut, Vilans, FMS, V&VN en Stichting Kind & Ziekenhuis.

#### Het Belanghoudersoverleg Welzijn

Dat is een gremium gericht op het bij elkaar brengen van verschillende partijen in het sociaal werk om de ontmoeting te faciliteren en perspectieven uit te wisselen. De laatste ontmoeting van het Belanghoudersoverleg Welzijn waarbij onderwerpen aan de orde komen zoals de governancecode welzijn en het grote belang van het sociaal werk, ook in het verlichten van bijvoorbeeld zorgvraag van mensen. Deelnemers aan dit overleg zijn: Sociaal Werk Nederland, Divosa, Verdowel, de NVTZ Branchambassadeur Welzijn, NVTZ.

#### Federatie voor Gezondheid

De Federatie is een divers netwerk voor, door en van zo'n 70 leden. Het is een bundeling van zowel publieke als private partijen die vrijwillig de krachten naar een gezonde samenleving bundelen en daarin ook investeren. Binnen de Federatie delen we niet alleen waardevolle kennis en ervaring met elkaar, we leggen ook slimme verbindingen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Samen zetten we preventie hoog op de politieke agenda. En stimuleren en faciliteren we innovatieve oplossingen, die de collectieve beweging naar gezondheid dienen.

# Voor het gerecht komen



Eind 2023 ontstond ophef over declaratiegedrag van bestuurders van academische ziekenhuizen. Naar aanleiding daarvan deed Nieuwsuur in het voorjaar van 2024 onderzoek naar de wijze waarop en mate waarin ziekenhuizen inzicht geven in het onkostenbeleid en de onkostendeclaraties van bestuurders. Immers was in 2017 afgesproken dat alle ziekenhuizen hun onkostenbeleid openbaar zouden maken en dat de raad van toezicht daarop zou toezien. Uit het onderzoek bleek dat 90 procent van de ziekenhuizen geen beleid had of dat niet openbaar had gemaakt en dat ook veruit de meeste ziekenhuizen achterbleven in het openbaar maken van declaraties.

Toezichthouders en bestuurders werden naar aanleiding van het onderzoek voor het spreekwoordelijk gerecht geroepen: ze waren hun afspraken niet nagekomen. Afspraken die van belang zijn om zelfregulering in stand te houden en ingrijpen vanuit de overheid moeten voorkomen. Echter reageerde voormalig minister Helder dat zij vasthield aan zelfregulering en niet van plan was om over te gaan tot wettelijke plichten.

Naar aanleiding van de aangewakkerde aandacht voor het onderwerp, worden

toezichthouders en bestuurders zich opnieuw bewust van de eerder gemaakte afspraken en krijgt het veld de kans om te laten zien dat ze die afspraken kan nakomen. De NVTZ roept op: kom de afspraken na en neem verantwoordelijkheid. Voor een leidraad bij het opstellen van het beleid, kunt u deze [handreiking downloaden](#).

Bij vragen of twijfel, kunt u contact opnemen met de Governance Helpdesk via [helpdesk@nvtz.nl](mailto:helpdesk@nvtz.nl).

En in de tussentijd, hierbij een heel ander gerecht: een fris voorgerecht voor een zomerse avond.

# Voor het gerecht komen

## Voorgerecht

20 minuten  
4 tot 6 personen

### Boodschappenlijst

2 groentebouillonblokjes  
300 gr parelcouscous  
(100 gr meer als je het gerecht  
als hoofdgerecht maakt)  
2 sjalotjes  
4 tomaten  
2 avocado's  
2 limoenen  
10 gr verse koriander  
40 gr pompoenpitten  
4 el olijfolie  
1 tl honing  
2 tl witte balsamicoazijn  
100 gr veldsla  
peper  
zout  
150 gr feta



**Een rechtenstudie doen is als een nieuwe taal leren. Natuurlijk krijg je in ieder beroep te maken met vaktaal, maar juristen maken het wel heel bont. Hun taal is voor niet-ingewijden soms onbegrijpelijk, omdat ze woorden gebruiken die niemand kent (een tweetrapsmaking heeft dus niets met raketten te maken). Of woorden die het allemaal nodeloos ingewikkeld maken (iemand die zich weder rechtelijk iets toe-eigent is gewoon een dief, toch?) Of ze geven aan alledaagse woorden gewoon een andere betekenis (een rechter verschoont zich slechts hoogst zelden...). Dat is handig als je niet wil dat iemand nog begrijpt waar het over gaat. Daarom klopt dit ook als een bus: wij komen liever voor het gerecht dan dat we voor het gerecht komen!**

## Bereiding

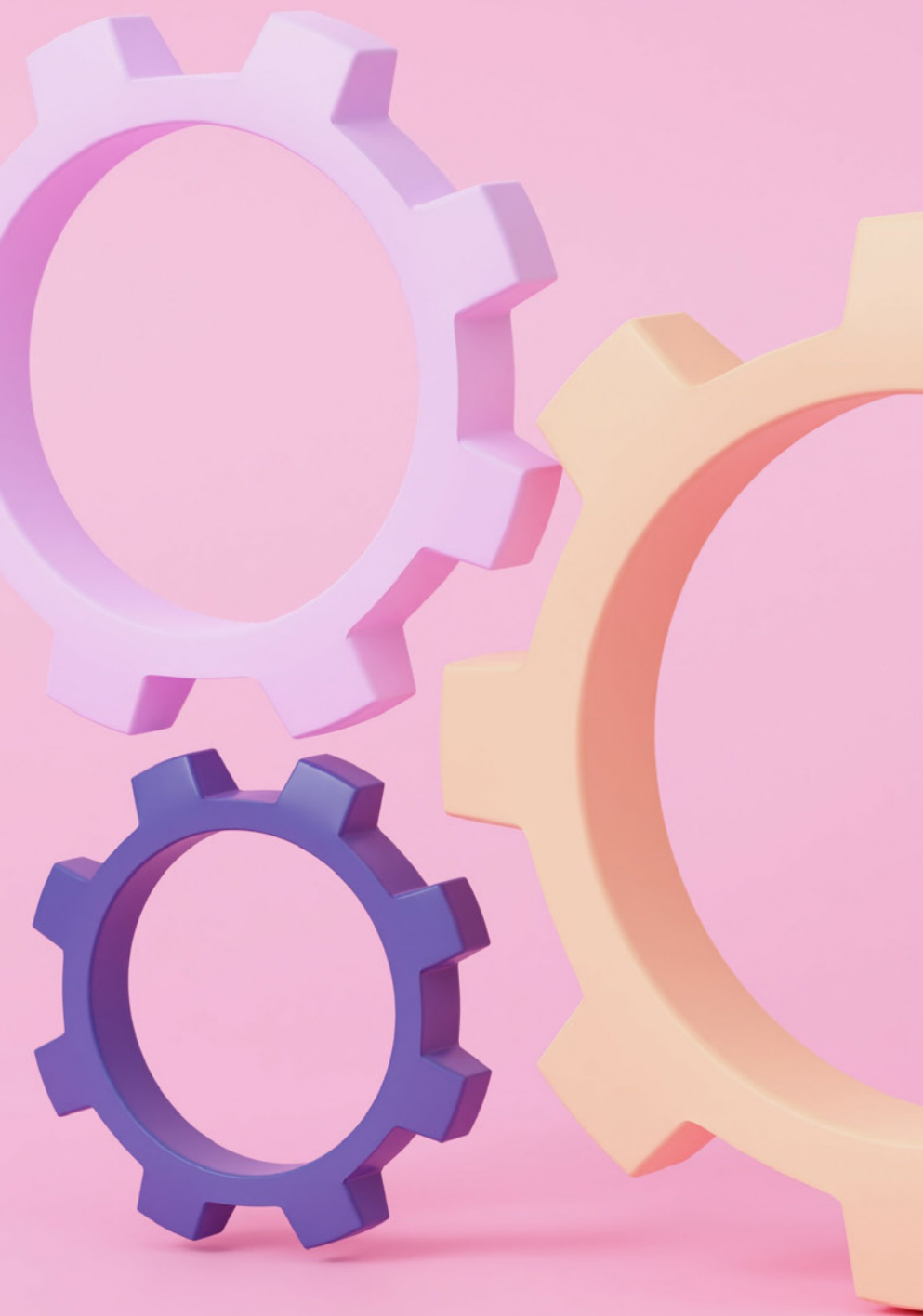
Bereid de groentebouillon (ongeveer 1,5 liter). Voeg de parelcouscous toe, kook deze in zo'n 12 minuten gaar en giet daarna af.

Snipper de sjalot zo fijn mogelijk en snijd de tomaten en avocado's in kleine blokjes. Was de limoenen, rasp de schil en pers ze uit. Snijd de koriander in kleine stukjes. Rooster de pompoenpitten in een pan zonder olie op hoog vuur, totdat ze beginnen te poffen.

Mix in een saladekom de olijfolie met de honing, de witte balsamicoazijn, 4 theelepels van het limoensap en 2 theelepels van de limoenrasp. Meng de parelcouscous en de sjalot erdoorheen, en vervolgens ook de tomaat, avocado, koriander en veldsla. Breng op smaak met peper en zout naar eigen smaak.

Leg de parelcouscous op de borden, bestrooi ze met pompoenpitten en verkruimel de feta erboven.

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



## **COLOFON**

### **Met medewerking van:**

Hanneke Ester  
Ans Verstraeten  
Emma Verweij  
Marcel van Woensel  
Bureau NVTZ  
Bestuur NVTZ

### **Vormgeving:**

Pascal van Empel

### **Redactieadres:**

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