



Bert Kuijf (li) is voorzitter RvT Stichting Pleyade, Niels Noorderhaven is voorzitter RvT De Wever

door Jan Kloeze  
Foto's: Giuseppe  
Toppers

**RADEN VAN TOEZICHT KIJKEN BIJ ELKAAR:**

# 'Fatsoenlijk, maar niet perfect'

Twee leden van een raad van toezicht observeren een andere raad tijdens een reguliere vergadering. Dat is de kern van intercollegiaal toetsen, een van de instrumenten van goed toezicht die NVTZ recent introduceerde, ook wel gluren bij de burens genoemd. Voorzitters Bert Kuijf en Niels Noorderhaven vertellen over hun ervaringen tot nu toe. Voorlopige conclusie: ze opereren fatsoenlijk, maar niet perfect.

**Z**e reageerden op een schrijven van de NVTZ, medio 2015. Daarin werden raden van toezicht opgeroepen mee te doen aan een nieuwe vorm van intercollegiale toetsing, als onderdeel van het traject van professiona-

lisering en transparantie in het interne toezicht zoals beschreven in het aanpalende interview met Marius Buiting, directeur NVTZ. Er kwam een matchingsbijeenkomst, waar raden van toezicht aan elkaar werden ge-

koppeld. Bert Kuijf en Niels Noorderhaven besloten ter plaatse de uitkomst van de georganiseerde koppeling los te laten. Ze kozen eigenwijs voor elkaar, ondanks dat ze elkaar op deze bijeenkomst voor het eerst ontmoeten. 'Het klikte. En belangrijker, we zitten in dezelfde sector maar in verschillende regio's. Dat leek ons een meerwaarde', aldus Noorderhaven, voorzitter van de raad van toezicht bij De Wever, een grote instelling voor ouderenzorg in Tilburg en omgeving. 'Inmiddels zijn we vanuit onze raden één keer fly on the wall geweest bij een vergadering van de andere raad', vertelt Kuijf, voorzitter van de raad van toezicht bij Stichting Pleyade, een kleinere instelling voor ouderenzorg in Arnhem en omgeving. Het is bij deze vorm van intercollegiale toetsing overigens niet de bedoeling alleen maar toe te kijken. Er wordt ook feedback gegeven, zowel aan elkaar na afloop van de vergadering als uiteraard eenmaal terug in de eigen raad van toezicht.

Noorderhaven bezocht eind 2015 als eerste de vergadering bij Pleyade, samen met een collega raadslid. Daarna volgde nog in hetzelfde jaar het tegenbezoek bij De Wever.

### Leereffecten

Het viel Noorderhaven op dat Kuijf een strakkere manier van voorzitten hanteerde dan hij zelf gewend was. 'Bij Pleyade vergadert de raad van toezicht van half vier tot uiterlijk zes uur. In die tijd moet het gebeuren. Bert houdt daarom een strak tijdmanagement aan. Terwijl wij zelf bij De Wever 's avonds vergaderen. We beginnen om zes uur en eindigen meestal tussen tien uur en half elf, maar het mag ook nog wel wat uitlopen', aldus Noorderhaven. Hij had dus de gewoonte om de sprekers meer ruimte te geven.

Geïnspireerd door de werkwijze van Kuijf is hij zelf ook korter op de bal gaan spelen bij zijn raad van toezicht. 'Ik realiseerde me dat langer discussiëren soms niets toevoegt, al blijft het belangrijk om goed te toetsen of het debat rond is', vertelt Noorderhaven. Andersom is een vergelijkbaar effect opgetreden. De twee leden van de raad van toezicht van Pleyade, die bij Noorderhaven hadden meegekeken, kwamen terug met de observatie dat het best prettig is de teugels wat te laten vieren om met meer ruimte en tijd in de vergadering van gedachten te kunnen wisselen. 'Ik ben dus juist wat losser geworden', lacht Kuijf. Maar hij zegt erbij dat de leden van zijn raad dan wel moeten accepteren dat ze 's avonds geen andere afspraken kunnen maken. Terwijl dat voorheen wel de gewoonte was.

Een andere, belangrijke observatie betrof het werk van met name de financiële commissie bij De Wever. Kuijf:

## Ingesleten patronen zien

'Bij ons doet de commissie minder voorwerk. Dat betekent dat we tijdens de vergadering met de hele raad tot op detailniveau de cijfers doorspreken. Terwijl bij De Wever de cijfers door de commissie zijn geanalyseerd en al met de accountant zijn besproken, waardoor de raad zich kan beperken tot de hoofdzaken. Dat is natuurlijk effectiever. Een echt leereffect. Wij gaan het werk van de financiële commissie bij Pleyade nu anders organiseren.'

### Herkenning

Behalve verschillen, bleken er ook overeenkomsten te zijn. Beide raden van toezicht hebben de gewoonte voorafgaand aan de vergadering, de organisatie in te gaan en een bezoek te brengen aan een van de afdelingen (Pleyade), of zich op locatie te laten bijpraten door de betreffende manager (De Wever). 'Waar lig je wakker van? Wat gaat goed?' Dat soort vragen stellen de toezichthouders dan aan medewerkers of managers. Temperaturen noemt Kuijf dat. Beide voorzitters vinden het belangrijk dat de raad zelf dit soort informatie verzamelt.

Tijdens de vergadering van de raad van toezicht vindt het overleg met de bestuurder(s) plaats. Omdat De Wever een tweehoofdig, collegiaal bestuur kent, ontstaat er in Tilburg een dynamiek in de bevraging van de bestuurders die anders is dan bij Pleyade in Arnhem dat een eenhoofdig bestuur heeft. Noorderhaven: 'Bij ons spelen de bestuurders elkaar tijdens de vergadering

### GLUREN BIJ DE BUREN, SUMMARY

Eén van de NVTZ-instrumenten voor kwaliteitsverbetering bij raden van toezicht is intercollegiaal spiegelen; gluren bij de burens. In dit artikel vertellen de voorzitters Bert Kuijf en Niels Noorderhaven over hun ervaringen met dit instrument. Behalve herkenning leverde deze ervaring óók interessante leermomenten op. Zij adviseren andere raden van toezicht dit ook te doen, maar dan ook echt als fly on the wall bij een reguliere vergadering. Observaties in de natuurlijke omgeving leveren het meeste op.



Niels Noorderhaven (De Wever) is korter op de bal gaan spelen.

## 'Hoe brengen we op waarden gestuurd toezicht in de praktijk?'

soms de bal toe. Dat maakt het op het eerste gezicht wat meer ontspannen. Bij Pleyade is alles op de ene bestuurder gericht, die alle vragen en opmerkingen op zich af krijgt. Dat creëert vanzelfsprekend een andere sfeer.'

Overigens vinden de heren het ene niet beter of slechter dan het andere. Maar het was gewoon iets dat opviel toen de raden bij elkaar konden meekijken. Beide voorzitters benadrukken de herkenning in de manier waarop de governance in de twee instellingen is ingericht. 'Vanuit onze betrokkenheid bij de organisatie sparren we met de bestuurder zonder hem steeds de maat te willen nemen', zegt Kuijf. 'De vertrouwensrelatie is wezenlijk', beaamt Noorderhaven. 'Wij nemen de volledige verantwoordelijkheid voor onze rol als toezichhouders, maar wij zijn niet verantwoordelijk voor de organisatie zelf', voegt Kuijf toe. Beide raden van toezicht stellen zich bevragend op, kiezen soms een wat scherpere toon, maar blijven opereren op een zeker abstractieniveau.

## DE RADEN VAN BESTUUR

**T**weemaal heeft Bert Kuijf als voorzitter van de raad van toezicht bij Pleyade afscheid van een bestuurder moeten nemen. Toen hij zes jaar geleden aantrad, waren de raden van toezicht van twee fuserende instellingen die samen Stichting Pleyade vormden, als geheel afgetreden. De bestuurder was blijven zitten. Binnen het jaar bleek zijn positie onhoudbaar en moest de nieuw gevormde raad van toezicht onder leiding van Kuijf ingrijpen. De interim-bestuurder die van buitenaf diens plaats overnam, won snel het vertrouwen van management, medewerkers en OR maar moest na het afgesproken half jaar het veld ruimen.

Kuijf: 'Iedereen in de organisatie wilde met hem verder, maar wij hebben voet bij stuk gehouden. Zo'n interimmer is gewoon te duur. Dat is niet te verantwoorden.' Tegen de weerstand in, werd het reeds gestarte opvolgingstraject met een extern bureau afgerond en werd er

een nieuwe bestuurder benoemd. Al na enkele maanden keerde de rust bij Pleyade terug, toen iedereen inzag dat deze nieuwe bestuurder de juiste man op de juiste plaats was. 'In zo'n periode is het buitengewoon intensief om voorzitter van de raad van toezicht te zijn', zegt Kuijf. Hij was in die tijd wekelijks in de instelling. Niels Noorderhaven maakte bij De Wever iets dergelijks niet mee. Wel moest hij met zijn raad van toezicht enkele jaren geleden een nieuwe bestuurder werven. Dat is vrij soepel gegaan. Bijzonder was dat uiteindelijk is gekozen voor een collegiaal bestuur, zonder dat dus één van beide voorzitter van de raad van bestuur is. Ze delen letterlijk de verantwoordelijkheid. 'Dat gaat alleen goed zolang de twee bestuurders het prima met elkaar kunnen vinden', weet Noorderhaven. De verhouding in het collegiale bestuur is dus wel altijd een punt van aandacht voor zijn raad van toezicht.

## Waarden

Ze hebben dus pas elk één keer bij de andere partij meegekeken, maar nu al heeft het meerdere leereffecten gehad. 'Essentieel is dat je de andere raad van toezicht in diens natuurlijke omgeving kunt observeren', benadrukken Kuijf en Noorderhaven. Ze weten dat er ook raden zijn die het intercollegiaal toetsen opvatten als een vorm van ervaringen uitwisselen. 'Maar dat werkt lang niet zo goed, omdat je de ingesloten patronen niet ziet.' Ze komen beide tot de conclusie dat hun raden van toezicht fatsoenlijk opereren, maar niet perfect. Daarom is het zo belangrijk om transparant te zijn en te durven leren van elkaar. Ze kunnen dit traject echt iedereen aanraden.

Aan het eind van het jaar willen ze deze manier van observeren en feedback geven nog eens herhalen. In de tussentijd komen ze als complete raden van toezicht bij elkaar om gezamenlijk één belangrijk thema te bespreken. Dat thema luidt 'Hoe brengen we op waarden gestuurd toezicht in de praktijk?' Feitelijk is dat volgens beide heren de volgende stap in het toezichthouden. Niet alleen kijken naar governance, financiën, kwaliteit en veiligheid. Maar ook nagaan op welke waarden het handelen in de instelling is gebaseerd en instrumenten ontwikkelen om daar goed toezicht op te houden. |



Bert Kuijf (Pleyade): 'Wij gaan het werk van de financiële commissie nu anders organiseren.'

## DE RADEN VAN TOEZICHT

Niels Noorderhaven is voorzitter van de raad van toezicht van De Wever, instelling voor ouderenzorg in Tilburg en omstreken. Hij is halverwege zijn tweede termijn van vier jaar. In het dagelijks leven is hij Professor of International Management aan Tilburg University en leidt hij het Department of Management aan dezelfde universiteit. De raad van toezicht bestaat statutair uit zeven leden. Binnenkort treden er twee af, wat aanleiding is om te onderzoeken of het aantal raadsleden terug kan naar vijf of zes. Er zijn drie commissies ingesteld, namelijk een financiële commissie, een kwaliteitscommissie en een commissie voor strategisch vastgoedbeleid.

De Wever is het product van vele fusies van afzonderlijke instellingen voor ouderenzorg in het Tilburgse en heeft inmiddels een omzet van 135 miljoen euro per jaar, bedient ongeveer 2500 cliënten en werkt met zo'n 3000 medewerkers en 1100 vrijwilligers. In de zes jaar van zijn voorzitterschap heeft Noorderhaven de wereld van ouderenzorg radicaal zien veranderen. Van een groeimodel met de ene fusie na de andere, is De Wever in een krimpmodel terecht gekomen.

Een ordelijke krimp, dat is onder invloed van het huidige krachtenveld in de ouderenzorg het devies.

Hetzelfde geldt voor Stichting Pleyade in Arnhem, waar Bert Kuijf voorzitter is van de raad van toezicht. Ook ouderenzorg, ook een product van meerdere fusies, ook in een krimpscenario, maar kleiner dan De Wever met een jaaromzet van ruim 45 miljoen euro, zo'n 550 cliënten en 1500 medewerkers en vrijwilligers. De raad bestaat hier uit vijf personen en heeft drie commissies ingesteld, namelijk de commissies financiën, vastgoed en innovatie. Ook Kuijf bevindt zich in zijn tweede termijn van vier jaar.

Hij is twee keer met pensioen gegaan, en heeft nu op zijn zeventigste geen werkkring meer. Het langst werkte hij als bestuurder van Iriszorg, instelling voor verslavingszorg en maatschappelijke opvang, dat hij in die functie grotendeels opbouwde. Toen hij daar opstapte in 2007 was hij 62,5 jaar oud. Vier jaar later accepteerde hij de functie van directeur GGD Regio Nijmegen dat hij samen met de GGD in Rivierenland fuseerde tot de GGD Gelderland-Zuid, waar hij in 2014 stopte om opnieuw met pensioen te gaan.