

# ROLLEN BESTUUR EN TOEZICHT IN BALANS

**De druk vanuit politiek en publieke opinie op bestuur en toezicht van zorgorganisaties is groot. Dat zet ook het samenspel tussen die twee onder druk.**

Zit de raad van toezicht te veel op de inhoud of juist te weinig? Zit hij te veel op het proces of vindt hij alles best zolang de jaarcijfers goed zijn? Vaststaat dat de medeverantwoordelijkheid van de rvt groot is, zeker in het licht van de maatschappelijke opdracht van de organisatie. Dat vraagt een proactieve inbreng van de rvt.

**DRIE VARIABELEN** Er zit een bandbreedte in de stijl en intensiteit van het toezicht, zegt Hanneke Beijer. Zij is een van de docenten bij de Governance Class van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Beijer onderscheidt drie 'variabelen' die bepalend zijn voor de rol die de rvt speelt in de governance van organisaties: de bestuurder, de toezichthouder en de situatie. 'Stel het gaat financieel slecht met een organisatie. Dan zal de rvt actiever adviseren. Gaat het het jaar daarop nog slecht, dan wordt de bestuurder nog dringender geadviseerd en ten slotte blijft wellicht ingrijpen niet

uit. Of stel dat de bestuurder samenwerking aangaat met een nieuwe partner, bijvoorbeeld een woningcorporatie. Hij of zij is er nog wat onzeker over. De woningcorporatie denkt toch wel erg commercieel. De bestuurder vraagt advies van de rvt waardoor deze rol tijdelijk op de voorgrond treedt. Ook de raad van toezicht kan – al dan niet terecht – onzeker zijn en daardoor (te) ver gaan in zijn adviezen. Er is bijvoorbeeld een aanwijzing van de IGJ. Wellicht moet een nieuw lid van de rvt met kwaliteit in de portefeuille nog wennen aan zijn rol. Niet hij moet "in control" zijn, hij moet verifiëren of de bestuurder "in control" is of de juiste maatregelen neemt om de zaken weer op orde te krijgen.' Het is goed om rolvast te blijven, zegt Beijer. Maar een rigide houding van 'niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten' – een holle frase die ze bijna niet meer kan horen – is niet effectief.



## KORT

Bij goed samenspel houden raad van bestuur en raad van toezicht elkaar in positie zodat ze ieder hun eigen rol kunnen vervullen.

**'JE MOET DE TOEZICHTHOUDERS EEN BEETJE OPVOEDEN'**



## HANNEKE BEIJER

organisatieadviseur  
bij DamhuisEls-  
houtVerschure



## SPANNING

Het samenspel tussen rvt en rvb betreft proces en inhoud. Daarbij kan sprake zijn van (een zekere mate van) onder- spanning en over- spanning in de relatie. Bij onderspanning op het proces is de rvt te veel 'vriendjes' met de rvb, bij overspanning is hij te veel regisseur.

Bij onderspanning op de inhoud is de rvt een 'jaknikker', bij overspanning neemt hij de rol van super- bestuurder.

**Werving en  
selectie zijn  
momenten  
van de  
waarheid'**

**GOED SAMENSPEL** 'Bestuur en toezicht houden elkaar in positie zodat ze ieder hun rol kunnen vervullen.' Zo schetst Beijer goed samenspel tussen rvb en rvt. In haar coachingtrajecten komt ze regelmatig bestuurders tegen die klagen over te veel bemoeienis van hun toezichthouders. Dan vraagt ze hoe zij daarop reageren. 'Een defensieve reactie stelt de toezichthouder niet gerust en zal alleen maar tot meer bemoeienis leiden. Je moet de toezichthouders een beetje opvoeden maar ook naar je eigen gedrag kijken. Blijkbaar is de rvt ongerust, wat kan komen doordat de bestuurder de rvt niet goed heeft geïnformeerd. En als je adviseert van de rvt niet opvolgt, leg dan uit waarom.' In het praktische boekje *Pijlers voor toezicht*, dat ze samen met haar collega Guus de Vries schreef, staat een eenvoudige en glasheldere weergave van het spanningsveld tussen te veel en te weinig bemoeienis van de rvt. Ze geeft de spanning in de relatie rvb-rvt een positieve lading door van 'vitale spanning' te spreken. Dat begrip wordt omarmd, merkt ze. 'Dan is ergens onenigheid over tussen rvb en rvt en hoor je de laconieke constatering "Even weer een moment van vitale spanning".'

**WERKGEVERSCHAP** Spanning hoort bij de governance in organisaties met zulke ingewikkelde problematiek, vindt Beijer. 'Daarom is de rol van werkgever heel belangrijk voor de rvt. Doet hij dat perfect, dan kan hij de rest van zijn taken bij wijze van spreken met twee vingers in de neus doen.'

Werkgeverschap omvat allereerst natuurlijk werven. 'De werving en selectie van nieuwe bestuurders zijn momenten

van de waarheid. Dan blijkt hoe goed de rvt functioneert. Het proces wordt vaak te veel overgelaten aan executive search bureaus.' Vervolgens moet de rvt goed het functioneren en de ontwikkeling van de rvb volgen. 'Bespreek jaarlijks of de "horses" nog bij de "courses" passen.' En ten slotte moet de rvt de bestuurder 'met de rode loper uitgeleide doen.'

Meer aan *succession planning* doen, dat adviseert ze toezichthouders en bestuurders. Zowel met het oog op vertrek van een bestuurder vanwege diens ambities als op een bestuurswisseling omdat zijn kwaliteiten niet meer passen bij de veranderde ambities van of uitdagingen voor de organisatie. Ook kan het zijn dat de veranderde situatie om een andere samenstelling van het bestuur vraagt. Wat de reden ook is, een bestuurswisseling gaat met onrust gepaard en opvolging kan maar beter in alle rust voorbereid worden.

**PROMOTIEONDERZOEK** Beijer is begonnen aan promotieonderzoek naar bestuurswisselingen in ziekenhuizen. Er is nog weinig onderzoek naar gedaan, vertelt ze. En ze is nog te kort bezig om (deel)conclusies uit haar eigen onderzoek te kunnen trekken. Ze deelt de mening van rvt-voorzitter Mark Boumans dat te veel belang wordt gehecht aan complementaire *hard skills* bij de samenstelling van een raad van bestuur. Hij zocht 'schragende competenties en complementaire soft skills' (*Zorgvisie magazine* 12, 2018). Beijer voegt eraan toe: 'Collegialiteit is de haarlemmerolie voor bestuurskracht.'

