

Het is een goed gebruik, zoals immers ook is vastgelegd in de governancecodes, dat een raad van toezicht jaarlijks zijn eigen functioneren evalueert. Dat geldt ook voor de zorgsector. Dit artikel beschrijft een nieuwe aanpak die twee raden van toezicht van zorginstellingen hebben uitprobeerde, waarbij de raden van beide instellingen elkaar hebben geaudit, met behulp van externe begeleiding. En verslag van het waarom, hoe het en de conclusies.

ZELFEVALUATIE VIA SECTORGENOTEN

EEN CASUS VAN TWEE RVT'S IN DE ZORG

Theo Schraven, Margo Foppen, Mieke Heringa

Het primaire doel van een zelfevaluatie is om de kwaliteit, effectiviteit en toegevoegde waarde van het interne toezicht en daarmee van de governance te verbeteren.¹ Dat kan op meerdere manieren. De meeste raden van toezicht doen deze evaluatie in eigen kring, al dan niet onder externe begeleiding. Vaak gebeurt dit aan de hand van:

- de governancecode;
- vooraf geselecteerde thema's;
- een vragenlijst, of
- individuele interviews.

Deze evaluaties zijn uiteraard nuttig en noodzakelijk maar het gevaar is dat er na enkele jaren ook weer

sleetsheid insluip; dezelfde thema's komen ter sprake (of juist niet!) en 'de slager keurt het eigen vlees'. Dit is zeker het geval als de evaluatie niet onder externe begeleiding plaatsvindt.²

Mede daarom hebben de afzonderlijke raden van toezicht van de RIBW's (Regionale Instelling voor Beschermd Wonen) Anton Constandse en Kwintes³ de afgelopen jaren op verschillende manieren een eigen zelfevaluatie uitgevoerd, soms ook onder externe begeleiding. Desondanks waren beide instellingen toe aan een andere vorm die weer nieuwe inzichten en inspiratie kon bieden.

Op die manier ontstond de gedachte om beide raden van toezicht door middel van een 'governance-evalua-



Wederzijdse evaluatie; bij elkaar in de keuken kijken

tie' bij elkaar in de keuken te laten kijken. De doelstelling van dit artikel is om deze vorm van evaluatie te bespreken en te laten zien wat het wel en niet heeft opgeleverd.

Doel en vorm van de evaluatie

De wederzijdse evaluatie is extern begeleid. De rol die de externe begeleider heeft vervuld, wordt later besproken. Er zijn in de voorbereiding twee manieren overwogen. De eerste manier is om de evaluatie toetsenderwijs uit te voeren door middel van een audit. Die audit vindt dan plaats door een collega-raad van toezicht en niet door de eigen raad. Die audit leidt (min of meer) tot een extern oordeel. Het voordeel is dat deze benadering niet vrijblijvend is en dat hij disciplinerend werkt. De tweede manier die overwogen is, is om meer wederzijds lerend en uitwisselend te werken rond de kernvraag 'hoe werken jullie als raad van toezicht?'. Het voordeel hiervan is dat deze aanpak interactiever is en meer inspiratie oplevert.

De beide RIBW's hebben besloten om voor de tweede benadering te kiezen, waarbij onder meer de volgende overwegingen een rol spelen:

- Beide raden waren recentelijk deels vernieuwd en moesten zich in hun werkwijze nog wat meer 'voegen';
- Een audit kan slechts door een *delegatie* van elkaars RvT uitgevoerd worden. De tweede manier is meer geschikt voor betrokkenheid van *alle* RvT-leden. Dit werd belangrijk gevonden omdat de raad van beide partijen er *collectief* van kon leren.

Globaal kan een evaluatie van een raad van toezicht ingestoken worden op 'de drie I's' (op alle drie de I's, of onderdelen daarvan)⁴:

1. Inhoud: op welke inhoudelijke beleidsgebieden houdt de RvT toezicht, wat zijn de ijkpunten voor toetsing, waar liggen prioriteiten, en op welke wijze vindt dat plaats?;
2. Inrichting: de formele governance-eisen zoals vastgelegd in de codes en de wijze waarop de RvT die zelf inricht (voorbeelden: profielen, wijzen van (her)benoeming, commissies en werkwijzen, functionerings-

gesprekken met RvB, statuten, reglementen etc.);

3. Interactie: wijze van omgang binnen raad van toezicht, 'de mores en informele codes', wijze van omgang bestuurder, rolinvulling voorzittersfunctie etc.).

Besloten is om bij de wederzijdse visitatie de nadruk te leggen op Inhoud (toezicht op inhoudelijke beleidsgebieden). Het thema *Inrichting* is op een andere manier in de evaluatie betrokken omdat dit voor het uitvoeren van een collectieve visitatie op de formele governancepunten minder inspirerend is. Het gaat dan gauw om het 'plichtmatig' afvinken van de governancecodes of checklist. Het thema *Interactie* leent zich minder voor een wederzijdse visitatie omdat men daarvoor elkaars mores moet kennen, en de vraag is of men op dat punt elkaar 'de maat neemt' (voor zover dat dus al zou kunnen).

De rol van de extern begeleider was advisering over de aanpak, alsmede de procesleiding over de uitvoering, inhoudelijke beoordeling van de governance-documenten, beoordeling van de overige documenten voor een goede uitvoering van de evaluatie, en de voorbereiding en leiding van de evaluatiebijeenkomst.

Concrete aanpak en resultaten van de evaluatie

Het onderdeel *Inrichting* is aan de hand van een checklist door de voorzitters van de respectieve raden samen met een externe adviseur op de belangrijkste beoordelingspunten voor governance doorgenomen. Deze check-up is schriftelijk vastgelegd en teruggekoppeld naar de eigen RvT. Dat leidde per raad tot een aantal verbeterpunten. Denk aan zaken als statuten, reglementen RvT en RvB, herbenoeming van toezichthouders, informatieprotocol en risicorapportage.

Voor het onderdeel *Inhoud* zijn beide raden van toezicht samen met de bestuurders onder externe begeleiding een dagdeel bijeen geweest. Tijdens deze bijeenkomst hebben de aanwezigen uitgewisseld op welke wijze het toezicht op een aantal inhoudelijke beleids-thema's wordt uitgeoefend. Daarbij ging het om aspecten het wat (de inhoudelijke ijkpunten en indicatoren) en het hoe (bijvoorbeeld wijze van bespreking, infor-

'DE SPIEGELFUNCTIE DOOR EEN ANDERE RAAD VAN TOEZICHT IN COMBINATIE MET EEN EXTERNE BLIK WERKT VERFRISSEND'

matievoorziening, onderlinge taakverdeling of commissies?). Deze sessie heeft plaatsgevonden op interactieve wijze, in wisselende groepjes van beide raden (zonder bestuurders) en plenair samen met de bestuurders (directeuren). Tussendoor hebben de bestuurders meer interviewachtig met externe adviseur hun ervaringen met het toezicht uitgewisseld.

Tevens is in verschillende rondes in verschillende groepjes aan de hand van enkele vragen en aandachtspunten stilgestaan bij het toezicht op:

1. Kwaliteit van zorg en wonen (klant-invalshoek);
2. Financiën: strategisch en 'operationeel' (financiële doelen en bedrijfsvoering);
3. Vastgoedbeleid;
4. Maatschappelijk stakeholdersbeleid en rol van RvT hierin;
5. Personeel/sociaal beleid;
6. Doelgroepenbeleid.

Ter voorbereiding zijn op deze thema's ook de wederzijdse beleidsstukken uitgewisseld. Uiteraard heeft er ook plenair een uitwisseling gevonden aan de hand van de uitkomsten van de thema's en ervaringspunten van de bestuurders.

Resultaten van de evaluatie

Aanvankelijk was ten aanzien van het 'inrichtingsdeel' de verwachting dat dit thema niet zoveel zou opleveren omdat de raden van toezicht hun formele governance op orde hebben. Maar juist omdat de wederzijdse documenten en formele werkwijzen zijn besproken, bleken er van beide zijden toch, meer dan verwacht, verschillende leer- en evaluatiepunten in te zitten: 'Andere ogen geven toch weer een andere blik'. Door dit onderdeel

vooraf te doen in klein comité – met terugkoppeling naar hele raad - ontstond er ruimte voor verdieping van de inhoudelijke governancethema's.

Wat betreft het 'inhoudsdeel' is de wederzijdse evaluatie als zeer positief beoordeeld. Het voert te ver om voor alle inhoudelijke dossiers de wederzijdse ontwikkelpunten in relatie tot toezicht te benoemen, maar afgezien daarvan zijn wel enkele generieke ontwikkelpunten naar voren gekomen.

Deze hebben vooral geleid tot reflectie op het eigen functioneren en (andere) perspectieven voor de toekomst:

- Toepassing van de nieuwe inzichten in de begeleiding van cliënten van de RIBW (namelijk de herstel- en presentiebenadering) op het interne toezicht zelf. Concreet betekent dat: werken met een meer open agenda in plaats van een 'dichtgetimmerde' agenda. Verder voorkomen dat de RvT een duplicering wordt van wat andere (externe) toezichthouders al doen. Wat dat aangaat: in- en extern toezicht zijn geen communicerende vaten. Het interne toezicht heeft een andere scope, rol en verantwoordelijkheid;
- Maatschappelijk zien we de beweging 'Van zorginstelling naar ondersteuningsnetwerk'. Wat betekent dit voor de 'klassieke' zorginstelling en bijgevolg voor de (interne) governance(structuur?). Niet alleen aan de top maar juist ook lager in de organisatie;
- Deze beweging – in combinatie met de Wet Maatschappelijke Ondersteuning - verandert ook de scope van het toezicht. Die dient meer gericht te zijn op maatschappelijke verbindingen en netwerkstructuur in de regio en verhoudingsgewijs, en minder op de interne organisatie;
- Het gaat al lange tijd goed met beide RIBW's en hun RvT's/RvB's. Maar er is geen collectieve ervaring hoe toezichthouders en bestuurders met elkaar om moe-

ten gaan als het echt spannend wordt. De nieuwe benadering heeft geleid tot reflectie op de vragen: Kun je je daarop voorbereiden en zo ja hoe?

De algemene conclusie was dat de intensieve maar compacte uitwisseling wederzijds tot concrete leerpunten heeft geleid, plus dat de reflectie op het toezicht en het eigen functioneren ook nieuwe gezichtspunten heeft opgeleverd. 'De spiegelfunctie' door een andere raad van toezicht in combinatie met een externe blik werkt verfrissend. Het gaf perspectieven voor een andere richting en inrichting voor het functioneren van het eigen toezicht. Door op 'Inhoud' met een andere raad van toezicht dieper in te gaan op enkele inhoudelijke dossiers ontstonden er meer inzicht in de vanzelfsprekendheden ten aanzien van de wijze waarop er toezicht werd gehouden. Ook was een open uitwisseling van elkaars stukken (bijv. risicorapportages) leerzaam.

Ten aanzien van het onderdeel 'Inrichting' (de formele governance documenten) leefde aanvankelijk de indruk dat beide partijen alles op orde hadden, maar bij nader beschouwing kwamen er aan beide kanten nog verbeterpunten naar boven. Daarmee is deze vorm van evalueren van het functioneren van de raden van toezicht van toegevoegde waarde gebleken ten opzichte van eerder uitgevoerde vormen, zoals eigen evaluatie aan de hand van een vragenlijst of checklist.

Uiteraard heeft de wederzijdse evaluatie tussen twee raden van toezicht ook zijn beperking. Voor het bespreekbaar maken van de omgangsvormen en de mores binnen de raad van toezicht ('de interactie'), is deze vorm van evaluatie minder geschikt. Daarvoor is een intensief traject binnen de afzonderlijke raden nodig.

Noten

1. Zie dr. S.C. Peij: Hoofdstuk 'Zelfevaluatie' in *Aedes Compact* nr. 33: 'Werk maken van goed (corporatie)bestuur', pp. 34-40, december 2007. Hij spreekt daarin van zelfreiniging van de raad van commissarissen als doel van zelfevaluatie.
2. Niet voor niets heeft prof. dr. M. Lückerath-Rovers op 8 juni 2011 in haar oratie gepleit voor opname in de codes voor een verplichte, meer formele en rigoureuze zelf-evaluatie die eens in de drie jaar door een externe facilitator wordt uitgevoerd.

3. Een Regionale Instelling voor Beschermd Wonen (RIBW) heeft tot doel om personen die beperkt zijn in hun sociaal/psychisch of maatschappelijk functioneren huisvesting en woonbegeleiding te bieden. De herstel en rehabilitatiebenadering staat centraal in de benadering. Anton Constandse heeft als werkgebied Den Haag en een omzet van ongeveer 25 miljoen euro. Kwintes heeft Midden-Nederland als werkgebied en een omzet van rond de 50 miljoen euro. Kwintes biedt ook maatschappelijke opvang in een deel van haar werkgebied.
4. Zie drs. Th. P.M. Schraven: Van Inrichting naar Inspiratie; in: *ZM-magazine* 2, februari 2010

Over de auteurs

Theo Schraven, partner/senior adviseur Governance University & Advisory.

Mieke Heringa, voorzitter raad van toezicht Kwintes.

Margo Foppen, voorzitter raad van toezicht Anton Constandse.

