



# Evaluatiebijeenkomst NVTZ-pilot *Kijk in de Spiegel*

Baarn, 7 juni 2017



## Opening

# Wij willen ook van ú leren



Programmaleider Goed Toezicht & Regiocoördinator Annemieke Coops van de NVTZ opent de evaluatiebijeenkomst van de pilot Kijk in de Spiegel. De pilot heeft een jaar gedraaid. "Het is mooi om te merken

hoeveel animo er is geweest voor deelname", prijst Coops de aanwezigheid. "We zijn verheugd over de goede opkomst. Het is voor ons ook erg belangrijk om van u te leren." Dagvoorzitter Monique Klompé vervolgt: "We willen graag uw ervaringen horen, maar u ook veel meegeven."

Klompé haalt de aanleiding voor de pilot nog een keer aan: het rapport *De vrijblijvendheid voorbij*, dat zich boog over de vraag hoe een Raad van Toezicht goed toezicht kan houden. "We hadden te maken met een paradox in de commissie," aldus Klompé. "Willen we alles protocolleren? Nee! Maar wel goed toezicht stimuleren. Dat kan door in de praktijk van elkaar te leren. Hoe dat in zijn werk gaat, willen we hier uitwisselen. Een goed gesprek levert heel veel op."

*Annemieke Coops en Monique Klompé*

## Opzet pilot

Naar aanleiding van het rapport van de Commissie Toezien met Hart voor de Zaak, onder leiding van oud-ombudsman Alex Brenninkmeijer, heeft de NVTZ in 2016 de pilot Kijk in de Spiegel opgezet. De pilot liep van september 2016 tot juni 2017 met als doel RvT's te laten nadenken over de vraag wat goed toezicht is. Zeventien Raden van Toezicht namen deel aan de pilot, en keken gedurende ten minste drie vergaderingen 'in de spiegel'. Een reflectiebegeleider begeleidde de eerste twee vergaderingen. De raad koos voorafgaand een onderdeel ter reflectie, bijv. de dynamiek in de raad of juiste agendering van onderwerpen. Ook koos de raad hōe het in de spiegel wilde kijken, bijv. door iemand aan te wijzen als intern observator. Reflectiebegeleiders begeleidde de RvT's bij constructieve feedback en leer- en verbeterpunten. De derde vergadering deed de raad zelfstandig, de reflectiebegeleider nam nadien contact op om het proces te evalueren.





*"Ik heb een enorme drive  
gesignaleerd. Iedereen wil een  
Raad van Betekenis zijn"*

## Interview

# Een reflectieve houding is een belangrijke bouwsteen voor goed toezicht

Dagvoorzitter Monique Klompé maakte deel uit van de commissie Toezien met Hart voor de Zaak en is betrokken bij de implementatie van de adviezen uit het rapport *De vrijblijvendheid voorbij; bouwstenen voor goed toezicht in zorg en welzijn*. “Een Raad van Toezicht die zich kwetsbaar opstelt, doet het goed.”

“De ontwikkelingen in de verschillende sectoren van zorg en welzijn zijn gigantisch. Anticiperen is nodig, want er zijn andersoortige organisaties aan het ontstaan en de complexiteit van de besturing verandert. Goed toezicht hoort daarbij, om blijvend kwalitatieve zorg en welzijn te leveren aan cliënten. Maar hoe zorgen we voor goed toezicht?”

### Bouwstenen

“Een goede RvT stelt zich telkens de vraag: “Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?” Die vraag is niet beantwoord met alleen kennis en inzicht. Essentieel zijn vooral een juiste houding – een scherpe, constructief-kritische opstelling – en

goede communicatie. Leden van een RvT spreken elkaar aan, stellen zich kwetsbaar op, worden niet gehinderd door handelingsverlegenheid en maken ook hun ‘niet-pluis’ gevoel bespreekbaar. Een RvT moet tegelijkertijd betrokken zijn, als ook de noodzakelijke afstand bewaken om het geheel te blijven overzien. Zo ontdekt men blinde vlekken en kan, indien nodig, een groeps cultuur worden doorbroken. Een sterk advies van de commissie is om niet alleen jaarlijks te evalueren, maar om er iedere vergadering aandacht voor te hebben. Voortdurend te leren en te verbeteren.”

### Metavraag

“De methodes die de NVTZ in pilots ontwikkelt, leren Raden van Toezicht stelselmatig te reflecteren, leren en verbeteren. Dat geldt ook voor Kijk in de Spiegel. Een reflectieve houding bij de Raad van Toezicht wordt als een belangrijke bouwsteen voor goed toezicht gezien. De methode helpt de RvT om afstand te nemen en boven het eigen proces te gaan hangen. “Stellen we elkaar de metavraag of we het goed doen? Geven we een echt antwoord?” Het is belangrijk die vragen te blijven stellen.”





## Plenair

# De opbrengst na een jaar in de spiegel kijken

Wat heeft de pilot *Kijk in de Spiegel* de deelnemers opgeleverd? De ervaringen worden in alle openheid met elkaar gedeeld. “Financiën is een lekker concreet onderwerp. Maar daar bleven we dus te vaak in hangen.” Conclusie: reflectie loont.

De plenaire sessie om met elkaar de lessons learned van *Kijk in de Spiegel* te benoemen, begint met een punt van kritiek. “We hebben veel opgestoken van de reflectiemethode in de pilot”, stelt een deelnemer, “maar ik wil eerst zeggen dat de naam van het rapport steekt. De term vrijblijvendheid heb ik als beledigend ervaren.” De zaal valt hem bij. Dagvoorzitter Klompé is niet verbaasd. “Er is in de commissie heel veel discussie aan vooraf gegaan. Maar ik ben blij dat u het hier nog een keer noemt.”

Terug naar het onderwerp van de sessie: maakt reflectie het proces effectiever? Na het rondje door de zaal blijken er aan aantal verbeterpunten steeds terug te keren. Zo ervaren vrijwel alle Raden van Toezicht dat discussies vaak in te veel details verzanden. Ook ontmoet menigeen de valkuil dat niet alle agendapunten effectief aan bod komen. De punten staan wel keurig gegendeerd, maar

door tijdnood worden ze oppervlakkig behandeld. Het proces stilleggen, en op dat moment ingrijpen, blijkt een effectieve oplossing: “Wat beogen we met dit agendapunt?”

### Focus

Ook heeft *Kijk in de Spiegel* bij veel raden ertoe geleid dat er meer structuur is aangebracht in de vergaderingen. Dit kan met name door een andere focus in de agenda aan te brengen. Het blijkt doeltreffend te zijn om van tevoren af te spreken welke doelen met bepaalde agendapunten moeten worden behaald. Want de rol van de agenda is leidend, zo beamen alle deelnemers. Wie zich niet laat overheersen door de punten maar door het doel, vergadert effectiever, zo luidt de conclusie. “Bij ons heeft dat voor meer dynamiek gezorgd”, verklaart een deelnemer. “Toen we aan de pilot begonnen, vond ik het nogal spannend. Maar het is heel leerzaam gebleken.” →

*“Je kunt heel leuk en intensief met elkaar bezig zijn, maar over de verkeerde zaken”*

Ook een waardevolle uitkomst van de pilot is dat in sommige RvT 's de rol van de voorzitter tegen het licht is gehouden. "Ik was geneigd vooral met de bestuurder in gesprek te gaan, maar nu reageer ik ook op de inbreng van mijn eigen leden", vertelt een voorzitter. "Ik ben proactiever. We gaan nu in gesprek met elkaar, over wat we willen, waarom we bepaalde dingen doen, hoe het proces loopt. Ik vond mijn RvT al leuk, en nu vind ik het nog veel leuker."

## Wisselingen

Een aantal keren komt aan de orde dat de vele wisselingen in de Raden van Toezicht een grote rol spelen in de beoordeling van het functioneren van de raad. "Je bent iets aan het opbouwen, maar dan vertrekt de voorzitter bijvoorbeeld en begin je weer opnieuw." Voor sommige raden was het dan ook spannend om aan de pilot te beginnen, omdat de pilot samenviel met een wisseling in de raad. "De uitkomst is echter positief. We konden direct reflecteren of we de goede aanpak hanteren."

Een andere Raad van Toezicht had precies de tegenovergestelde motivatie om aan de pilot deel te nemen. "Onze Raad van Toezicht functioneert al jaren naar tevredenheid, we zijn allemaal tevreden. Voor ons was het dus de vraag of het wel genoeg zou opleveren. Maar we zijn ingestapt om onszelf te toetsen: zijn we nog wel scherp genoeg?" Deze Raad heeft nog twee vergaderingen voor de boeg, maar is al positief over het instrument om naar zichzelf te kijken.



## Levendig

De reflectiemethode is dus voor diverse redenen ingezet: om het functioneren als Raad te toetsen, om de effectiviteit van de vergaderingen te verhogen en om de doelen van de Raad scherper te stellen. Het blijkt soms lastig om aan de metavraag toe te komen: Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed? "Je kunt heel leuk en intensief met elkaar bezig zijn, maar over de verkeerde zaken", waarschuwt een deelnemer. "Het gevaar van deze pilot is dat je met vergadertechnieken aan de gang gaat, terwijl je eigenlijk op een hoger niveau wil reflecteren of je goed bezig bent." De meesten herkennen deze valkuil, maar zijn daarom juist positief over het initiatief om reflectie toe te passen op zichzelf bij een vergadering. "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."

## Deelnemende Raden van Toezicht aan NVTZ-pilot

### *Gehandicaptenzorg*

SDW  
Stichting Trajectum  
Cosis  
De Lichtenvoorde

### *GGZ*

Kwintes

### *Mondzorg*

JTV Mondzorgvoorkids

### *Vakbond*

NU '91

### *Verzorging-verpleging-thuiszorg (VVT)*

HOZO  
Zorggroep Reinalda  
Laverhof  
Woon-zorgcentrum Groot Hoogwaak  
Stichting Shdh  
Carinova  
Stichting Nusantara

### *Welzijn*

Stichting Unitus  
Stichting Spelenderwijs

### *Ziekenhuis*

SJG Weert

*"Niet alleen vragen: heb je hier wat aan? Maar ook: wat dan?"*

# Het real-time reflecteren is een krachtig instrument

Vier reflectiebegeleiders delen de bevindingen die ze tijdens de pilot hebben opgedaan. Ze zijn unaniem in hun oordeel over het vertrouwen van iedere deelnemende Raad van Toezicht. "Uitgenodigd worden voor de vergadering is al een good practice."

De NVTZ heeft bij de opzet van de pilot ervoor gekozen om de vergadering als moment van reflectie op het eigen handelen van een Raad van Toezicht aan te wijzen. De reflectiebegeleiders, die de Raden van Toezicht hebben begeleid, signaleren dat dit een goede keuze is geweest. "De methode werkt", aldus Theo Schraven. "Tot drie keer toe zijn we in de vergadering tot de conclusie gekomen dat een aantal cruciale zaken zonder de reflectie niet aan bod zou zijn gekomen. Dit onderscheidt het van de jaarlijkse evaluatie." Juist het ter plekke, real-time, bijsturen is volgens Schraven de kracht van de methode. "Er is geen ontsnapingsmogelijkheid. Dat werkt heel goed." Schraven ontvangt veel bijval uit de zaal.

## Doorbreken

Ook reflectiebegeleider Nicole Hermans is positief over de opzet van de methode. "Het is een hele uitdaging een goede reflectiemethode te bedenken. Maar wel noodzakelijk. Een Raad van Toezicht zit zelf vaak té dicht op de materie. Het bleek heel lonend te zijn de leden een spiegel voor te houden: waarom doen jullie het altijd zo? De vanzelfsprekendheid wordt daarmee doorbroken. Het is wel zaak te onderzoeken hoe je het evaluatiemoment levendig houdt, dat het geen routine wordt." Reflectiebegeleider Yvonne Salfischberger is zeer positief over de inzet van de Raden. "Uitgenodigd worden voor de vergaderingen is al een mooi voorbeeld van good practice. Het toont dat men zich lerend wil opstellen. We hebben veel vertrouwen gekregen."



## Interactie

Tot slot houdt reflectiebegeleider Bart de Lange een gedreven betoog hoe reflectie een Raad van Toezicht zijn werk nog beter laat doen. "Ik heb een enorme drive gezien bij de Raden om het goed te doen. Allen willen een Raad van Betekenis zijn. Om fris te blijven, om verwachtingen en aannames te managen, ligt er veel druk bij de voorzitters. De pilot van de NVTZ heeft zeker geholpen om dat aan het licht te brengen en de last beter te verdelen. Vergaderingen scherper te krijgen. Wij kwamen erop uit dat de kernvraag moet zijn: wat legt de bestuurder ons nu eigenlijk voor? En vervolgens niet alleen aan de bestuurder vragen: Heb je hier wat aan? Maar ook dóórvragen: Wat dan!?" Zo ontstaat een levendige interactie tussen RvT en bestuurders."

↑ Vlnr: Yvonne Salfischberger, Theo Schraven, Nicole Hermans, Monique Klompé, Bart de Lange. Niet aanwezig: Bas Baanders, Crista Vonkeman-Karaca, Sharon van de Veerdonk, Margriet Hijweege, Puck Dinjens.



## Lessons learned

### Voorheen

Te weinig structurele reflectie.....  
Te veel in detail treden bij discussies.....  
Geen duidelijke doelen.....  
Te veel in gesprek gaan met de bestuurder.....  
Onvoldoende reflectie op eigen handelen.....  
Bevraging aan de voorzitter overlaten.....

### Nadien

Korte reflectie ter afsluiting van elke vergadering  
Proces direct stilleggen en bijsturen  
Agendapunten hebben concreet doel  
Met elkaar in de RvT in gesprek gaan  
Observatiematrix  
Voorzitter proactiever, en de leden ook



## Dialogsessies

# Pak ook 'ns een onderdeel uit de Atlas van het Toezicht om op te reflecteren

Na de pauze verdelen de deelnemers zich over drie verschillende tafels om te discussiëren over de ervaringen met de pilot. De uitkomsten worden op een flip-over geschreven en na afloop plenair gepresenteerd door een RvT-lid van iedere tafel. Iedere tafel discussieert aan de hand van dezelfde twee vragen.

### Vraag 1: Hoe houdt u met uw Raad van Toezicht de meta-vraag 'Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed' in het vizier tijdens een vergadering?

#### Tafel 1

→ Elke vergadering wordt iemand aangewezen die de matrix met de 4 dimensies voor toezicht houden erbij houdt. Per vergadering wordt op 1 dimensie gereflecteerd en als notulen vastgelegd. Aan het einde van het jaar wordt deze observatiematrix geëvalueerd en vertaald in een persoonlijk ontwikkelplan. Dat plan geldt voor zowel ieder raadslid individueel als per RvT als geheel.

#### Tafel 2

- Agendapunten moeten vooraf al op hun waarde beoordeeld zijn. Wat wil je ermee?
- Vraag aan de bestuurder wat die van ons verwacht, hebben de bestuurders de goede vragen gekregen?
- Een goede vraag om te stellen is wat de vergadering heeft bijgedragen aan de maatschappelijke doelstelling van de RvT.
- Elke vergadering een observant aanwijzen.

#### Tafel 3

- De pilot heeft een pingpong-effect. Sommige raadsleden vragen zich telkens in het achterhoofd af: wat ben ik aan het doen? Doe ik het goed? Het reflectiemoment aan het einde van iedere vergadering geeft hier sturing in. →

- doel RvT
- Wat missen we op de agenda?
- Wat had niet op de agenda gehoeven?

### Doen we het goed?

- Vraag bestuurder: „Welke vraag had je van ons willen hebben?”
- Wat hebben wij nu bijgedragen aan onze maatschappelijke doelstelling in deze vergadering?
- RvT kan ook onderwerpen agenderen die men opgemerkt heeft in de organisatie.
- Vraag: „~~heeft~~ de raad zijn eigen blinde vlek in beeld?”  
hoe lang?

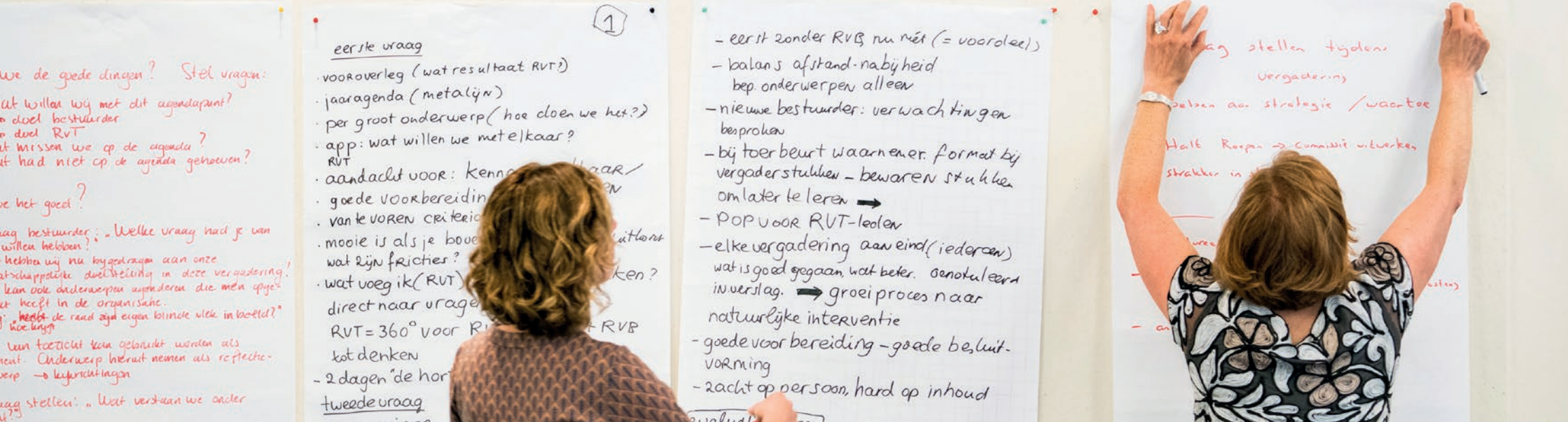
② Atlas van toezicht kan gebruikt worden als instrument. Onderwerp hieruit nemen als reflectieonderwerp → leerpunten

### eerste vraag

- vooroverleg (wat resultaat RvT?)
- jaaragenda (meta)lijn
- per groot onderwerp (hoe doen we het?)
- app: wat willen we met elkaar?
- aandacht voor: kennen we elkaar / kwaliteiten
- goede voorbereiding
- van tevoren criteria
- mooie is als je boven het feitelijke uitkomt wat zijn fricties?
- wat voeg ik (RvT) toe? hoe te checken? direct naar vragen/signalen
- RvT = 360° voor RvB : RvT zet RvB tot denken
- 2 dagen "de hort" op

### tweede vraag

- 1 keer per jaar
- per vergadering: wat bedoelje?
- verschil van inzicht
- reflectie na elke vergadering is wens
- standaard op vergadering - waarner - format



- De motivatie om het niveau te verbeteren en te professionaliseren was een goede aanleiding om deel te nemen aan de pilot en zich de meta-vraag te blijven stellen.
- De metavraag is goed om de waartoe-vraag te toetsen: wat is onze strategie? Dat is belangrijk, want reflectie mag niet leiden tot navelstaren van de RvT.

## Vraag 2: Hoe zorgt u ervoor dat u reflectie bewust toe blijft passen in uw Raad van Toezicht?

### Tafel 1

- Denk na of je de evaluatie tegen het einde van de vergadering met of zonder bestuurder wilt doen. Wellicht zonder de bestuurder, je moet open naar elkaar kunnen zijn.

- Notuleer wat is goed gegaan, en wat beter kan. Deze positieve invalshoek stimuleert het groei-proces naar natuurlijke interventie.
- Blijf weg van waardeoordelen over een persoon, het gaat om het resultaat van de vergadering.

### Tafel 2

- Vraag per vergadering één lid om naderhand te spiegelen hoe één agendapunt is behandeld.
- Een korte reflectie aan het einde van iedere vergadering is effectief.
- Neem het leerproces op in het jaarplan en het jaarverslag.

### Tafel 3

- Structureel inplannen van reflectie
- Periodiek externe ondersteuning inhuren
- Vraag eens een toezichthouder uit een andere raad om een vergadering bij te wonen en te reflecteren.

*“Iedere Raad van Toezicht zoekt een balans tussen betrokkenheid en afstand. Reflectie is een goed hulpinstrument om die balans te vinden”*

## Slot

### Hoe nu verder?

De komende zomer zal de NVTZ zich beraden over het vervolg op de pilot Kijk in de Spiegel. We wachten eerst nog de uitkomsten af van de zes Raden van Toezicht, die de derde vergadering nog moeten houden, dus na de evaluatiebijeenkomst in Baarn.

Wij hebben de evaluatiebijeenkomst als zeer waardevol ervaren en nemen uw op- en aanmerkingen op de pilot graag ter harte. Zo gaan wij nadenken over uw suggestie om nog meer maatwerk te bieden met de reflectiemethode; dat u kunt kiezen tussen bijv. externe begeleiding gedurende twee of vier vergaderingen in te zetten. Ook hebben we veel opgestoken van uw observatie dat de NVTZ de methode wellicht meer vanuit waardering dan vanuit kritiek kan opzetten. Wij willen niet de indruk wekken dat u het niet goed doet! Wij signaleren geen vrijblijvendheid, maar willen juist benadrukken hoe we kunnen blijven leren: er is altijd ruimte voor verbetering. We gaan naar huis met de opmerking van een deelnemer: "Mijn verwachtingen van de pilot waren niet hoog, maar het bleek heel leerzaam en tijdens deze evaluatiebijeenkomst beklijft het nog veel beter."

Veel stof tot nadenken dus! Hartelijk dank voor een nuttige bijeenkomst.

*Annemieke Coops en Monique Klompé*

We vernemen graag uw reactie op deze evaluatiebijeenkomst: [a.coops@nvtz.nl](mailto:a.coops@nvtz.nl)

