

# Reflectiegids



# Voorwoord

Wat zijn de meest waardevolle momenten tijdens een bijeenkomst van de Raad van Toezicht? Welke gebeurtenissen gedurende het werk van de Raad van Toezicht hebben toegevoegde waarde, een opmerkelijke toegevoegde waarde? En hoe kunnen zulke momenten gecreëerd worden?

Het is natuurlijk belangrijk dat de leden van de Raad van Toezicht helder inzicht hebben in de financiën en de mogelijke risico's daarbij. Het is natuurlijk belangrijk dat de Raad van Toezicht de governance centraal stelt en daarover duidelijk communiceert met de Raad van Bestuur en de organisatie.

Maar bovenal is het belangrijk dat de leden van de Raad van Toezicht tijd nemen voor reflectie. Het is de reflectie op de eigen taak, de wijze waarop die vervuld wordt en de dialoog met de Raad van Bestuur en de organisatie daarover, die toegevoegde waarde creëert en leermomenten biedt om kwalitatieve vooruitgang te boeken.

Deze Reflectiegids biedt op een aansprekende en toegankelijke manier concrete suggesties om als lid van de Raad van Toezicht en als Raad toegevoegde waarde voor het optimaal functioneren van toezicht te scheppen. Hiermee bouwt de Reflectiegids voort op het rapport *De vrijblijvendheid* voorbij.

Zelf pas ik in mijn professionele leven het 'in de spiegel kijken' vaak toe, meer dan dagelijks zelf. Daarbij zijn voor mij de vragen 'Waarom doe ik dit?' en 'Waarom op deze manier?' richting gevend. Voor mij begint dat s'morgens bij mijn eerste blik in de spiegel en dat valt niet altijd mee :-). Het kost natuurlijk tijd en niet iedereen zit steeds te wachten op dit soort vragen. Maar gegarandeerd zijn de reflecties op deze vragen leerzaam en leveren ze toegevoegde waarde op.

Ruimte maken om los te komen van routines, geïnteresseerd zijn in wat anderen denken, vinden of ervaren, nieuwsgierig zijn en durf hebben om je te laten verrassen vormen belangrijke manieren om je professionaliteit, maar ook je menselijkheid verder te ontwikkelen. Het is als diep ademen en zuurstof aan je systeem toevoegen.

Graag wens ik u waardevolle reflecties toe en laat weten wat uw ervaringen zijn!

*Alex Brenninkmeijer*





# Reflecteren introduceren

De NVTZ gelooft in reflectie op het eigen functioneren. Daarom heeft de NVTZ een aantal instrumenten ontwikkeld voor Raden van Toezicht om reflectie op het toezichthouden te introduceren. De instrumenten dienen ter ondersteuning.

## **Advies**

De NVTZ adviseert een Raad van Toezicht welke reflectiemethode het beste past bij de vraagstelling en het moment waarop reflectie zal worden ingezet.

## **Begeleiding**

De NVTZ werkt met verschillende professionals die Raden van Toezicht kunnen begeleiden bij reflectie, van bestaande reflectiemethode tot werkvorm op maat.

## **Gidsen en handleidingen**

De NVTZ stelt gidsen en handleidingen beschikbaar om de reflectiemethodes *Kijk in de Keuken* en *Kijk in de Spiegel* toe te passen. Deze zijn opvraagbaar via [www.nvtz.nl](http://www.nvtz.nl).

Het gevecht om vrije ruimte

# 'Breng bevologenheid terug in de vergaderkamer'

Reflectie ontstaat niet vanzelf. Reflectie is een keuze, een bewuste stap terug doen uit de waan van de dag om het eigen handelen tegen het licht te houden. Voorwaarde om dat te kunnen doen is ruimte creëren. Ruimte, waarin toezichhouders tijdelijk hun strategische houding afleggen, afstand nemen van hun vaststaande doelen en loskomen van het denken in problemen en oplossingen. Dit betoogde filosoof en ervaringsdeskundige Erik Boers voor het eerst in het succesvolle

boek *Vrije ruimte* en is er sindsdien hartstochtelijk pleitbezorger van gebleven. 'Vecht voor vrije ruimte in de vergaderzaal! Vrije ruimte is een noodzakelijke voorwaarde om te onderzoeken welk perspectief nodig is voor een Raad van Toezicht om goed te reageren. Vrije ruimte zet ons aan te filosoferen, na te denken over onze activiteiten, onszelf een spiegel voor te houden. Niet anders dan Socrates dat vroeger in Athene met zijn stadsbestuur deed.'

## Ervaringsdeskundige aan het woord

Als introductie op het thema reflectie sprak de NVTZ met filosoof Erik Boers, medeauteur van het boek *Vrije Ruimte*. Boers opereert op het grensvlak tussen filosofie en organisaties en begeleidt groepen professionals, managementteams en Raden van Bestuur bij het voeren van denkgesprekken en reflectie.

## Lek dak

Alles bevragen, niets voor lief nemen, afstand nemen van ingesleten vergaderpatronen. Denk aan het essay van schrijver *Abdelkader Benali*, waarin deze verslag doet van zijn eerste vergadering ooit in Nederland. Benali schrijft: "Ik herinner me mijn eerste vergadering nog goed. De energie die ik 's ochtends nog in ruime mate had, vloeide definitief weg toen we na agendapunt 'De Verbouwing', agendapunt 'De Verbouwing deel 2', agendapunt 'De Afvloeiingsregeling' en agendapunt 'Het Lekke Dak' we uiteindelijk aankwamen bij het belangrijkste vergaderpunt in de geschiedenis van het besturen: de jaarcijfers"<sup>1</sup>. Boers vindt het een prachtige passage: 'Benali beschrijft hoe vastgeroest we in onze vergadercultuur kunnen zitten. Dat geldt ook voor Raden van Toezicht. Wees je bewust van ingesleten denk- en doepatronen. Maak ruimte om weer samen na te denken, en samen goed toezicht te houden.' Wie ruimte maakt voor reflectie, maakt ruimte om geraakt te worden.

## Stokpaardje

Boers reflecteert ook op zijn eigen stokpaardjes. Deelnemers aan een denkgesprek vraagt hij meestal om hun vergaderhouding, de neiging tot beslissen en oplossen, achter zich te laten. 'Maar ik moet eerlijk zeggen dat ik van mening begin te veranderen. Wellicht

.....

**Reflectie is een keuze, een bewuste stap terug doen uit de waan van de dag.**

.....

### Denk niet: ik snap het wel

Hoe vecht je voor vrije ruimte in de vergaderzaal? En hoe vertaalt deze ruimte voor reflectie zich in de toezichtpraktijk? Een praktische handreiking: Bevraag je medemens. Vragen stellen zet aan tot reflectie:

- **Ben professioneel onnozel.** Neem zinssneden die regelmatig langskomen niet voor lief. Kaats terug: Wat bedoel je precies met 'niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten' of 'de patiënt centraal stellen'? Vraag door.
- **Val niet terug op eerdere succesvolle toepassingen.** De ondoordachte oplossingen van vandaag zijn niet zelden de onverwachte problemen van morgen. Stel jezelf de vraag: wat is de essentie van wat er aan de hand is?
- **Schiet niet automatisch in de verdediging** ("Laat ik het nog een keer uitleggen, blijkbaar snapt de ander het niet"). Sta open voor het feit dat een ander gelijk kan hebben.
- **Denk niet te snel: ik snap het wel.** Houd je eigen oordeel kritisch tegen het licht. Snap je het echt? Kun je het een ander duidelijk uitleggen?

is het beter ze juist te vragen de oorspronkelijke vergaderhouding in te nemen! De aanvankelijke bevolgenheid terug te halen, stil te staan bij waar het ons ook al weer eigenlijk om te doen is.' Daarmee snijdt Boers een geliefd strijdpunt aan. 'Ik vind dat er te weinig wordt vergaderd in Nederland. De oorspronkelijke betekenis van vergaderen luidt: bijeenkomen, met elkaar strijden, zelfs huwen. In de Staten Generaal ging men vroeger vergaderen om na te denken over hoe je een land bestuurt. Helaas is vergaderen inmiddels synoniem aan actiepunten aftikken. Dat kan anders.'

## Pas op de plaats

Nog een keer terug naar het essay van Benali, die de vergadercultuur beschrijft: "Je status in de vergadering wordt bepaald door je vermogen onder alle omstandigheden rust uit te stralen en dat begint met rustig blijven zitten. Gewoon zitten. Altijd blijven zitten. Geen krimp geven. Besturen begint met het disciplineren van het achterwerk." Voor Boers is deze stelling een kans: 'Vraag jezelf eens af waarom je zitting hebt genomen in een Raad van Toezicht. Als je daarop reflecteert, kom je los van actiepunten aftikken, maar ga je nadenken over de essentie. Ik ben ervan overtuigd dat wij onszelf en ons eigen (samen)leven beter zullen besturen. Sta stil bij wat je aan het doen bent. Reflectie is een onmisbare pas op de plaats.

<sup>1</sup> T. Anema *Overleg Nederland bestuurt zichzelf*, nai010 (2014)

# Vrije ruimte creëren: hoe doe je dat?

Vrije ruimte om te reflecteren ontstaat niet vanzelf. Het is van belang de juiste omstandigheden te scheppen om vrije ruimte te verkrijgen en zijn werk te laten doen. We geven enkele richtlijnen die kunnen helpen de juiste setting te creëren.

# Hoe creëer je vrije ruimte voor reflectie?

## Heb oog voor...

### ...decor

Het maakt echt uit of we met elkaar van gedachten wisselen in een ruimte met veel of weinig licht, dag- of kunstlicht, veel of weinig ruimte. Ook maakt het uit of de ruimte uitkijkt op een prachtig bos, een wijds stadsgezicht, een parkeergarage of dat het misschien een ruimte is met blinde muren. Het hoeft overigens helemaal geen ruimte in een gebouw te zijn. Interactie en reflectie kan ook (deels), of misschien juist, buiten plaatsvinden. De omgeving heeft effect op hoe we ons voelen en daarmee op de interactie. Hetzelfde geldt voor de opstelling: de interactie zal anders zijn aan een rechthoekige of ronde tafel of wanneer er helemaal geen tafel is. Kies een decor waarin je je vrij voelt.

### ...vorm

Het kan helpen om een bepaalde vorm te kiezen die structuur biedt aan reflectie en aan de interactie. Bijvoorbeeld door te kiezen

voor een bestaande reflectiemethode (*Kijk in de Keuken, Kijk in de Spiegel, etc.*) of een zelfbedachte reflectiemethode.

### ...ceremonie

Een onderzoeksgesprek is gebaat bij afwisseling. Zoek de juiste cadans tussen: samen spreken, individueel overdenken, in tweetallen overleggen. Het schept lucht in het proces en ruimte voor een onbewust gevoeld dilemma of een sluimerend inzicht om aan het oppervlakte te komen.

Heb ook oog voor het starten van een reflectiesessie. Voor aanvang is iedereen wel ergens mee bezig geweest en daarmee met zijn hoofd misschien nog elders. Of voorafgaand heeft een vergadering plaatsgevonden. Besteed daarom aandacht aan de wijze waarop de sessie gestart wordt, zodat iedereen kan 'landen' en er werkelijk contact met elkaar ontstaat.

### ...gespreksdeugd

Plautis zegt: *'Nemo solus satis sapit'*. Niemand weet in zijn eentje genoeg. Wees nieuwsgierig! En Ovidius wenst ons: *'Absit reverentia vero'*. Moge de wellevendheid wijken voor de waarheid. Wees vrijmoedig en spreek je uit. Terwijl Vergilius verzucht: *'Tempus irreparabile fugit'*. De tijd vervliegt onherstelbaar. Ben dus niet oeverloos. En tot slot helpt Flaubert ons herinneren: *'Le bon Dieu est dans le détail'*. Onze lieve heer schuilt in de details. Blijf alert!

## Richtingwijzer

# Welke weg sla je in?

**Ter inspiratie beschrijven wij drie richtingen die je kan inslaan om tot de juiste keuze te komen van een reflectiemethode.**

Kies je voor collectief, in het moment en introspectie of wil je precies de andere kant

op: individueel, terugkijken, outrospectie? Het is maar net wat het best passend is voor de

Raad van Toezicht en/of de toezichthouder op dat moment. Het is goed om hier van tevoren over na te denken bij de keuze van een reflectiemethode. "Wat zijn de wensen en de verwachtingen?". De juiste weg inslaan leidt tot betere reflectie.



reflectie

individueel  
outrospectie

collectief  
introspectie

.....  
**Het loont om van tevoren goed na te denken over wensen en verwachtingen van een reflectiemethode en dan pas een keuze te maken.**  
.....



Op de kaarten met specifieke reflectiemethodes staat de richting van de methode onder *categorie* vermeld.

1

*Richting 1***Collectief of individueel**

De beginvraag luidt: wat wil je onder de loep nemen? Het functioneren van de Raad van Toezicht als geheel, of de individuele toezichthouder als deel van het geheel? Wanneer het gaat om bijvoorbeeld de dialoog tussen de leden van de raad of om de dynamiek tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, dan past een reflectiemethode voor de collectieve raad. Maar het is goed mogelijk dat een toezichthouder pas net is toegetreden tot een raad en met andere 'beginners' wenst te reflecteren op hun rol in de raad of hoe een raad omgaat met bepaalde kwesties. Het gaat hier dus om individuele reflectie, waar de reflectiemethode *Casuïstiek in Dialoog* heel geschikt voor is. Individuele reflectie komt ten goede van het collectieve doel: goed toezicht houden.

2

*Richting 2***Terugkijken of reflectie in het moment**

Het is goed om zo nu en dan terug te blikken. Wat is er de afgelopen maanden allemaal de revue gepasseerd? Relevante vragen zijn dan: "Was dit hoe we het beoogd hadden?", "Lukt het om goed samen te werken?", "Werken we in lijn met de geest van relevante wetten en codes?".

Reflectie op deze vragen hebben een evaluatief karakter. Maar het is ook heel leerzaam om ter plekke in een vergadering stil te staan bij wat zich voordoet. Het werkt heel goed om tijdens de behandeling van stukken of besluitvorming in te haken op de gebeurtenissen van dat moment, in te haken op de dynamiek tussen aanwezigen. Wat doet zich voor in het hier en nu? Zo'n moment is tijdens of aan het einde van een vergadering goed in te passen.

3

*Richting 3***Introspectie of outrospectie**

Tot nu toe hebben we het gehad over reflectie op het eigen handelen, collectief of individueel, en in het verleden of het heden. Dat zijn introspectieve manieren van reflectie: hoe doen we het en doen we het goed? Maar we kunnen ook nieuwsgierig en zonder oordeel om ons heen kijken, met anderen praten, ontdekken hoe andere raden toezichthouden: leren door middel van outrospectie, met empathie naar de ander kijken en luisteren. Outrospectie betekent tot inzichten komen door geïnteresseerd te zijn in de ander, buiten jezelf te stappen. En dus juist niet in de spiegel naar jezelf kijken, zoals we in de 20e eeuw massaal hebben gedaan. De term outrospectie is afkomstig van cultuurhistoricus Roman Krznaric, die empathie als de grote motor van de 21e eeuw beschouwt.

# Bij een andere Raad van Toezicht op bezoek – en zij bij jou

## Reflectiemethode Kijk in de Keuken



Naam	Kijk in de Keuken
Categorie	collectief, terugkijken/ reflectie in het moment, outrospectie
Doel	leren van elkaar

Het concept van *Kijk in de Keuken* is even eenvoudig als doeltreffend: bij elkaar op bezoek gaan, outrospectie. Door bij elkaar een kijkje in de keuken te nemen ontdekken Raden van Toezicht de eigen ‘blinde vlekken’, worden ze bewust van ingesleten patronen, verwerven ze nieuw elan.



Verschillende Raden van Toezicht hebben met deze reflectiemethode geëxperimenteerd. De uitkomsten waren zeer succesvol. Men zag andere werkwijzen en kon de sfeer proeven. Er werd transparant en open met elkaar gesproken. Ook deelde men vergaderstukken met elkaar ter voorbereiding. Het leverde nieuwe inzichten, men keek door andermans ogen naar eigen functioneren en daaruit voortvloeiend gaf het nieuwe impulsen aan de werkwijze van veel Raden van Toezicht.

*Andere invalshoeken leverden al snel nieuwe inzichten op. Het bracht een mooie verdiepingsslag in de zoektocht naar (nog) beter toezichthouden.*

Raad van Toezicht, Yorneo

*Een kijkje in de keuken bij de ander. Een laagdrempelige ontmoeting die het makkelijk maakt om informatie uit te wisselen en kennis te delen. Nu en later.*

Raad van Toezicht, Swinhove Groep

**Methode**

Twee Raden van Toezicht gaan bij elkaar op bezoek. Zij formuleren een leervraag en stemmen dit met elkaar af. Vervolgens wordt voor een uitwisselingsvorm gekozen die het beste bij hen en bij de leervraag past. Hieronder worden verschillende uitwisselingsvormen gegeven. Uiteraard kan hierop gevarieerd worden.

**Uitwisselingsvormen**

*1 Bijwonen van een vergadering door een of meerdere toezichthouders*  
 De leervraag kan bijvoorbeeld gericht zijn op het dynamisch proces in de vergadering of op een evenwichtige en integrale agenda. Afhankelijk van de specifieke leervraag kan het zinvol zijn om voorafgaand aan het bijwonen van de vergadering een gesprek met elkaar te voeren voor achtergrondinformatie en/of om stukken met elkaar te delen, om hetgeen zich voordoet in de vergadering beter te begrijpen. De raad gaat met de leervraag op bezoek bij de andere raad of ontvangt een of meerdere leden van de andere raad. De leervraag wordt dan nader onderzocht. Na afloop van de vergadering worden de ervaringen uitgewisseld.

*2 Uitwisseling tussen soortgelijke commissies*  
 De leervraag kan ook een specifiek thema betreffen, zoals adequaat toezicht houden op de kwaliteit en veiligheid in een organisatie. Veel raden hebben commissies ingesteld om specifieke thema's te behandelen. Wanneer de leervraag een dergelijk thema betreft, dan kan ervoor gekozen worden om de commissies bij elkaar op bezoek te laten gaan. Naast het opstellen van de leervraag kan het zinvol zijn om van tevoren specifieke vragen aan de andere raad op te stellen, zodat zij zich kunnen voorbereiden.

Uitwisseling kan plaatsvinden door elkaars commissievergadering bij te wonen of door in één bijeenkomst ervaringen uit te wisselen.

*3 Uitwisseling tussen duo's bestuurder-toezichthouder*  
 Wanneer de leervraag gericht is op de rolverdeling van bestuurder en Raad van Toezicht, dan kan ervoor gekozen worden om in duo's, bestuurder en toezichthouder, een vergadering van een andere raad bij te wonen. De leervraag wordt dan nader onderzocht. Na afloop van de vergadering worden de ervaringen uitgewisseld.

*4 Gezamenlijk eropuit trekken*  
 Deze uitwisselingsvorm past bij leervragen met betrekking tot een werkbezoek of contact met de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Leden van de ene raad wonen een werkbezoek of een bijeenkomst met de cliëntenraad en/of ondernemingsraad van de andere raad bij en vice versa. Daarna bespreken de Raden van Toezicht onderling hun observaties en ervaringen.

Na de uitwisseling reflecteert de Raad van Toezicht in eigen kring op de leerpunten en voert eventuele wijzigingen door in de wijze van toezichthouden.

- .....
- Tips**
- Inventariseer en communiceer de wederzijdse verwachtingen.
  - Stel aan het begin een plan van aanpak op en plan de data voor de uitwisseling.
  - Formuleer de randvoorwaarden, zoals vertrouwelijk omgaan met de informatie.
- .....

*Goed dat vreemde ogen je wijzen op aspecten van het functioneren die er door de hectiek van de afgelopen jaren ongemerkt in zijn geslopen.*

Raad van Toezicht, St. Pieters en Bloklands Gasthuis

Hoe goed functioneren we zelf?

# Reflectiemethode Kijk in de Spiegel



<b>Naam</b>	Kijk in de Spiegel
<b>Categorie</b>	collectief, reflectie in het moment, introspectie
<b>Doel</b>	leren van wat zich ter plekke voordoet

**Durven te reflecteren op het eigen functioneren is de kracht van de methode *Kijk in de Spiegel*. De basis is dat er tijdens de vergadering, real-time dus, wordt gereflecteerd op gesprekswendingen, gebeurtenissen en andere waardevolle momenten. Het onderscheid met evalueren is dat er niet wordt teruggekeken, maar ter plekke wordt stilgestaan bij wat zich voordoet.**

Verschillende Raden van Toezicht hebben al ervaring opgedaan met de reflectiemethode *Kijk in de Spiegel*. De focus lag bij hen vooral op het dynamisch proces en een evenwichtige, integrale agenda. De reflectie leidde tot meer structuur in zowel agenda als proces, en stelde de doelen van de raad weer scherp. Ook de manier van vragen stellen kwam veelvuldig aan bod. Maar er zijn natuurlijk nog vele andere aspecten aan het toezichthouden die onder de loep kunnen worden genomen en verbeterd.

Raadpleeg bijvoorbeeld *De vier kwadranten van goed toezicht* (zie achterzijde). De grote waarde van *Kijk in de Spiegel* is dat er geen ontsnappingsmogelijkheid is, omdat het ter plekke wordt gedaan, op het moment zelf. Alle informatie is nog beschikbaar. Reflectie wordt zo heel concreet: "Wat gebeurt hier nu eigenlijk? En waarom? Hoe kan het anders?"

*Het heeft bij ons de vanzelfsprekendheid van de gang van zaken blootgelegd. We vragen ons nu af: waarom doen we het zo? Dat houdt ons werk heel levendig.*

Raad van Toezicht in de gehandicaptenzorg



## Methode

Voor de vergadering selecteert de Raad van Toezicht een onderdeel om op te reflecteren. Voorbeelden van onderwerpen zijn:

- **Agenda** – een goede balans tussen agendapunten waarbij de raad terugkijkt (genomen besluiten, jaarrekening, etc.) en vooruitkijkt (strategische onderwerpen, kwaliteitsbeleid, etc.).
- **Informatie** – Welke informatie hebben wij voorhanden? En kunnen we hiermee uit de voeten?
- **Dynamiek** – Welke dynamiek heerst er tussen commissieleden en overige leden van de raad bij besluitvorming of in de relatie tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur?

De vier kwadranten van goed toezicht kunnen ook inspiratie geven voor reflectieonderwerpen (zie figuur hiernaast).

Kies voor aanvang van de vergadering één manier waarop de raad in de spiegel gaat kijken. Wijs bijvoorbeeld een van de leden van de raad aan als intern observator die na afloop feedback geeft aan de hele raad. Of geef ieder lid of verschillende leden van de raad een bepaald onderdeel waar zij gedurende de vergadering op letten en waarop zij na afloop feedback geven. Een andere behulpzame manier is (een deel van) de vergadering te filmen en dit na afloop gezamenlijk terug te kijken. Stel vervolgens leer- en verbeterpunten vast die in de volgende vergadering aan bod komen.

Door op deze manier stelselmatig in de spiegel te kijken en leer- en verbeterpunten door te voeren, verbetert het toezicht. De centrale vraag blijft: “Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?”

*Ik was geneigd vooral met de bestuurder in gesprek te gaan, maar nu reageer ik ook op de inbreng van mijn eigen leden. Ik ben proactiever. We gaan nu met elkaar in gesprek over wat we willen, waarom we bepaalde dingen doen, hoe het proces loopt. Ik vond mijn raad al leuk, en nu vind ik het nog veel leuker.*

Voorzitter Raad van Toezicht in de ouderenzorg

<b>Agenda - Strategische onderwerpen (waartoe)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verleden, heden, toekomst</li> <li>• Waardenbewustzijn: onderschrijven, delen en actualiseren van waarden en oriëntatie van de organisatie</li> </ul>	<b>Informatie (waarop gebaseerd)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Kwaliteit en relevantie van) gevraagde en verkregen informatie</li> <li>• Gestelde en niet gestelde vragen</li> </ul>
<b>Agenda - Inhoudelijke onderwerpen (wat)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evenwichtige en integrale agenda</li> <li>• Primair proces, kwaliteit, veiligheid</li> <li>• Duurzaamheid/Maatschappelijk verantwoord ondernemen</li> <li>• Innovatie</li> <li>• Goedkeuring begroting, jaarrekening, (toekomstig) rendement en liquiditeit</li> <li>• Werkgeverschap</li> </ul>	<b>Dynamische proces (hoe)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactie tussen RvT en RvB</li> <li>• Rol voorzitter RvT</li> <li>• Teamrollen RvT</li> <li>• Cultuur en groepsdynamiek binnen RvT (sfeer/openheid, elkaar aanspreken/inbreng/effectiviteit)</li> </ul>

## Tips

- Kijk niet alleen naar de dingen die niet goed gaan, maar ook naar wat wel goed gaat.
- Overweeg *Kijk in de Spiegel* te koppelen aan een evaluatie. Punten die naar boven komen bij *Kijk in de Spiegel* kunnen relevant zijn voor de jaarlijkse evaluatie of vice versa.
- Wanneer de raad wordt begeleid door een extern begeleider, kan het een idee zijn de begeleider in de eerste vergadering de rol van observator te geven. De extern begeleider heeft immers een onafhankelijke positie en kan daardoor makkelijker een eerste aanzet geven tot het benoemen van zaken.
- Soms is het beter om niet tot het eind van de vergadering te wachten om iets te benoemen. Spreek van tevoren met elkaar af of hier ruimte voor is.
- Stem vooraf af wat ieders verwachting van de methodiek is.

Inspiratiebron voor reflectieonderwerpen

# Reflectiemethode Atlas van het Toezicht



<b>Naam</b>	<i>Atlas van het Toezicht</i> als reflectieinstrument
<b>Categorie</b>	collectief, terugkijken, introspectie
<b>Doel</b>	bewust worden van gezamenlijk functioneren en nieuwe inzichten ontdekken

In 2017 hebben de NVTZ en het Nationaal Register de *Atlas van het Toezicht* uitgegeven. In dit handzame boek wordt via meerdere invalshoeken stilgestaan bij de vele onderwerpen die voor goed bestuurlijk toezicht op zorg- en welzijnsinstellingen van belang zijn. De *Atlas* is behalve een naslagwerk ook een goed instrument voor toezichthouders om op hun rol en functie te reflecteren.

## 2.2 Samenstelling van de RvT

Een Raad van Toezicht samenstellen is maatwerk. De RvT zorgt ervoor dat hij past bij de instelling waarop hij toezicht houdt. De juiste bemensing en de herkenbaarheid dragen bij aan de maatschappelijke legitimiteit van de RvT.

### Relevante kennis

De RvT als collectief beschikt over een waarder aan kennis en competenties om toezicht te kunnen houden op het functioneren van de instelling. Voor de hand liggen de strategische domeinen als strategie, kennis van de zorg, wetgeving, financiën, management en organisatie, strategisch HRM-strategie en kennis van de omgeving en beleid, vastgoed. Maar die onderwerpen relevante netwerken. Dit betekent dat het profiel kunnen verschuiven. Dit betekent dat het profiel en de bemensing van een raad niet statisch zijn. Naast al deze vormen van expertise is het van belang dat een toezichthouder beschikt over een generalistische kijk.

### Diversiteit

Ontwikkelingen in de samenleving hebben gevolgen voor de samenstelling van raden van toezicht. Gezien het maatschappelijke debat krijgt bijvoorbeeld diversiteit veel aandacht. Begrijpelijk, want de meeste raden van toezicht zijn nog geen afspiegeling van de adherente samenleving en haar bevolkingsopbouw (man/vrouw, leeftijd, culturele achtergronden). Een goede raad heeft baat bij een variëteit in stijlen, karakters en temperamenten (zie ook: kaart 3.2).

### Elkaar kennen

Om als RvT meer te zijn dan de som van de leden is het zaak dat zij elkaar kennen: weten vanuit welke motivatie en vanuit welk perspectief ieder toezicht houdt. Het is dus niet meer dan logisch dat leden van de RvT regelmatig onderling contact hebben. Om de agenda samen door te spreken en te bevorderen dat leiders expertise goed tot zijn recht komt, voeren veel raden kort vooroverleg voorafgaand aan de vergadering met de RvB.

### Strategisch samenstellen

Minstens even belangrijk is dat de samenstelling van een RvT aansluit bij de opdracht, waarvoor de organisatie staat. De RvT staat ter beschikking van de bestuurders en niet de bestuurders voor de RvT. Het is dus niet meer dan logisch dat de RvT niet uit de eigen samenstelling zich nog goed verhoudt tot de actualiteit (zie kaart 2.3). Beschikt jouw RvT in het licht van de verwachte ontwikkelingen nog steeds over de benodigde kennis en competenties?

De meeste raden van toezicht bespreken hun samenstelling op het moment dat er volgens het afleidingsonderzoek leden geïnterveue worden. Gezien de uitkomst

Raad van Toezicht

betreft het dat wellicht voldoende. Het verbeteren van de handhaving van toezicht is niet langer vanzelfsprekend. Ook toezicht op de RvT over en weer kan een uitdaging zijn. Het is belangrijk om te weten wat de rol van de RvT is en hoe deze kan worden verbeterd.



## Methode

### Atlas van het Toezicht als instrument

Neem op regelmatige basis, bijvoorbeeld voorafgaand aan een vergadering, een half uur tot een uur tijd voor dialoog. Gebruik daarbij een onderwerp uit de *Atlas van het Toezicht* om richting en inhoud te geven aan de dialoog. Lees de informatie bij het onderwerp door en bepaal vervolgens gezamenlijk de uitgangsvraag of -stelling. Om ook zonder de *Atlas* van start te kunnen gaan, geeft deze kaart een aantal dialoogonderwerpen uit het boek:

- **Van aftreedrooster naar actualiseringsrooster**

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht vragen zich regelmatig – en dus niet alleen bij de werving van nieuwe leden – af of de bestaande topstructuur (bijvoorbeeld het aantal toezichthouders en bestuurders) en de samenstelling ervan (relevante kennis, diversiteit en strategisch samenstellen) nog passen bij wat nu en in de nabije toekomst wenselijk is.

- **Toezicht op integriteit**

Naast de op regels gerichte controle geeft de Raad van Toezicht ook aandacht aan cultuur, attitude en sfeer in de organisatie.

- **Aansprakelijkheid**

De Raad van Bestuur heeft een belangrijke rol in de informatievoorziening, maar de Raad van Toezicht is zelf verantwoordelijk uit andere bronnen van informatie te putten.

- **Stoere toezichthouders**

Een Raad van Toezicht die zich teveel van zijn 'stoere' kant laat zien, maakt zich kwetsbaar: de Raad van Bestuur en de organisatie houden mogelijk relevantie voor zich, en de Raad van Toezicht is minder bedacht op haarscheurtjes waarnemen die zich in de loop van de tijd in het functioneren van de besturing aandienen.

## Werkvormen voor dialoog

Een gestructureerde aanpak komt de dialoog ten goede. Voor zo'n aanpak bestaan diverse werkvormen. In het boek *Vrije ruimte*<sup>1</sup> staan verschillende werkvormen uitgewerkt. We geven hier een voorbeeld van een originele werkvorm tot dialoog: toveren. *TOVEREN* is een verkorte versie van een grondig socratisch onderzoek en het heeft een wat lossere aanpak.

### Tijd

Spreek af hoeveel tijd er besteed gaat worden aan de dialoog.

### Onderwerp

Bepaal het onderwerp van het gesprek. Gebruik daarbij de *Atlas van het Toezicht*. Geef een aftrap, een inleiding over de inhoud en het belang van het onderwerp. Schrijf het onderwerp in enkele woorden op een flip-overvel.

### Vragen

Geef ieder de gelegenheid vragen bij het onderwerp te formuleren, die in het gesprek onderzocht kunnen of moeten worden.

### Ervaringen

Laat ieder die wil ervaringen over het onderwerp uit de eigen praktijk inbrengen. Hoe kom je het onderwerp tegen in je werk?

### Reacties

De ingebrachte ervaringen roepen reacties en reflecties op van de andere deelnemers: vragen, opmerkingen, tegenwerpingen. Zorg ervoor dat de sfeer van gezamenlijk onderzoek bewaard blijft (geen discussie of debat).

### Essenties

Wanneer de belangrijkste vragen en ervaringen besproken zijn en er allerlei meningen uitgewisseld zijn, vraag je ieder nog eens te benoemen wat voor hem of haar de essentie van het onderwerp is. Wat gaat je hier aan het hart? Schrijf de essenties op (notulen).

### Nakaarten

Neem tot slot tijd om terug te kijken op dit gesprek. Hoe liep het? Wat zou je een volgende keer in het oog moeten houden?

De NVTZ hoort graag over de ervaringen van Raden van Toezicht met deze reflectiemethode.

<sup>1</sup> Kessels J., Boers E., Mostert P. (2013). *Vrije ruimte*. Amsterdam: Boom

*Dialoog als instrument voor zelfreflectie*

# Reflectiemethode Casuïstiek in Dialoog

Naam	Casuïstiek in Dialoog
Categorie	individueel, terugkijken, introspectie
Doel	inzicht krijgen in eigen gedrag en stijl van werken

Als reflectie weerkaatsing betekent, dan gaat reflectie ook over dialoog. In een gesprek over en weer bevindingen weerkaatsen, verdieping zoeken om een dilemma of waarneming beter te doorgronden, om het onderwerp eens vanuit een heel andere invalshoek te benaderen. *Casuïstiek in Dialoog* is een doeltreffende methode van reflectie en een professionele uitwisseling tussen vakgenoten.



Doel van deze reflectiemethode is om beter inzicht te krijgen in het eigen gedrag en de eigen stijl van werken. Opvattingen en overtuigingen, die vaak onbewust een rol spelen, worden onderzocht om een beter beeld te vormen waarover de discussie gaat. *Casuïstiek in Dialoog* is op die manier ook een instrument voor deskundigheidsbevordering, waarbij de deelnemers met elkaar meedenken over vraagstukken uit de eigen werksituatie. Aan de hand van een casus leren de deelnemers van elkaar door open vraagstelling, feedback en mogelijke aanpak.

## Methode

In een vaste groep deelnemers wordt een vraagstuk van een deelnemer besproken. Hierbij worden interviewmethodes ingezet als werkvorm voor *Casuïstiek in Dialoog*. Hieronder worden een aantal van deze werkvormen gegeven. Naar aanleiding van de aangereikte casuïstiek reageren de andere



deelnemers en bevragen ze de betreffende deelnemer methodisch. Dit leidt vrijwel altijd tot nieuwe inzichten, zowel bij degene die de casus heeft ingebracht als bij de andere deelnemers. De casus kan gaan over inhoudelijke of procesmatige vraagstukken, belemmerende gevoelens of overtuigingen, ontwikkelingsvragen, etc. De groep biedt een veilige omgeving, kent geen hiërarchie en bestaat uit 5 tot 7 deelnemers. Een facilitator begeleidt de groep. Een van de leden van de groep kan deze rol op zich nemen of een professionele facilitator kan ingeschakeld worden. Per sessie staan een of twee casussen centraal. De deelnemers in kwestie bereiden de casus voor.

### Werkvormen voor Casuïstiek in Dialoog

Er zijn velerlei werkvormen die gebruikt kunnen worden voor *Casuïstiek in Dialoog*. Het *Praktijkboek Intervisie*<sup>1</sup> geeft een mooi overzicht. Hiernaast worden een tweetal werkvormen kort beschreven.

De NVTZ gaat deze reflectiemethode in 2018 en 2019 uittesten. De methode zal bestaan uit een mix van oude en nieuwe aspecten. De reeds beproefde intervisiemethodiek wordt ingezet, maar nieuw is dat een groep van toezichthouders wordt gevormd op basis van bepaalde thematiek of casuïstiek. Dit kan aansluiten op een van de opleidingen van de NVTZ Academie of voortkomen uit een regiobijeenkomst of actuele thematiek die leden van de NVTZ zelf aandragen.

<sup>1</sup> Bellersen M., Kohlmannl. (2009). *Praktijkboek Intervisie*. Deventer: Kluwer

#### Socratische dialoog

*Stap 1 Casusbeschrijving* – Facilitator neemt bij casusinbrenger een kort interview af: het verhaal, het hittepunt in de casus, gevoelens en gedachten die speelden, de vraag die voorgelegd wordt aan de groepsleden.

*Stap 2 Verhelderen* – Deelnemers bevragen de casusinbrenger ter verheldering, zodat zij zich kunnen inleven.

*Stap 3 Verplaatsing* – Deelnemers verplaatsen zich in de situatie: wat zou jij voelen, denken, doen?

*Stap 4 De essentie* – Iedereen formuleert voor zichzelf de essentie, een antwoord op de vraag: waar draait het om? Wat gaat je het meest aan het hart? Iedereen leest zijn antwoord voor.

*Stap 5 De deugdelijke houding* – Stilstaan bij de houding die nodig is om in zo'n situatie wijs te handelen via vier kardinale deugden. Ieder beantwoordt de volgende vragen: Wat heb jij hier onder ogen te zien? Welke moed dien jij op te brengen? Welk verlangen van jezelf moet je hier loslaten? Wat is er nodig om alle betrokkenen recht te doen?

*Stap 6 Evaluatie van de sessie*

#### Roddelen

*Stap 1 Vertel de casus*

*Stap 2 Roddelen* – Casusinbrenger stelt zich buiten de groep op (bijvoorbeeld door in een hoek te gaan zitten met de rug naar de deelnemers). Hij zwijgt en noteert wat hem treft. Deelnemers 'roddelen' over de casusinbrenger.

*Stap 3 Opbrengst* – Casusinbrenger vertelt wat hem het meest heeft getroffen en geeft aan waarmee hij iets kan doen. Ook ervaringen van deelnemers delen.

*Stap 4 Reflectie* – Afronden met vragen als: "Wat heb je gehoord dat je anders niet hoort?" Bespreek of alles afgehecht is wat ter sprake is gekomen.

*Stap 5 Evaluatie van de sessie*

# Reflectiemethodevondst



## Deel je reflectiemethode!

Hebben leden van een RvT een succesvolle manier van reflecteren ontwikkeld of gebruikt? En is deze methode een mooie aanvulling op de methodes uit de NVTZ Reflectiegids?

**Deel je enthousiasme met andere toezichthouders op onze website! Zo leren we van elkaar.**

**Naam methode** \_\_\_\_\_

**Omschrijving van de methode** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Waarom aanbevelingswaardig?** \_\_\_\_\_

---

---

**Kan er contact opgenomen worden voor toelichting?** \_\_\_\_\_

---

**Naam contactpersoon** \_\_\_\_\_

**Zorg-/welzijnsinstelling** \_\_\_\_\_

**Contactgegevens** \_\_\_\_\_

**Naam methode** *trainees in de RvT - een gouden formule!*

**Omschrijving van de methode** *Bij reflectie is het belangrijk dat er vanuit verschillende perspectieven kan worden teruggekeken en geëvalueerd. Een heel verfrissende en leuke manier om input te krijgen van buiten de gangbare denkkaders van de RvT is het werken met trainees in de RvT.*

*Twee (onderling verschillende) jonge mensen zonder ervaring in bestuur en toezicht, maar die wel de potentie en ambitie hebben om dat te gaan doen, lopen een jaar lang mee met de RvT inclusief commissies en werkbezoeken. De vragen die zij stellen, de observaties die zij delen en de gezamenlijke evaluaties tussentijds en aan het eind, leveren waardevolle en soms onverwachte input voor reflectie en zelfevaluatie van de RvT.*

**Waarom aanbevelingswaardig?** *Deze reflectievorm is niet eenmalig, maar wordt met zo'n trainee-ship een doorlopend proces. Zo stimuleert het de kwaliteitscyclus van het toezicht.*

**Kan er contact opgenomen worden voor toelichting?** *Ja, maar lees ook het eindverslag/artikel "trainees in de RvT - een gouden formule!" op de NVTZ-site.*

**Naam contactpersoon** *Noor van Leeuwen, vice-voorzitter RvT De Zijlen*

**Zorg-/welzijnsinstelling** *De Zijlen, instelling voor verstandelijk gehandicapten in de provincie Groningen*

**Contactgegevens** *Mobiel: 06-10 170 970, E-mail: info@dezijlen.nl*

**Naam methode** Evalueren vanuit waarderend onderzoek

**Omschrijving van de methode** Waarderend evalueren is een vorm van zelfevaluatie, die ziet en werkt met "dat wat er is". Dat kan positief of negatief zijn. Het onderzoekende heeft vooral te maken met het stellen van vragen. De principes van de governancecode worden geladen aan de hand van waarderend onderzoek. Het voeren van het gesprek volgens de cyclus van de waarderende onderzoeksmethode is: Verkennen aan de hand van de governanceprincipes wat is geweest. Verbeelden: het verleden en heden inspireert tot een toekomstbeeld. Vormgeven: in deze fase wordt concreet gemaakt wat nodig is om de gedeelde ambitie te bereiken. Verwezenlijken: afspraken over concrete vervolgstappen

**Waarom aanbevelingswaardig?** Bij waarderend onderzoeken hoort denken in mogelijkheden en juist dat wat werkt vastpakken en verder uitbouwen. De evaluatie kijkt terug maar is heel nadrukkelijk gericht op de toekomst en het toekomstig handelen. Dus evalueren gecombineerd met leren en ontwikkelen.

**Kan er contact opgenomen worden voor toelichting?** Ja

**Naam contactpersoon** Rixt Heegsma

**Zorg-/welzijnsinstelling** Frion

**Contactgegevens** Rixt.heegsma@h2radvies.nl Tel. 06- 23838385

Annemieke Coops, NVTZ  
Erik Boers, Het Nieuwe Trivium  
Johan Lantinga, AMCADI

Redactie: Florence van Berckel

Ontwerp: Hans Roenhorst, h2rplus.nl

Utrecht, september 2017

Bij gebruik van de inhoud van deze publicatie de bron vermelden.



Churchillaan 11  
3527 GV Utrecht  
bureau@nvtz.nl  
www.nvtz.nl