



# Congres Open toezicht

Een initiatief van

**ZORGVISIE**

**nvtz**  
toezichthouders in zorg & welzijn

8 februari 2018

Landgoed Zonheuvel, Doorn



Go to [www.menti.com](http://www.menti.com) and use the code 54

# vraag voor Jaap Jongejan

o verbinden en  
nuit vertrouwen als  
de voorbeelden  
er de bestuurder en  
t. De OR als Calimoro

Zou u adviseren dat vz or als  
toehoorder bij vergadering  
RvB RVT aanwezig is? Naast  
andere contactmomenten.

Past het instituut OR nog wel  
bij onze nieuwe manier van  
samenwerken \_ zelf sturen?

Wat i  
onde

Hoe z  
willor  
je nie  
dofin

ZORGVISIE



## Actief congres Open Toezicht

### Leren, lachen en nadenken

Passief toehoren is er niet bij voor de ruim tweehonderd deelnemers op het congres *Open Toezicht – Verbinding, vertrouwen en toegankelijkheid rondom toezicht*. De dag zal intensief, veelzijdig, verrassend en zinvol blijken, aldus de deelnemers. Blijkens de inventarisatie door dagvoorzitter Elisabeth van den Hoogen komen die deelnemers uit alle geledingen van de zorg, van de ouderen- en gehandicaptenzorg tot de kinderopvang en de accountants in de zorg. Met prikkelende stellingen worden de aanwezigen uitgedaagd na te denken over toezichthouderschap. Ze kunnen ook elke spreker, via een app, vragen stellen die op het scherm voor in de zaal verschijnen. De deelnemers moeten op hun beurt de de confronterende vragen van theatermakers beantwoorden. Na zeven voordrachten, interactief theater en een aantal vragenrondes sluiten de deelnemers met een borrel een volle, inspirerende dag van luisteren, leren, lachen, nadenken en meedoen af. ■



Bijzonder hoogleraar Governance  
Rienk Goodijk over de RvT nieuwe stijl

## “Het is tijd dat toezichthouders meer aanspreekbaar worden”

Raden van Toezicht in de zorg staan op de drempel van een nieuwe fase. Na onderschatting van de taak van de RvT in de jaren negentig, de omvorming naar een disciplineringsorgaan in het begin van de 21ste eeuw, is nu ook de tijd van 'checken en afvinken' voorbij. “De nieuwe rol van de Raad van Toezicht is een kritische gesprekspartner van het bestuur zijn.”

→



“We zijn in de zorg toe aan een andere toezichtcultuur dan die van afvinken, disciplineren en wetgeving.”



In 2000 trad prof. dr. ir. Rien Goodijk aan als de eerste hoogleraar Governance en arbeidsverhoudingen in de private sector. In 2011 verwisselde hij die functie voor een bijzonder hoogleraarschap over hetzelfde onderwerp, maar dan in de semipublieke sector. “Ik signaleer een enorme ontwikkeling bij de Raden van Toezicht in deze sector. Ze waren eerst gemodelleerd naar de private sector, maar hebben na drie decennia hun eigen dynamiek gevonden.”

## Oproep

Dat wil niet zeggen dat de rol van de RvT niet aan verandering onderhevig is. Integendeel. Goodijk is ervan overtuigd dat de RvT een nieuwe rol moet aannemen. Zeker na het per 1 januari 2017 van kracht worden van de nieuwe Governancecode Zorg ziet hij een keerpunt. “Vooral in de zorg. De tijd van wetgeving, codes, disciplineren en afvinken is geweest. Het voegt niets meer toe. Ik wil een oproep doen op de toezichthouders om een aanspreekcultuur na te streven. Dat ze een kritische gesprekspartner voor de besturen zijn.” Niet meer alleen achteraf

controleren, maar al vanaf het begin, en aan de voorkant, meedenken, discussiëren, aanscherpen. “Een rol spelen aan de voorkant bij beleidsontwikkeling betekent minder krampachtig doen over ‘de stoel’ en je tegelijkertijd nóg meer bewust zijn van je rol als toezichthouder.”

In het licht van die ontwikkeling voorziet Goodijk dat toezichthouders een ander type competentie nodig zullen hebben. Minder technische competenties, en meer welk vermogen ze inbrengen. “Het vermogen om op een goede manier als toezichthouder in gesprek te zijn met het bestuur, verantwoord het spel met het bestuur te spelen.”

## Leiderschap

Om de RvT en het bestuur in de nieuwe rollen goed samen te laten werken, pleit Goodijk voor het model van ‘inclusief strategisch partnerschap’, een samenspel en tegenspel tussen bestuur en toezicht, waarbij andere partijen intensief worden betrokken. In de visie van Goodijk kan daarbij geleerd worden van verschillende benaderingen, zoals van de Angelsaksische benadering hoe in de lead te blijven, focus te houden, aanspreekbaar te zijn en verantwoording af te leggen. “Inclusief betekent in dit verband dat RvB en RvT de – ook kritische – inbreng van andere betrokken partijen zoals OR, cliëntenraad en externe partijen serieus nemen en tegelijkertijd zelf knopen durven doorhakken.”

Met name op het gebied van zichtbaarheid verwacht Goodijk enige huiver bij de toezichthouders. “Er zal vaak ‘Ja, maar...’ klinken. Dat dat vooral de rol van de bestuurder is. Dat hun rol juist meer op de achtergrond is bedoeld. Maar onderzoek en praktijk

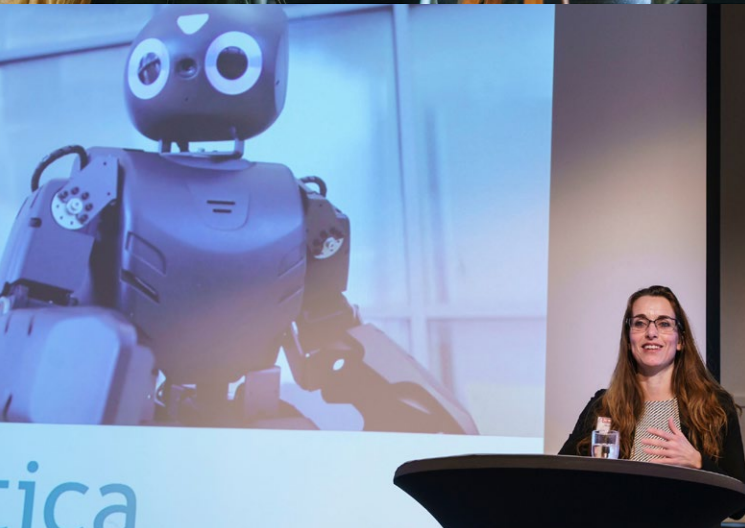
laten zien dat meer zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van de RvT aan de voorkant tot betere governance-resultaten leidt. Als er verantwoording wordt gevraagd, bijv. door kritische journalisten, dienen niet alleen de bestuurders maar ook de toezichthouders zichtbaar achter de tafel te zitten.” ■

**“Toezichthouders zullen een andere type competentie nodig hebben. Niet zozeer technisch als wel het vermogen verantwoord het spel met het bestuur te spelen.”**

## Reflectie vóór de lunch

Ter afsluiting van de ochtend reflecteert Goodijk op het besprokene, en vult aan. “We moeten van de gouden driehoek Medezeggenschap – Raad van Bestuur – Raad van Toezicht af.” Een discussie voor de SER, aldus Goodijk. Hij drukt zijn publiek op het hart het momentum te gebruiken, dat de Governancecode heeft geschapen. “Uit de code spreekt vertrouwen in de RvT en RvB, en biedt ruimte voor meer betrokkenheid van de RvT bij medezeggenschap. Maar dat wordt nog te weinig benut, net als de mogelijkheden voor OR om invloed uit te oefenen bij benoemingen via adviesrecht.” De ruimte is ook goed te gebruiken voor experimenten met andere vormen van toezicht. “Betere betrokkenheid van OR en cliëntenraden, die in de zorg een voordrachtsrecht hebben, is een goede stap naar een meer verbonden en open RvT.”





**“Er wordt steeds meer gevraagd van een Raad van Toezicht. Maar gelukkig bestaat er geen blauwdruk, kunnen we zelf keuzes maken.”**



# Annette Stekelenburg over patiëntenperspectief bij toezichthouders

## “Kaart je in de RvT iets aan voor je schoonmoeder of voor alle zorgbehoevenden?”

Annette Stekelenburg, toezichthouder in de zorg en oprichter van De Spreekende Mantelzorg, behandelt de stelling dat privé-ervaringen niet in de boardroom thuis horen. Ze is het er niet mee eens, net als bijna alle aanwezigen.



Stekelenburg, die met recht deskundige op het gebied van patiëntenperspectief mag heten vanwege ernstige aandoeningen en ziektes in haar familie, maakt duidelijk dat ervaringsdeskundigheid wat haar betreft geen voorwaarde is voor een toezicht-

houder. “Privé-ervaringen geven natuurlijk voordelen. Je ziet veel en hebt veel voeling met cliënten/patiënten. Het is een toegevoegde waarde. Maar je moet je bewust zijn van de verschillende rollen die je hebt.” Het is belangrijk over die verschillende rollen in gesprekken transparant te zijn. “Het is ook niet nodig om iedereen met een persoonlijke betrokkenheid in de Raad van Toezicht te halen. Niet iedereen kan over de eigen situatie heen kijken en tegelijkertijd het algemeen belang dienen. Het is wel van belang je te laten voeden door mensen met ervaring en dat mee te nemen naar de boardroom.”

### Taalgebruik

Uit de beschrijving van haar eigen dagelijkse leven als mantelzorg, waarin ze met een een keur aan artsen, specialisten, therapeuten, zorginstellingen en organisaties te maken heeft, wordt duidelijk voor welke praktische en morele dilemma's ze komt te staan. Maar ook iets simpels als taalgebruik – de cliënt centraal, toolkit mantelzorg, ontspoorde mantelzorg – kan irritatie opwekken. “Zulke termen worden gebruikt vanuit onwetendheid. Is het dan mijn taak om dat aan te kaarten in de Raad van Toezicht?”

### Ruziemaken

In de zorg voor haar schoonmoeder kwam Stekelenburg regelmatig situaties tegen, waar ze als toezichthouder wellicht iets aan kan veranderen. “Vraag je dan wel af of je dat alleen doet voor bijv. je



### Vragen uit de zaal

#### Wanneer is er sprake van belangenverstreming?

Je moet jezelf in de spiegel kunnen aankijken en zeggen dat je dit niet alleen voor je familie doet. Je kunt ook een instelling binnenlopen en je afvragen of dit de plek is waar je je kind, man of ouder zou willen achterlaten. Echte belangenverstreming is het pas wanneer je als toezichthouder naar de directeur gaat om te zorgen dat je schoonmoeder een andere, betere kamer krijgt.

#### Hoe voorkom je belangenverstreming bij een bestuurder?

Een goed gesprek, open communicatie over dit soort dilemma's werkt altijd. Dat voorkomt belangenverstreming in de praktijk.

schoonmoeder, of voor alle mensen die zorg krijgen.” Zelf legde ze ooit een jaar haar taak neer als toezichthouder in het onderwijs, omdat ze ‘gewoon wilde kunnen ruziemaken’ met de schooldirecteur. ■

## Jaap Jongejan over het doorbroken taboe Rvt versus OR

# Medezeggenschap fungeert als de oren van een organisatie

Jaap Jongejan, directeur van de Stichting SBI en Landgoed Zonheuvel en daarmee gastheer, speelt een thuiswedstrijd, maar beperkt zich niet tot beleefdheden.

“Een gedeelde visie is een must. Anders kom je geen stap verder.”



Jongejan, die zichzelf ook manifesteert als netwerker, inspirator en vernieuwer, behandelt de stelling: ‘Ik heb nooit contact met belanghouders zonder medeweten van RvB’. “Je bent gek als je het met deze stelling oneens bent. Een organisatie vraagt per definitie om samenwerking.”

Voor Jongejan is een brede, open blik vanuit menselijkheid vanzelfsprekend voor iedereen in de organisatie: OR, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. “Kijken naar je medemens, en naar je organisatie. De samenleving als een gemeenschap van medemensen moet het uitgangspunt zijn. Wie niet van mensen houdt, kan beter vuurtorenwachter worden.”

### Werkelijkheid

Jongejan prijst de Governancecode Zorg, waarin een grotere rol voor medezeggenschap is opgenomen. Het taboe op contacten tussen RvT en OR is daar-

mee doorbroken. Jongejan waarschuwt er wel voor die code als doel te zien. “De Governancecode is een hulpmiddel. We moeten ons goed blijven afvragen wat het gezamenlijke doel is. Dat voorkomt fouten.” En daarbij oog blijven houden voor de veranderende werkelijkheid. “De zorg is enorm complex. Daardoor ontstaan er steeds meer systemen die de werkelijkheid hanteerbaar proberen te maken. Maar het moet natuurlijk niet zo zijn de werkelijkheid zich aanpast aan het systeem in plaats van andersom.” Een goed voorbeeld is de zomer-vakantie, ooit ingevoerd om kinderen hun ouders bij de oogst te laten helpen. Hedentendage is het voor veel werkende ouders een last. “Een vloek, zou ik bijna zeggen.”

### Constant contact

Om een falend systeem te voorkomen is een gedeelde visie een must. “Anders kom je geen stap verder.” Daarnaast zijn voor toezichthouders leiderschap, elan en focus van belang. “Praat samen over wat ieders rol is, hoe je elkaar gaat helpen. Ben je



### Vraag uit de zaal

#### Waarom niet de cliëntenraad centraal stellen in plaats van de OR?

De cliënt staat per definitie centraal in de organisatie. Het betekent niet dat de klant altijd koning is, maar wel zo behandeld moet worden. Als dat niet het geval is, moet je je organisatievorm verbeteren.

ervan bewust dat medezeggenschap de oren van de organisatie zijn. Als iedereen dat in het achterhoofd houdt en voor hetzelfde doel strijdt, is er vanzelf constant contact.” ■

# Theatergroep Troje brengt toekomstig toezichthouderschap tot leven

## Herkenbaar ongemak – en hoe het beter kan

Drie acteurs en een muzikant beelden in een interactief theater uit hoe toezichthouden nieuwe stijl eruit ziet. Om dat goed duidelijk te maken, laten ze eerst zien hoe de oude stijl toezichthouden eruit ziet. Zag!

### Eerste akte: Vergadering oude stijl

Tijdens het boeiende optreden van theatergroep Troje strijden herkenning en ontzetting om voorrang bij de congresdeelnemers. Vooral bij de 'vergadering oude stijl', die de acteurs neerzetten, reageert de zaal met oh's en ah's en gelach. De verwijzing naar de in opspraak geraakte commissaris Olga Zoutendijk van ABN AMRO leidt tot hilariteit ('Dat meisje kan naar huis!'), net als het moment dat de tot dan toe ongelezen agenda voor de vergadering op tafel wordt gelegd. De zaal krijgt volop gelegenheid tot meedoen en reflectie. Ze beantwoorden vragen als: Wat was herkenbaar? Wat typeert het toezicht oude stijl?

**"Het vervulde me met schaamte dat dit ooit zo heeft kunnen plaatsvinden."**

Dat levert onder andere de volgende herkenbare mantra's op:

- ◆ Niet op de stoel van een ander gaan zitten
- ◆ Als ik me er niet mee bemoei, ben ik er niet verantwoordelijk voor
- ◆ Arrogantie
- ◆ Gebrek aan inhoudelijke betrokkenheid.

De vergadering oude stijl wordt definitief gesmoord, als iemand opmerkt: "Het vervulde me met schaamte dat dit ooit zo heeft kunnen plaatsvinden."

### Tweede akte: Vergadering nieuwe stijl

De tweede act toont een vergadering nieuwe stijl. De acteurs beelden het treffend uit: met vooral lege stoelen, omdat iedereen bezig is contact te leggen in de organisatie. Een van de overgebleven acteurs/toezichthouders legt uit: "We willen proeven, ruiken en weten hoe het gaat. Maatwerk leveren per locatie. Dan worden wij echt aanspreekbaar!" Het levert hem een bijna juichend applaus op. Dan volgt een sketch over een toezichthouder op pad binnen de organisatie. Deze zorgt ook voor veel hilariteit. Het ongemak waarmee een lid van de RvT een medewerker aanspreekt, is zeer herkenbaar. "Enig idee wie ik ben?" "Nee, eh, een vertegenwoordiger?"





De acteurs vragen het publiek weer om hulp: wat moeten ze medewerkers en cliënten vragen? Het levert een grote diversiteit aan reacties op:

- ◆ Zou ik misschien met u mogen meewerken?
- ◆ Wat is voor u belangrijk?
- ◆ Waar wordt u blij van?
- ◆ Wat voor wensen heeft u?
- ◆ Is het eten lekker?
- ◆ Hoe is het met u?

Ook vertelt een deelnemer een eigen ervaring: hoe ze een keer in een huiskamer was gaan zitten met acht bewoners, spelletjes met ze had gedaan en er vanzelf van alles op tafel was gekomen. Een ander adviseert vooral niet te melden bij bezoeken de voorzitter van de Raad van Toezicht te zijn. En een derde stelt voor mee te lopen met veiligheidsrondes en audits om de interactie tussen zorgverlener en cliënt te observeren.

### Ter overdenking

In het laatste spel probeert de toezichthouder met zichtbaar onbehagen een gesprekje aan te knopen met een cliënt, tot diens ongenoegen. "Wat doet die man hier toch steeds?", reageert de cliënt ont-hutst.

De persoonlijke aandacht wordt in dit rollenspel uiteindelijk schoorvoetend gewaardeerd, maar wat de cliënt vooral wil, blijkt praktische hulp te zijn. Verzorging van plantjes, een kopje koffie, en structurele aandacht: "Ik zou de zuster vaker willen zien, de dagen duren toch heel lang."

Tot slot krijgt de zaal een vraag mee ter overden-



king, namelijk 'Is het wel zo geweldig om persoonlijke aandacht te krijgen van de Raad van Toezicht?' Vraagt u zich steeds af: "Wat wordt deze cliënt hier nu beter van?"

Daverend applaus. ■

Barbara Geurtsen – Partner & Society,  
Vicevoorzitter RvT Lumens, lid klankbordgroep NVTZ Welzijn

## Moedig RvT kiest voor een niet-gebaand pad

Kwetsbaar durven zijn is voor inspirator Barbara Geurtsen een voorwaarde voor verandering. Net als een lerende omgeving en een naar buiten gerichte blik. “Als je naar buiten gaat, verandert je binnenste.”



Geurtsen, zelf ook toezichthouder, begeleidt bestuurders en toezichthouders bij vernieuwing. Daarbij is dialoog onontbeerlijk, iets wat bijna de hele zaal het met haar eens is. 91% keurt de stelling af: ‘De toezichthouder moet niet zelf in dialoog, maar erop toezien dat de Raad van Bestuur dat goed doet en met de juiste belanghouders’.

### Dialoog

Geurtsen: “Wat ik vaak zie, is dat dialoog verzandt in debat. In een dialoog wil je elkaars standpunt zien en begrijpen, in een debat wil je elkaar overtuigen.” Voor Geurtsen heeft de dialoog te maken met de houding en het gedrag van de toezichthouder. Als relatief jonge vrouw van 44 is Geurtsen

geen typische toezichthouder, die vaak man, blank en hoogopgeleid is – waar slechts een klein deel van de buitenwereld zichzelf in herkent.

### Menselijk

De dialoog met belanghouders is noodzakelijk voor de menselijke factor. Zelf loopt Geurtsen mee binnen de organisatie, gaat ze naar buurthuisvergaderingen, doet ze mee met activiteiten en heeft ze gesprekken met vrijwilligers over motivatie en wensen. Dat levert menselijke verhalen en een duurzame relatie op. “Je krijgt andere gesprekken. Je bent dan niet bezig met afvinken, maar met het vinden van gezamenlijke waardes.” Een golfje van afkeuring rolt door de zaal bij het verhaal over woningcorporatiebestuurders die naar een film over een moeder met vier kinderen in een te kleine flat kijken. De bestuurders maakten grap-



### Zaal zoekt nieuwe blik

Na een rondje door de zaal constateert de dagvoorzitter dat toezichthouders hun blik nog echt moeten verdraaien. “Er is al bewustzijn”, beaamt Geurtsen, “maar de stap naar de praktijk is nog groot. Het is spannend omdat je niet zeker weet of het werkt.” Ze moedigt de zaal aan met elkaar en de buitenwereld in gesprek te gaan en met de verhalen naar haar te komen. Als lid van de klankbordgroep Welzijn van de NVTZ staat ze er om te ‘springen’. “We willen persoonlijke voorbeelden zodat we met elkaar kunnen zien wat we kunnen doen. Het maakt de angst voor verandering kleiner.”

jes over de duidelijk verschillende afkomsten van de kinderen en de fles drank op tafel. “Aanwezige beleidsmedewerkers van de corporatie schaamden zich voor dat gedrag, maar durfden niets te zeggen.” Volgens Geurtsen moet je juist het lef hebben om elkaar aan te spreken en kwetsbaar te zijn. “Dat is vaak lastig in de setting van een boardroom, waar geen ruimte is voor twijfels en zwakte. Maar je moet ermee beginnen en doorgaan: oefening baart kunst.” ■

**“Dialoog verzandt vaak in debat.”**



## Mirella Minkman – directeur Innovatie & Onderzoek Vilans

### Snappen wat het vraagstuk is

De Raad van Toezicht zou Raad van Verbinding moeten heten, vindt Mirella Minkman, ook bijzonder hoogleraar 'Innovatie van Organisatie en Bestuur van de Langdurende Integrale Zorg'. Verbinding die nodig is in een snel veranderende samenleving, waarin complexe vragen integrale antwoorden behoeven.



"Hoe we kijken, bepaalt wat we zien", stelt Minkman, nadat ze zichzelf in verschillende hoedanigheden heeft voorgesteld; eerst professioneel, dan als inwoner, dochter en bovenal moeder. "Wie bent u, wie is uw organisatie en in welke samenleving leven

we eigenlijk?" Minkman signaleert verschillende trends in deze dynamische tijd: een veranderende demografie (hogere leeftijd, diversere samenstelling van bevolking), de noodzaak tot duurzaamheid, technologische ontwikkelingen en de daarmee gepaard gaande issues rond data en privacy. "Die veranderende buitenwereld is zeer van belang

voor de eigen organisatie." Maar niet alleen die buitenwereld is in beweging. "Het denken over kwaliteit en governance verandert ook."

#### Naar buiten

De complexe wereld vraagt om integrale oplossingen en een andere manier van denken. "We moeten snappen wat het vraagstuk is en met elkaar een antwoord formuleren. Dat vereist steeds meer samenwerking en andere vaardigheden voor bestuurders en toezichthouders." Het toezicht moet zich niet langer tot de interne organisatie beperken maar zich naar buiten richten, met een maatschappelijke doelstelling en duidelijke verbindingen. Ze vraagt de toehoorders met wie zij in verbinding staan. Er wordt met openheid op gereageerd. "Eigenlijk ben ik te weinig in verbinding met de buitenwereld. Ik moet afscheid nemen van de oude manier van werken, maar dat kun je niet uit een boekje leren." Een ander zegt vooral verbinding te hebben met het bestuur en veel managers, en te weinig met teams. "Gelukkig wel met cliënten en cliëntenraad. Dat moet anders, ook al heb ik beperkt tijd. Maar dat is een kwestie van keuzes maken."

#### Welke trends komen op uw agenda in de Raad van Toezicht?

Betaalbaarheid van de zorg	Integratie
Technologische ontwikkelingen	Regionale netwerken
Zelfmanagement	Veranderende doelgroep
Langer thuiswonen	Robotisering
Personaliseren van de zorg	Arbeidsmarkt
Duurzaamheid	Onderwijs
E-health	Samenwerking – geen fusie
Nieuwe woonvormen	

#### Interactie

Dagvoorzitter Van den Hoogen kent haar publiek. Marc van Ooijen, bestuurder van PSW, volgde voor zijn proefschrift Toezichtdynamica een jaar lang drie Raden van Toezicht, en vraagt de zaal naar een goede definitie van maatschappelijk belang. Van den Hoogen pareert: "Het lijkt mij dat u dat juist kunnen zeggen!" Van Ooijen pakt de bal onmiddellijk op: "Over die invulling moet juist discussie worden gevoerd. Dat lijkt me hier de goede gelegenheid."

#### Gezamenlijk belang

Het thema verbinding leidt tot vele vragen uit de zaal. "Als het gaat over verbinding maken met de omgeving en over maatschappelijk belang, maar iedereen heeft een andere definitie van dat maatschappelijk belang. Wat is dat dan?" Volgens Minkman is het de kunst om een groot gezamenlijk belang, zoals de wens ouderen in de regio zo lang

en comfortabel mogelijk thuis te laten wonen, met elkaar te definiëren en vervolgens onder te verdelen in concrete, kleine stukjes. "Zo maak je een wens concreet en op den duur uitvoerbaar." ■

## Fred Schrande – voorzitter Raad van Bestuur Trivium Meulenbelt Zorg

### “Wij praten niet in jargon”

Bestuurder Fred Schrande loopt elke maand mee in zijn organisatie. Daarmee geeft hij het goede voorbeeld voor een cultuur van openheid, transparantie en vertrouwen.



Schrande vertelt hoe na een periode van bedrijfsmatig denken in zijn organisatie Trivium Meulenbelt Zorg het roer radicaal om moest. Onder leiding van waarnemend bestuurder Schrande en met een hoogleraar als interim-voorzitter van de RvT

kwam de organisatie tot een coöperatief bedrijfsmodel. Dat betekent dat in samenspraak met cliënten/bewoners, familie/mantelzorgers, medewerkers en vrijwilligers doelstellingen worden geformuleerd. En dat de Raad van Toezicht door diezelfde groep belanghouders wordt gekozen.

“Om echt te weten wat de cliënt goede zorg vindt, moet je elkaar leren kennen”, heeft Schrande geleerd. Dus wordt er veel overlegd en gereflecteerd en komen er morele kwesties aan de orde. “We praten niet in jargon, maar hebben het over onder-

werpen als eenzaamheid, euthanasie en seksualiteit.” Het leverde TMZ een hoge cliënttevredenheid, betrokken medewerkers, een lage overhead en een financieel gezonde instelling op. Maar ook klachten: de trainingen en scholingen die aan medewerkers werden aangeboden, leidden tot onderbezetting.

### Beleidsessies

De Raad van Toezicht heeft een actieve rol. “Ze luistert naar de belanghouders en confronteren mij soms met wat niet goed gaat.” Dat vraagt meer betrokkenheid: een echte relatie met de stakeholders, meedraaien op een zorgafdeling, open praten over waarden, normen, dilemma’s, beloning, kwaliteit en veiligheid. “Tijdens beleidsessies voegen ze waarde toe, ze denken mee over inzichten en innovaties.” “Het is een bijzondere manier van werken”, vertelt een aanwezige toezichthouder die meeloopt met de commissie Kwaliteit en Veiligheid. “Wanneer de Raad van Bestuur met een overzicht komt, kunnen we dat direct toetsen.” Het vraagt wel iets van het bestuur, geeft Schrande toe. “Een verpleegkundige kan, waar ik bij zit, vertellen dat iets op een afdeling niet goed gaat. Dat zijn open gesprekken in aanwezigheid van de RvT.” ■



### Vragen uit de zaal

#### Wat zijn de lastige aspecten?

Je moet meer investeren in de relatie met je medewerkers, zodat ze je vertellen wat er echt aan de hand is. Dat lukt niet in één gesprek – dan krijg je een sociaal gewenst antwoord. We zitten maandelijks om de tafel.

#### Wat betekent dit voor de RvT?

De tijdsbesteding voor leden van de RvT is hoger dan normaal. Je moet dan ook wel echt iets voelen voor onze cliënten.

“Onze Raad van Toezicht confronteert mij met wat niet goed gaat.”



# Verdieping in persoonlijke verhalen geeft meer betekenis aan wat we doen

Aan directeur Marius Buiting van de NVTZ de taak een "mooie dag met veel van mijn leden" af te sluiten. Hij brengt nieuwe inzichten mee van de internationale conferentie over Family Health in Groningen. "In Nederland is family health een nieuw aandachtsveld. We hebben hier meer dan in andere landen de zorg geïstitutioniseerd. Professionals nemen vaak de context van familie niet meer waar."

Die aandacht voor het menselijke en persoonlijke is heel belangrijk, vindt Buiting. Hij laat een stukje zien uit de film Ray, over het leven van Ray Charles. In de zes minuten durende clip is te zien hoe een jonge Ray blind wordt en zijn moeder hem in veiligheid zijn kracht laat vinden. "Je ziet hier een heel leven", aldus Buiting. Hij pleit ervoor dat bestuurders en toezichthouders zich meer verdiepen in de persoonlijke verhalen en achtergronden van mensen. "Dat geeft betekenis aan dingen." Wat Buiting betreft is een toezichthouder iemand die fungeert als een dodehoekspiegel voor

**"Een toezichthouder fungeert als een dodehoekspiegel voor de bestuurder."**

de bestuurder. Met een knipoog naar Fred Schrandt, die in zijn voordracht vertelde doorgeschoten te zijn in het bijscholen van zijn personeel, erkent Buiting dat bestuurders niet alles kunnen zien. "Dat is niet erg. Bestuurders zijn de grootste overstuurders. Zolang er maar op enig moment reflectie is."

Hij geeft toezichthouders raad mee. "Heb constant uw oren en ogen open in de samenleving. Neem die verhalen mee, want je kunt ze toch niet thuislaten. En dan gaat het erom dat persoonlijke verhaal te overstijgen, zodat het het belang van anderen wordt." Veranderingen gebeuren niet van de ene op de andere dag, beseft

Buiting. "En er zijn altijd verschillende snelheden. Voor de een gaat het veel te hard, voor de ander kan het niet snel genoeg gaan. Het belangrijkste is dat we het in gezamenlijkheid doen. Dus neem, ook op bijeenkomsten als deze, anderen mee: bestuurders, cliënten. Neem de samenleving mee. En blijf bewegen." ■





## Uw mening

Wij stellen uw mening op prijs. Heeft u nog opmerkingen of vragen over deze dag, dan kunt u een e-mail sturen naar: [zorgvisiecongressen@bsl.nl](mailto:zorgvisiecongressen@bsl.nl)

