

# Trainees in de RvT – een gouden formule!

*Twee trainees liepen een jaar lang mee met de Raad van Toezicht van De Zijlen om te leren wat intern toezicht inhoudt en te ervaren of zo'n rol bij hen past.*

Auteurs: Ilse Mensink, Mareke Miedema en Noor van Leeuwen

Een veelgehoord verwijt is dat Raden van Toezicht te weinig diversiteit kennen, vooral als het gaat om leeftijd. Maar de rol van en de eisen aan een toezichthouder worden steeds zwaarder. Je hebt veel kennis en ervaring (en beschikbare tijd) nodig om die rol goed te kunnen vervullen. Bij De Zijlen waren in 2016 twee vacatures in de Raad van Toezicht en bleken de beste kandidaten toch weer boven de 60 te zijn. Geïnteresseerde jongere kandidaten voldeden niet aan de criteria. Op dat moment werd het idee geboren om twee van hen de mogelijkheid te bieden om als trainee een jaar lang met ons mee te lopen. Het selectiebureau kreeg een vervolgopdracht en zo werden er twee trainees geselecteerd, die van juni 2016 tot juni 2017 een traineeship voor toezichthouder bij De Zijlen gingen lopen.

*De Zijlen is een middelgrote instelling voor gehandicaptenzorg in de provincie Groningen. Gespecialiseerd in complexe zorg en behandeling en met cliënten die op diverse locaties wonen en werken. Het is een stabiele organisatie met een bestuurder die er al meer dan 20 jaar zit. De organisatie kenmerkt zich door betrokkenheid en bevlogenheid en veel aandacht voor procesmatige ontwikkeling. Er is een eenhoofdige Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht bestond in 2016/2017 uit 6 personen. De Raad van Toezicht werkt vanaf 2016 met trainees: mensen met voldoende werkervaring, maar nog geen toezichtervaring, die graag een nevenfunctie als toezichthouder willen verkrijgen. Gedurende een jaar participeren ze in alle activiteiten van de RvT en krijgen daarbij wisselende begeleiding van de individuele toezichthouders, zodat ook de verschillende expertisegebieden aan bod komen.*

## **Wat houdt een traineeship in?**

Met alleen meelopen en aanwezig zijn bij de vergaderingen ben je er niet. Het is belangrijk dat je wordt ingewijd in de rol van toezichthouder en alles wat daar bij komt kijken. Ook moet je de overwegingen, achtergronden en groepsdynamics kennen om goed te kunnen begrijpen wat er in een RvT-vergadering gebeurt. Daarom hebben we vooraf goede afspraken gemaakt over de werkwijze bij het traineeship. Over de verwachtingen, over de investeringen en de verplichtingen. Zo kwamen we tot de volgende afspraken:

1. de trainees zijn aanwezig bij alle RvT-vergaderingen inclusief het vooroverleg zonder bestuurder, tenzij anders wordt beslist door de voorzitter;
2. de trainees krijgen voorafgaand aan elke RvT-vergadering een briefing van de voorzitter en een nagesprek met wisselend een ander lid van de RvT;
3. de trainees krijgen de gelegenheid vergaderingen bij te wonen van RvT-commissies;
4. de trainees krijgen geen vergoeding, maar wel een reiskostenvergoeding en bepaalde opleidingsfaciliteiten. Zo mogen ze op kosten van De Zijlen de NVTZ-cursus voor beginnende toezichthouders volgen en congresbezoek declareren als dat aan de orde is;
5. de trainees ondertekenen een overeenkomst over de afspraken waarvan onderdeel is de volledige geheimhouding van het besprokene in de RvT;

6. De trainees doen mee aan de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT;
7. De trainees hoeven geen tegenprestatie te leveren, maar we nodigen hen uit om vanuit het eigen perspectief zaken aan de orde te stellen tijdens en rond de vergaderingen.

### **Twee trainees**

Oorspronkelijk was de RvT van plan om één trainee te nemen, maar toen er twee goede kandidaten waren werd besloten om ze alle twee te nemen en dat bleek een gouden greep. Het is toch lastig om als jongere zo opeens tussen oudere, ervaren RvT leden terecht te komen en dan heb je wat houvast aan elkaar. Je kunt ervaringen uitwisselen en onderling bespreken wat je meegemaakt hebt en bij elkaar toetsen wat je gezien hebt.

Ilse Mensink is momenteel werkzaam als strategisch adviseur van het college van Burgemeester en Wethouders en Groninger management bij de gemeente Groningen. Daarnaast heeft zij haar eigen bedrijf Mensink MAG in management, advies en gesprek.

*“Wat mij erg aansprak in het traineeship bij De Zijlen is dat je zo je blikveld verbreedt door al die afwisselende vraagstukken die aan de orde komen en ziet hoe je als toezichthouder een zinvolle, maatschappelijke bijdrage kan leveren. Ik vervul in mijn werk diverse rollen, waarbij ik acteer vanuit het blikveld vanuit de bestuurder. Om ook de andere kant van het speelveld te bezien, het toezichthouden op de bestuurder, is voor mij de reden geweest om op dit traineeship te solliciteren. Een belangrijke leervraag van mij was om meer inzicht te krijgen in hoe de bevoegdheden zijn verdeeld tussen de Raad van Toezicht en het Bestuur en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Ook was ik geïnteresseerd in welke stakeholders (intern en extern) een rol spelen bij de oordeelsvorming van de RvT.”*

Mareke Miedema is mede-eigenaar van bureau Faktoo voor organisatieontwikkeling, projectleiding en ICT-implementatietrajecten en heeft veel ervaring in de sector Zorg en ICT.

*“Mijn reden om deel te nemen aan dit traineeship was om te onderzoeken of deelnemen in een Raad van Toezicht past bij mij. Ik had hierbij drie overwegingen. Naast mijn projectmatig werken vanuit Faktoo wil ik graag een meer duurzame verbinding met een organisatie waar ik achter sta. Ik vind het interessant om breder te kijken dan mijn werkgebied. Dit leek me een mooie manier om met verschillende expertises en invalshoeken naar een organisatie te kijken. Daarbij was ik erg nieuwsgierig hoe er op dit niveau wordt geacteerd.”*

De profielen en persoonlijkheden van beide trainees zijn verschillend, maar dat bleek juist effectief – zo kunnen zij ook van elkaar leren.

### **Het eerste halfjaar**

In het eerste halfjaar was het voor de trainees vooral opsnuiven en verkennen. Vragen stellen en stukken lezen. De voorzitter was voor hen goed toegankelijk en dat gold ook voor de bestuurder en de bestuurssecretaris. De Zijlen heeft een ‘governance boek’, een klapper waarin alle actuele documenten rond het intern toezicht zijn opgenomen. De bestuurssecretaris heeft de trainees daarin goed wegwijs gemaakt.

In het begin nam de bestuurssecretaris ook alle vergaderstukken vooraf met de trainees door, maar daar is mee gestopt toen de trainees waren ingewerkt. Voor het inleven in de rol van een toezichthouder is het goed om de vergaderstukken zonder toelichting vooraf vanuit het eigen perspectief te lezen en de eigen vraagstelling te bepalen.

### **Met je neus in de boter...**

Toen in juni 2016 de traineeships begonnen konden we niet voorzien dat in december de bestuurder van De Zijlen zou aankondigen dat zij eind 2017 met pensioen wilde gaan. Daarmee was vanaf januari 2017 een bestuurswisseling aan de orde en met een bestuurder die zo het interne en externe boegbeeld van de organisatie is, startte er een zorgvuldig, maar wel ingrijpend proces.

Het is van groot belang dat een RvT in zo'n situatie helemaal op één lijn zit en absolute consensus heeft over de aanpak. Bij de eerste bespreking van de RvT heeft de voorzitter gebruik gemaakt van de afspraak dat er ook zonder aanwezigheid van trainees vergaderd kon worden. Maar daarna schoven de trainees weer aan. Voor trainees is zo'n traject van een bestuurswisseling bijzonder interessant – dat maak je niet vaak mee. Het gaat meteen over bestuursmodellen, besturingsfilosofie en bestuurskwaliteiten, over besluitvormingsprocessen en formele en informele medezeggenschap, over cultuur en draagvlak, over het al dan niet inschakelen van een extern bureau en wat daar bij komt kijken en over de manier waarop je als RvT-leden daar samen in opereert. Opeens komt de RvT in een actieve rol binnen de organisatie, terwijl de zittende bestuurder verantwoordelijk blijft. Hoe zijn dan de dynamics? Welke risico's zijn aan de orde? Hoe wordt er gecommuniceerd? Voor trainees is dit een bijzondere ervaring met een hoge leercurve!

*“Als trainees vielen we voor ons gevoel met de neus in de boter! Wat een prachtige kans dat we dit proces helemaal van begin tot eind konden meemaken. We zagen hoe je dan als RvT je rol moet pakken, hoe zorgvuldig je zoiets moet aanpakken, dat je transparant en voorspelbaar moet zijn naar de organisatie waarvoor dit immers een enorme verandering gaat betekenen. Wat de afwegingen zijn om een extern bureau in te schakelen en hoe dan de rolverdeling tussen bureau en RvT is. Welke bestuursrisico's zo'n bestuurswisseling met zich mee brengt en hoe je die impact inschat. Dat het ook een kans is voor verandering voor de organisatie en hoe je die benut, maar ook welke effecten dat kan hebben voor mensen die rond de bestuurder werken. Hoe zo'n proces wordt aangepakt en verloopt en hoe de contacten dan lopen en de formele adviesprocedures gaan. We zagen hoe belangrijk de rol van de voorzitter van de RvT dan is en dat je als RvT dan ook echt moet luisteren en dat dat dan echt moet worden ingegeven vanuit je 'innerlijke ik'. We zagen ook hoe belangrijk het is om als RvT ook aandacht te geven aan de vertrekkende bestuurder, diens laatste bestuursjaar en de manier van afscheid nemen. We vonden het een mooi en zorgvuldig proces waar we veel van hebben geleerd.”*

### **De tussenevaluatie**

Op 1 februari hield de RvT haar jaarlijkse zelfevaluatie over het jaar 2016. Hierbij werd gelijk een tussenevaluatie voor de traineeships uitgevoerd. De RvT bereidt zo'n zelfevaluatie voor door individueel een vragenlijst in te vullen over alle aspecten van het toezicht. Aan deze vragenlijst zijn vragen over de traineeships toegevoegd. De vragenlijst werd ingevuld door de RvT-leden, de bestuurder, de bestuurssecretaris en de twee trainees. Tijdens de evaluatie werd de output daarvan besproken in aanwezigheid van de trainees.

Uit de input van de trainees werd duidelijk dat zij nog niet alles m.b.t. de governancepunten konden beantwoorden, maar juist dat helpt ook mee om te weten wat je nog niet weet en dus nog moet leren of opzoeken in de stukken. Die houding van zelf verifiëren is onderdeel van het leerproces van de trainees.

Opvallend was de opmerking van een trainee dat in haar beleving er weinig inhoudelijke discussie is tijdens de RvT-vergaderingen. Dat wordt door de RvT en de bestuurder niet zo ervaren. Het begrip 'inhoudelijk' vraagt dan om toelichting. We constateerden dat in RvT-commissies wel meer de diepte wordt ingegaan dan in een RvT-vergadering, maar ook dat wat de trainee, die zelf binnen organisaties haar werk doet, als inhoudelijke zaken miste vooral uitvoeringszaken betreffen en dat is geen zaak van de RvT.

In de antwoorden van RvT-leden en de bestuurder op de vragen in het onderdeel trainees kwam het volgende naar voren:

1. Iedereen vindt dat de trainees goede ervaringen op doen, die van waarde zijn voor hun eventuele toekomst als toezichthouder. Eén van de trainees schrijft:

*“Ik vind het een prachtig initiatief, waarin ik de afgelopen periode al veel geleerd heb rondom besluitvorming, rollen en taken en werkgeverschap van de RvT naar de bestuurder.”*

2. Over de toegevoegde waarde van de trainees is de RvT tevreden, maar constateert wel dat het nu nog vooral over de frisse blik gaat en dat in het tweede halfjaar wel meer teruggegeven zal worden – het kost nu eenmaal tijd om je aan de top van een organisatie in te werken en vanuit het perspectief van toezichthouders te gaan kijken. De trainees zelf geven aan nog geen duidelijke vraag naar hun inbreng bij de RvT te herkennen.

In de bespreking van de evaluatiepunten is hier over doorgepraat. Er zijn verdere afspraken gemaakt over twee producten van de trainees i.s.m. met één van de RvT leden:

1. een notitie over steeds verder gaande digitalisering en wat dat voor het toezicht betekent
2. een artikel over het traineeship zodat we onze ervaringen met anderen kunnen delen.

Beide producten zijn inmiddels gereed en besproken in de RvT.

### **Eindevaluatie en terugblik**

Aan het eind van dit traineeship kijken we samen terug op een waardevol traject wat de tijdsinvesteringen waard was en waarvan we over en weer veel geleerd hebben.

RvT-leden hebben geleerd dat niet alles vanzelfsprekend is en zij veel impliciet op basis van ervaring doen, maar dat het wel goed is om dat soms meer expliciet te maken – ook voor elkaar en voor de bestuurder. Het geven van uitleg aan trainees maakt dat je als toezichthouder ook kritischer kijkt naar je eigen denken en handelen. De inbreng van jongere, minder ervaren trainees geeft een frisse blik op de materie waar je mee bezig bent. Ook al hebben de trainees zelf misschien niet het gevoel dat ze voor een RvT meerwaarde hebben – dat is zeker het geval geweest!

De trainees hebben hun traineeship bij De Zijlen voor zichzelf ook geëvalueerd.

*“Een jaar lang meelopen met de Raad van Toezicht van de Zijlen was een super ervaring! We kunnen het iedereen aanraden. Twijfel je of een Raad van Toezicht functie iets voor jou is? Kijk eens naar de mogelijkheden voor een traineeship. Het heeft ons doen inzien dat we zo’n maatschappelijke functie ambiëren en het is ook meteen een mooie opstap om ervaringen op te doen op dit terrein.*

*Het was wel een zoektocht, vooral in het begin. Wat zijn de taken van de RvT? Hoe werken zij samen en wat kun je bijdragen? Je ervaart ook een overkill aan informatie in het begin. Daarnaast moet je ook nog een voor jou geheel nieuwe organisatie leren kennen en kom je terecht in een Raad die goed op elkaar is ingespeeld. De openheid, het meenemen van ons in het proces door de Raad van Toezicht, maar ook zeker door de bestuurder en de gehele organisatie hebben de zoektocht al snel doen omzetten naar een helder beeld op toezichthouden.*

*Het toezichthouderschap is een vak met vele dimensies. Dat zien we terug tijdens de werkbezoeken en vergaderingen en in de individuele gesprekken die we de afgelopen periode hebben gehad. In een beperkte tijdsinvestering is het zaak om goed zicht te krijgen en te houden op de ontwikkeling van de zorginstelling en de besturing daarvan.”*

*“Vragen stellen, observeren, analyseren, interpreteren en beoordelen zijn vaardigheden die bij het vak van toezichthouder horen heb ik de afgelopen periode geleerd. Een ieder vervult deze rollen zowel binnen als buiten de vergaderingen. Met name in de commissies pakt iedere toezichthouder explicieter zijn/haar rol. Dat komt de voorbereiding van de RvT-vergaderingen ten goede en kunnen de juiste vragen worden gesteld en gezamenlijk gewogen besluiten worden genomen.”*

### **Leergang ‘ De nieuwe toezichthouder in Zorg&Welzijn’**

*“Tijdens de Leergang ‘De nieuwe Toezichthouder in Zorg & Welzijn’ hebben we geleerd hoe het samenspel tussen de leden van de Raad van Toezicht onderling van belang is. Dat is ook mooi terug te*

*zien in de Raad van Toezicht van De Zijlen. Inzicht vanuit een bepaalde achtergrond, een (andere) denkwijze, dat houdt de discussies scherp om tot een mooi resultaat te komen. Interpretatie van genomen besluiten is iets dat nauw komt.*

*Daarnaast hebben we inzicht gekregen in het samenspel tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Ieder kent zijn eigen taken, rollen en bevoegdheden. We zagen waarom je als Raad van Toezicht soms niet te ver moet gaan in de rol van adviseur en sparringpartner voor de bestuurder. De verantwoordelijkheid ligt immers bij de bestuurder en die moet niet belemmerd worden in het besluitvormingsproces. Bovendien heeft de raad de toezichtrol en moet die de besluiten goedkeuren. Daartussen zit soms een spanningsveld waarbij ik heb geleerd dat het goed is de rollen zuiver te houden.*

*Mooi inzicht heb ik ook verkregen in hoe de raad zijn werkgeversfunctie invult. Dit kwam o.a. tot uiting in de 360 graden feedback beoordeling van de bestuurder en de gesprekken over de bestuurswisseling. Op diverse terreinen zag je de raad optreden vanuit een formele rol.*

*Voor ons als trainees was dit een zeer waardevol jaar, waarin we veel geleerd hebben. We zijn heel open ontvangen en hebben steeds alle ruimte gevoeld vragen te stellen.”*

### **Happy ending**

Als RvT vonden we het bijzonder leuk om te horen dat één van onze trainees, Ilse Mensink, inmiddels een toezichtfunctie heeft gevonden. Zij is vanaf 1 januari 2017 toezichthouder geworden bij De Toegang in Emmen. De Toegang is de plek waar inwoners van de gemeente Emmen terecht kunnen als zij gebruik willen maken van maatschappelijke voorzieningen. Zij is daar druk bezig met het opzetten van de governance structuren en heeft net de werving van een bestuurder voor De Toegang afgerond. Ilse zegt dat haar traineeship bij De Zijlen goed heeft geholpen om deze toezichtfunctie te krijgen.

Mareke Miedema is verder gegaan met een handvat over ICT-vraagstukken die toezichthouders kan helpen om met 7 verschillende brillen naar ICT te kijken.

Voor de RvT van De Zijlen geldt dat het werken met trainees goed is bevallen en we kunnen het andere RvT's zeker aanraden!

#### Over de auteurs

**Ilse Mensink** is RvT-trainee in het jaar 2016/2017 bij De Zijlen. Zij heeft 9 jaar ervaring bij diverse overheidsinstellingen op het gebied van management en strategische advisering. Daarnaast is zij voorzitter van diverse commissies en eigenaar van Mensink MAG (management, advies en gesprek).

**Mareke Miedema** is RvT-trainee in het jaar 2016/2017 bij De Zijlen. Zij heeft een 20 jaar ervaring als A&O psycholoog en is mede-eigenaar van bureau Faktoo voor organisatieontwikkeling, projectleiding en ICT-implementatietrajecten.

**Noor van Leeuwen** is vice-voorzitter van de RvT van De Zijlen. Zij is oud-directeur P&O van het UMCG en heeft 12 jaar ervaring als toezichthouder in diverse maatschappelijke sectoren. Noor is nu directeur-eigenaar van NL projecten BV, een bureau voor bestuurskwaliteit & arbeidsinnovatie. Ook is zij co-auteur van het boek 'Krachtig Kantelen in Zorg&Welzijn' (uitg.Boom-2015).