

# Evaluatie van het programma *'Goed Toezicht'*

30 November 2020

Mathilde Strating  
Haske van Veenendaal  
Kees Ahaus



Erasmus School of  
Health Policy  
& Management



## Colofon

© Erasmus Universiteit Rotterdam 2020

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning in artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

## Opdracht

Het onderzoek in dit rapport is in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Toezichhouders in Zorg & Welzijn (NVTZ) en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) uitgevoerd.

## Auteurs

Dr. Mathilde Strating (MS) is universitair docent en senior onderzoeker bij de Erasmus School of Health Policy & Management (ESHPM), sectie Health Services Management & Organisation (HSMO); haar onderzoek richt zich op innovatie en samenwerkingsvormen in de zorg en cliëntperspectieven op kwaliteit van leven en kwaliteit van zorg.

Drs. Haske van Veenendaal (HvV) is adviseur, trainer en onderzoeker; zijn onderzoek richt zich met name naar versnellingsmethodieken voor de invoering van nieuwe communicatiemethoden in de zorg en over de inrichting van kwaliteit van zorg binnen organisaties.

Prof.dr.ir. Kees Ahaus (KA) is sectieleider van de Health Services Management & Organisation (HSMO) en lid van het managementteam van ESHPM; zijn onderzoek gaat over kwaliteit en integratie van zorg.

## Projectgroep

Voor het project werd een projectgroep ingericht. Hierin namen de onderzoekers deel, aangevuld met medewerkers van de NVTZ drs. Ans Verstraeten, adjunct-directeur, en drs. Iris Hendriks, beleidsmedewerker.

## Klankbordgroep

Het onderzoeksproject is begeleid door een klankbordgroep die gedurende het onderzoek drie keer bij elkaar is gekomen om de voortgang van het onderzoek te bespreken en daarnaast feedback heeft gegeven op de conceptversie van het rapport. De rol van de klankbordgroep is adviserend. Zij is daarom niet verantwoordelijk voor de inhoud van het onderzoeksrapport. Samenstelling klankbordgroep: drs. Robert Reekers, drs. Pink van Veen, drs. Mariëlle Rompa en drs. Yvonne de Ruijter.

## Rapport citeren als:

Strating MMH, Van Veenendaal H en Ahaus CTB. Evaluatie van het programma 'Goed Toezicht' Rotterdam: Erasmus School of Health Policy & Management (ESHPM), Erasmus Universiteit Rotterdam; november 2020.

## Samenvatting

### Achtergrond:

Vanuit de overheid en vanuit de sector zelf is er de afgelopen 10 jaar meer aandacht gekomen voor de kwaliteit van toezicht houden in onderwijs- en zorginstellingen, woningcorporaties en andere maatschappelijke organisaties. Deze extra aandacht kwam voort uit (de evaluatie van) enkele misstanden die zich hadden voorgedaan en de motivatie van de sector om de dienstverlening voor cliënten te verbeteren. Tussen 2010 en 2016 kwamen diverse belangwekkende rapporten uit die richting gaven aan hoe de kwaliteit van het toezicht kon worden verbeterd. De Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg en welzijn (NVTZ) stelde zelf ook commissies in en ontwikkelde met haar achterban een programma 'Goed Toezicht'. In november 2016 heeft de Algemene Leden Vergadering goedkeuring gegeven aan het programma dat in 2017 van start ging en als doel had de professionalisering van raden van toezicht te stimuleren. De beoogde wijze van professionalisering sloot aan bij de adviezen in de diverse rapporten door zich onder meer te richten op (bij)scholing, evaluatie van het eigen functioneren, en het ontwikkelen van en aanspreekbaar zijn op een eigen visie als raad van toezicht. Het programma is opgebouwd rond drie kernwaarden: 'goed beslagen ten ijs', 'evaluatie & reflectie' en 'transparantie'. De NVTZ en het Ministerie van VWS hebben de wens om na 3 jaar uitvoering van het programma de balans op te maken en te evalueren of de doelen zijn behaald en waar verbetering mogelijk is. De onderzoeksvraag van dit rapport is: (1) Heeft het programma ertoe bijgedragen dat raden van toezicht meer voldoen aan de criteria die de operationalisatie vormen van de drie waarden van het programma? (2) Heeft actieve deelname impact op de ervaren professionalisering en reflectie gehad, en heeft dit daarmee bijgedragen aan meer lerend vermogen binnen raden van toezicht?

### Methode:

In dit onderzoek is een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden ingezet om een gedegen antwoord op de onderzoeksvragen te kunnen geven. Achtergronddata zijn verzameld via de NVTZ-website die is ingericht om het programma te volgen en via de NVTZ-Academie, waar veel toezichthouders hun scholing volgen (periode 2016 tot en met juni 2020). Er zijn 8 regiobijeenkomsten van NVTZ-leden geobserveerd van april tot en met juni 2020, er werd in juli en augustus 2020 een vragenlijst uitgezet onder alle toezichthouders in Nederland (respons 32,5% onder NVTZ-leden en 4,5% onder niet-leden), er werden 18 groepsinterviews met een aselecte gekozen groep van raden van toezicht uitgevoerd in de periode van augustus tot en met oktober 2020 (allemaal NVTZ-lid) en er is een focusgroep georganiseerd waaraan 11 vertegenwoordigers van cliëntenraden hebben deelgenomen.

### Resultaten:

#### Samenstelling van de raad van toezicht

- Uit de interviews blijkt dat de samenstelling wat betreft geslacht redelijk gelijk is verdeeld, de gemiddelde leeftijd boven de 50 jaar ligt en dat raden vaak bestaan uit 5 leden. Financiële, politiek-bestuurlijke, zorginhoudelijke en bedrijfsvoerings-expertise zijn doorgaans aanwezig. Expertises die minder frequent aanwezig zijn in de raad zijn ICT-expertise, vastgoed, juridisch of HRM. Bij een vacature wordt - meestal middels een formele procedure - gekeken naar de huidige samenstelling van de raad en wat hierin aanvullend wenselijk is, soms als onderdeel van de evaluatie. Er zijn portefeuilles zoals een kwaliteitscommissie, een auditcommissie, of renumeratiecommissie en er wordt aangesloten bij gremiaoverleg binnen de organisatie.

#### Professionalisering en het NVTZ-programma 'Goed Toezicht'

- Geïnterviewden benoemen dat leden van de raad van toezicht hun eigen vak en dat van toezicht houden, moeten onderhouden. Ervaring met het besturen van een organisatie en in

een toezichthoudende rol moeten aanwezig zijn, aangevuld met inhoudelijke expertise over de portefeuille, het volgen van scholing, het bijhouden van externe ontwikkelingen en evaluatie van het eigen handelen. Bovendien wordt teamvorming als een belangrijk aspect van een professionele raad van toezicht benoemd, zodat de juiste rol gespeeld kan worden richting de bestuurder(s). Er zijn hele kleine en grote organisaties en organisaties die een snelle groei doormaken, zelfstandig of via fusies. Het intern toezichthouden moet in context en tijd plaats worden. Ook het vinden van de balans tussen afstand-nabijheid komt vaak ter sprake. Toezichthouders hebben een focus op de relatie en het samenspel met de bestuurder, deze moet van een steeds beter niveau worden. Men verwacht niet direct resultaat op cliëntniveau van hun eigen handelen, omdat hierbij vele factoren optellen.

### Goed beslagen ten ijs

- Uit de geraadpleegde databestanden blijkt dat het jaarlijks aantal gevolgde NVTZ-cursussen en het aantal cursisten toeneemt met 40-50% in de periode tussen 2016 en 2019. Het aantal deelnemers aan de leergang voor de nieuwe toezichthouder is 559 in de periode 2016 tot en met 2019. Het aantal toezichthouders dat deelneemt aan de leergang voor de voorzitter is in de periode 202 en zelfs 230 als de in 2019 gestarte leergang 'advanced leadership' wordt meegeteld. Het totaal aantal deelnemers ligt op ongeveer 1000 per jaar. Dit is een flinke dekking op ongeveer 773 NVTZ-raden van toezicht en totaal 2000<sup>1</sup> raden van toezicht in Nederland, omdat er ook scholing van andere aanbieders wordt gevolgd.
- Uit de vragenlijst blijkt dat een grote meerderheid van de raden aandacht besteedt aan de opleiding van individuele leden (81,1%), waarbij 67,3% van de raden aangeeft ook deel te nemen aan NVTZ-cursussen en activiteiten van de NVTZ bij te wonen (65%). Aansluitend heeft (N=221) 74,4% een introductieprogramma voor nieuwe leden en heeft (N=156) 52,5% een gezamenlijk interne studiebijeenkomst als raad van toezicht. Vergeleken met 5 jaar geleden geeft 55,6% van de reagerende raden van toezicht aan meer aan scholing en cursussen te doen en er wordt door 34,7% aangegeven dat kennis- en competentieontwikkeling meer gericht is op ervaren tekorten en/of gebreken in deskundigheid. Iets meer dan de helft (51,1%) geeft aan dat het programma 'Goed Toezicht' hen hierin zeer veel of enigszins heeft gestimuleerd.
- Geïnterviewden herkennen de kernwaarde Goed beslagen ten ijs als een belangrijke pijler van professionaliteit. Men spreekt in de vorm van een 'vak' dat onderhouden moet worden, evenals de eigen inhoudelijke expertise van elk lid. Cursussen volgen kan helpen maar garandeert niet dat er sprake is van een professionele toezichthouder. Het NVTZ-cursusaanbod wordt op prijs gesteld en wisselend gewaardeerd. Met name differentiatie naar sectoren, hele kleine en hele grote organisaties en zeer ervaren toezichthouders, is volgens geïnterviewden een uitdaging. Er is een trend zichtbaar dat raden van toezicht de opleidingen een vaste plek in hun programma geven via een jaarlijks budget en afstemming over welke opleidingen voor het team en individuele leden zinvol is, bijvoorbeeld als onderdeel van de jaarlijkse evaluatie. Suggesties voor het cursusaanbod zijn intervisie en dialoog om inhoudelijk en procesmatig te kunnen sparren, nieuwe en veranderende rollen van toezichthouders, ontwikkelingen in de sector en regelgeving van een specifieke sector (bijvoorbeeld voor startende toezichthouders).

### Evaluatie en reflectie

- De meeste respondenten (92,7%) op de vragenlijst geven aan (minimaal) jaarlijks het eigen functioneren te evalueren. Bovendien doet 81,5% dit (minimaal) eens per 3 jaar met externe begeleiding. Van de raden van toezicht die een evaluatie uitvoeren formuleert ruim 80% actie- of verbeterpunten die door ongeveer 64% worden gemonitord. De samenwerking van de raad van toezicht en raad van bestuur is voor 92,3% een belangrijk thema in de evaluatie, maar ook de onderlinge samenwerking en/of functioneren binnen de raad zelf (89,2%). Deskundigheidsbevordering van leden van de raad komt in 57,9% van de

---

<sup>1</sup> Op basis van CIBG dataset verantwoordingsgegevens 2018

evaluatie aan de orde en 69,4% bespreekt de inhoudelijke visie. Grotere organisaties scoren hierop significant hoger. De inbreng van de bestuurder wordt door 90,9% gebruikt voor de evaluatie, inbreng van de cliëntenraad of de ondernemingsraad wordt nog relatief weinig gebruikt voor een evaluatie. De resultaten van de evaluatie worden vooral met bestuurders gedeeld, minder met andere gremia binnen en/of buiten de organisatie. De wijze waarop er nu geëvalueerd wordt, is veranderd ten opzichte van 5 jaar geleden: voorbereiding en verslaglegging zijn verbeterd, maar ook de externe begeleiding wordt frequent genoemd. De meerderheid van de raden is gewend in elke vergadering kort te reflecteren op het eigen functioneren.

- In de interviews onderschrijven toezichthouders het belang van evaluatie en reflectie voor professionalisering. De vorm waarin en de frequentie waarmee ze dit toepassen verschilt. Behalve de eigen evaluatie is een 2- of 3-jaarlijkse evaluatie onder begeleiding van een externe begeleider steeds meer gemeengoed. (Externe) begeleiding en goede voorbereiding en opvolging zijn bepalend voor de kwaliteit van de evaluatie en reflectie. Suggesties voor het stimuleren van reflectie gaan in de richting van het creëren van een frisse blik 'van buiten' door intervisie met raden van toezicht van een gelijksoortige organisatie of juist buiten het eigen werkgebied.

#### Transparantie

- Volgens de respondenten die de vragenlijst hebben geretourneerd, heeft 72,2%, (vaker grotere organisaties) een eigen toezichtvisie ontwikkeld, 18% werkt er momenteel aan. Meer dan driekwart doet locatiebezoeken in de organisatie, heeft uitwisseling met bijv. de cliëntenraad, ondernemingsraad en is aanwezig bij themabijeenkomsten, symposia, medewerkersbijeenkomsten, etc. De zichtbaarheid op de website of in het jaarverslag scoort net wat lager. Het jaarverslag is voor 90,2% de manier waarop verantwoording afgelegd wordt en 47,5% stelt dat de waarde Transparantie hen 'zeer veel' of 'enigszins' gestimuleerd heeft bij het opstellen van een toezichtvisie en de zichtbaarheid.
- Transparantie wordt in de interviews minder vaak spontaan door respondenten benoemd als onderdeel van de visie op professionalisering dan de andere twee kernwaarden. Een vraag is naar wie de transparantie gericht moet zijn: de organisatie, de maatschappij, elkaar of naar externe stakeholders. Regelmatig heeft men er niet aan gedacht gegevens door te geven voor op de NVTZ-website of vindt men het zichtbaar zijn op de eigen website voldoende. Veel raden hebben een toezichtvisie of zitten in het proces van ontwikkeling waarbij het proces van ontwikkeling van een visie voor de raad van toezicht zelf belangrijker is dan het product, vooral het belang van dialoog erover wordt benadrukt. Het NVTZ-programma heeft eraan bijgedragen dat meer raden van toezicht zijn overgegaan naar de ontwikkeling en publicatie van een visie op papier.

#### Algemeen oordeel over professionalisering

- In respons op de vragenlijst geeft 65% aan duidelijk meer met professionalisering bezig te zijn dan 5 jaar geleden door externe factoren, activiteiten van de NVTZ en interne factoren zoals fusie, een groeiende organisatie en wisseling van bestuurder(s) of voorzitter en/of leden van de raad van toezicht. Van de respondenten is 22,3% evenveel als 5 jaar geleden bezig met professionalisering, vaak omdat men het bereikte niveau voldoende vindt.

#### Programma 'Goed Toezicht'

- Ongeveer een derde van de invullers van de vragenlijst (35%) vindt dat het programma bewustwording creëert over professionalisering of (26,6%) dat toezichthouden een vak is. Ook zorgt het volgens respondenten voor discussie (25,3%) en zet het leden aan om actiever de rol van toezichthouder op te pakken (22,6%). Van de respondenten is 61,1% het enigszins of helemaal eens met de stelling dat het programma bijdraagt aan de professionele ontwikkeling van de raad van toezicht. De bijdrage van de digitale omgeving is daarin beperkt. Rond de 40% geeft aan dat het helpt als stok achter de deur, herinnering of facilitering van professionalisering.

- In de interviews is de herkenbaarheid van de drie kernwaarden van het NVTZ-programma 'Goed Toezicht' bekrachtigd. De mate waarin toezichthouders zich door het programma uitgedaagd voelen, wisselt. Het programma wordt beschouwd als een basis voor de uitvoering van hun taak als toezichthouder en dus kan deelname niet garanderen dat een toezichthouder professioneel is. Wel biedt het een standaard voor wat een toezichthouder aan bagage nodig heeft en het stimuleert tot zelfreflectie. Uit sommige reacties blijkt dat de ambities van het programma al bij de start ervan waren gerealiseerd en dat er meer uitdaging van het programma mag uitgaan, waarbij de essentie, namelijk het werken aan de professionaliteit van het toezichthouden, centraal moet blijven staan.

### Rol van de NVTZ

- In de interviews wordt de NVTZ geprezen voor de gekozen beleidslijn om via de weg van zelfregulering, professionaliteit te vergroten. Een uitdaging vindt men, is de heterogeniteit van raden in bijeenkomsten, die soms niet bevorderend is voor het verdiepend leren. Suggesties voor waarden die een toevoeging kunnen zijn op het NVTZ-programma zijn: toekomstoriëntatie, voeren van een dialoog en omgaan met complexe groepsdynamiek en contextafhankelijk inzetten van competenties. Er wordt ook geopperd om een team van ervaren experts in te schakelen. Geïnterviewden zijn voorstanders van het ontwikkelen van toezicht via de weg van zelfregulering. Er wordt daarbij hardop nagedacht over leervormen die minder vrijblijvend én zelf regulerend zijn, bijvoorbeeld via 'audit/peer review'. Suggesties voor het versterken van de rol van de NVTZ zijn onder meer het maximaal inzetten van maatschappelijke middelen voor de zorg en welzijn van cliënten, nadrukkelijk stimuleren en faciliteren om te leren van ervaren toezichthouders van buiten de zorg, en stelligere standpunten innemen over het toezichthouden en besturen in het publieke debat.

### Perspectief en samenwerking met cliëntenraden

- Uit de focusgroep komt naar voren dat er cliëntenraden zijn in de meeste grotere organisaties en dat ze in kleine organisaties soms minder ontwikkeld zijn of ontbreken. De (centrale) cliëntenraad en de raad van toezicht ziet elkaar meestal op één of enkele vaste vergaderingen per jaar, een gezamenlijke studiemiddag/-avond, een strategiebijeenkomst of informeel voorzittersoverleg. De cliëntenraad heeft de mogelijkheid om één lid specifiek voor de raad van toezicht voor te dragen en de raad heeft andere informatiebronnen om meer te weten over hoe de cliënten de zorg ervaren: meting van cliëntenervaringen (tevredenheid, patient reported experience measures (PREM's)), uitkomsten (patient reported outcome measures (PROM's)), en klachten. Cliëntenervaringen staan dus op de agenda van de raad van toezicht. Soms is het contact goed, soms ook gefaciliteerd door de raad van bestuur. Diverse malen wordt echter aangegeven dat het contact als te veel op afstand wordt ervaren of te weinig proactief.

### **Discussie en aanbevelingen:**

Als antwoord op de eerste onderzoeksvraag kan geconcludeerd worden dat raden van toezicht, mede als resultaat van het programma 'Goed Toezicht', de laatste jaren een flinke professionalisering hebben doorgemaakt. Dit geldt voor elk van de drie kernwaarden van het programma, deze worden erkend als wat minimaal nodig is om de professionalisering van toezichthouders te stimuleren. De tweede onderzoeksvraag over de impact van het programma op de ervaren professionalisering en reflectie en de bijdrage aan meer zelfregulerend en lerend vermogen binnen raden van toezicht, laat ook positieve ontwikkelingen zien. De gekozen strategie van aanmoedigen heeft gewerkt, respondenten blijven kritisch over de meerwaarde van accreditatie. De data in dit onderzoek laat zien dat zelfregulering en toenemende professionalisering elkaar niet in de weg staan.

Nu goede vorderingen met het programma 'Goed Toezicht' zijn gemaakt zien raden van toezicht een vervolgstap voor de NVTZ weggelegd: het uitbreiden van het programma

bijvoorbeeld met een vierde kernwaarde of een bredere operationalisering van de bestaande kernwaarden.

Het aanbod van activiteiten en het programma *'Goed Toezicht'* zou zich kunnen door ontwikkelen door meer differentiatie aan te bieden naar deze verschillende doelgroepen. Het aanmoedigingsbeleid rondom visievorming kan door de NVTZ verder worden ontwikkeld, bijv. door een aantal goede voorbeelden beschikbaar te stellen en/of door een jaarprijs uit te reiken voor de beste toezichtvisie (bijvoorbeeld gekozen middels peer-review). Ondersteuning en goede voorbeelden hoe men vorm kan geven aan zichtbaarheid van de raad en welke kanalen men hiervoor kan gebruiken kan hen hierin verder helpen. Op-maat feedback over de kwaliteit van de zichtbaarheid van een raad van toezicht zou bijvoorbeeld ook onderdeel kunnen zijn van een evaluatie onder begeleiding van een externe evaluator. Daarnaast kan ook contact met cliëntenraden, externe stakeholders en eventueel de ondernemingsraad over hoe zij de zichtbaarheid van de raad van toezicht ervaren, winst opleveren. Een andere aanbeveling is om meer de samenwerking met cliëntenraden op te zoeken. Vanuit de NVTZ is hierin wellicht samenwerking met landelijke cliëntenorganisaties (LOC, LSR of NCW) goed om samen na te denken hoe op organisatieniveau raden van toezicht de samenwerking met cliëntenraden kunnen vormgeven.

### **Conclusie**

Het programma *'Goed Toezicht'* is meer dan het voldoen aan de minimale vereisten en voldoen aan de operationalisatie van de drie kernwaarden, het is een bredere beweging naar professionalisering die zijn weerslag heeft gevonden in de dagelijkse praktijk van raden van toezicht. Raden van toezicht in zorg en welzijn zijn duidelijk meer bezig met professionalisering mede door aanmoediging en ondersteuning van de NVTZ. Voor de toekomst is er een aantal relevante aandachtspunten uit het onderzoek naar voren gekomen waarmee de NVTZ verder vorm en inhoud kan geven aan haar bijdrage aan professionalisering van toezicht.

## Inhoudsopgave

1. Achtergrond	9
2. Methode	12
2.1 Datacollectie	
2.2 Data-analyse	
2.3 Medisch Ethische Commissie	
3. Resultaten	18
3.1 Deelname aan het cursusaanbod van de NVTZ Academie	
3.2 Resultaten op de 3 kernwaarden zoals bekend bij NVTZ	
3.3 Resultaten vanuit de enquête	
3.4 Resultaten vanuit de groepsinterviews met raden van toezicht	
3.5 Perspectief en samenwerking met cliëntenraden	
3.6 Interviews Onderwijs en Woningcorporaties	
4. Discussie en aanbevelingen	46
4.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen	
4.2 Verleden, heden en toekomst	
4.3 Praktische aanbevelingen	
4.4 Methodologische kanttekeningen	
4.5 Conclusie	
Literatuur	51
Bijlagen	52
1. Regiobijeenkomsten NVTZ-leden	
2. Thema overzicht enquête	
3. Interview topiclijst NVTZ-programma 'Goed Toezicht'	
4. Kenmerken van geïnterviewde raden van toezicht	
5. Codeerschema interviews met raden van toezicht	



## 1. Achtergrond

De functie van toezicht houden in onderwijs- en zorginstellingen, woningcorporaties en andere maatschappelijke organisaties is het laatste decennium meer in de aandacht komen te staan. Een aanleiding hiervoor was dat er zich diverse grote incidenten in (semi-)publieke organisaties hadden voorgedaan. Hierbij bleek dat de raad van toezicht onvoldoende op de hoogte was van of niet optrad bij het mismanagement binnen de organisatie. Dit heeft geleid tot een brede bewustwording van het belang van goede kwaliteit van intern toezicht.

In 2013 bracht de *'Commissie Maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector'*, ook wel de commissie Halsema genoemd, in haar rapport *'Een lastig gesprek'*<sup>1</sup> een advies uit over mogelijke verbeteringen voor professioneel en ethisch verantwoord handelen van bestuurders en interne toezichthouders in de maatschappelijke sectoren. Ook kwam de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (RVZ) in dezelfde periode met een rapport met een vergelijkbare boodschap. Daarbij was ook een vraag welke rol de rijksoverheid moest en kon hebben als wetgever, beleidsmaker, opdrachtgever en eindverantwoordelijke voor het borgen van publieke belangen. In het rapport wordt ook ingegaan op de rol van de raad van toezicht. Er wordt geadviseerd zelfregulering te hanteren zodat gedragscodes dicht op de praktijk van de sector kunnen worden gebruikt en besproken. Dit ter bevordering van constante reflectie op de maatschappelijke taak in maatschappelijke instellingen. Interne toezichthouders zouden los van de bestuurder met stakeholders moeten spreken om inzicht te krijgen in de prestaties van de instelling en de bijdrage aan de maatschappelijke doelstelling. Daarnaast wordt er gepleit voor transparantie over benoemingen van bestuur en toezichthouders. Gesteld wordt dat een interne toezichthouder een goede werkgever moet zijn en dus het functioneren van de bestuurder en de organisatie periodiek evalueert. Dilemma's worden besproken met de bestuurder en er wordt feedback gegeven op het gedrag van de bestuurder(s). En als laatste, de interne toezichthouder zou minimaal jaarlijks het eigen functioneren moeten evalueren en elke drie jaar onder externe begeleiding. In 2015 heeft het Ministerie van VWS haar *"Agenda voor Goed Bestuur in de zorg"*<sup>2</sup> gepresenteerd. Met de agenda wilde het Ministerie de kwaliteit van het interne toezicht verder verbeteren met name via zelfregulerende maatregelen.

De Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg & Welzijn (NVTZ) heeft in 2014 een commissie *'Toezien met Hart voor de Zaak'*, onder leiding van Alex Brenninkmeijer, de opdracht gegeven om de NVTZ te adviseren over een systeem van kwaliteitsborging van de raden van toezicht. Deze onafhankelijke commissie bestond uit een brede en deskundige vertegenwoordiging. De commissie stelt in haar advies (*De vrijblijvendheid voorbij. Bouwstenen voor goed toezicht in zorg en welzijn*)<sup>3</sup>, dat de 'moderne' toezichthouder zich kenmerkt door een juiste samenstelling van de raad van toezicht, voldoende tijd aan (bij)scholing besteedt, zijn eigen optreden evalueert en zijn visie steeds herijkt. Bovendien doet de raad van toezicht verslag van zijn werkzaamheden en is aanspreekbaar op zijn functioneren. Dit moderne toezicht vindt plaats terwijl er veel veranderingen gaande zijn binnen de context van zorgorganisaties, waardoor de complexiteit van de besturing toeneemt. Flexibiliteit en vernieuwend vermogen van de organisatie zijn hiervoor essentieel. Goed Toezicht is dynamisch en speelt in op veranderende omstandigheden. Voor het inrichten van het toezicht houden is de interactie tussen raad van toezicht (rvt) en raad van bestuur (rvb) het uitgangspunt. Daarnaast vindt de commissie dat de raad zich op aanvullende manieren moet voorzien van cruciale informatie. In de reflectie op het eigen functioneren is het van belang om steeds te ijken wat de toegevoegde waarde is van de wijze van toezicht houden: *"Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?"* De commissie stelt dat de toezichthouder regelmatig stil staat bij deze vraag en een eigen 'toezichtvisie' kan ontwikkelen die het gedrag van de toezichthouder concreet maakt. Elk lid van de raad dient bovendien over de juiste competenties te beschikken, waarmee de introductie van de professionalisering van het vak van de toezichthouder is

geïntroduceerd. Er worden drie bouwstenen meegegeven voor de invulling van de professionalisering: voorbereiding, reflectie en de maatschappelijke agenda.

Reeds tijdens het kabinet Rutte II (2012-2017) heeft het debat over goed bestuur in de zorg in de Tweede Kamer meermalen op de agenda gestaan.

Begin 2015, is middels een kamerbrief over goed bestuur in de zorg, door de minister van VWS uitgesproken, en bekrachtigd door de Tweede Kamer, dat raden van toezicht in de zorg zich verder moeten professionaliseren en deze professionalisering middels een stelsel zichtbaar en minder vrijblijvend moet worden. Hierbij werd ruimte gegeven aan initiatieven voor de invulling van deze accreditatie door de NVTZ, in afstemming met het Ministerie van VWS.

In samenspraak met VWS is een commissie onder leiding van dhr. Barnasconi ingesteld. Deze accreditatiecommissie heeft onderzocht welke uitgangspunten voorwaarde zijn voor het doen van goed toezicht en heeft hiervoor aansluiting gezocht bij het rapport 'De vrijblijvendheid voorbij'. De door de commissie geformuleerde kernwaarden voor het houden van goed toezicht zijn de basis geworden voor het programma 'Goed Toezicht'.

De NVTZ heeft vervolgens in 2016 een programma 'Goed Toezicht' ontwikkeld dat als belangrijk doel heeft de professionalisering van de toezichthouder in zorg & welzijn te ondersteunen. Het programma doet een voorstel voor de concrete invulling van de aanbevelingen uit 'De Vrijblijvendheid Voorbij'. Het programma is primair bedoeld voor de ongeveer 900 NVTZ-leden, maar het kan ook door niet-leden worden benut. Het programma kent drie waarden: (1) 'Goed beslagen ten ijs', (2) 'Evaluatie en Reflectie' en (3) 'Transparantie'. Goed beslagen ten ijs heeft betrekking op kennis- en competentieontwikkeling. Evaluatie en reflectie gaan over de jaarlijkse evaluatie – door de raad zelf en eenmaal per 3 jaar extern begeleid - van het eigen functioneren. Transparantie gaat over de samenstelling en bereikbaarheid van de raad en over het ontwikkelen van een uitgewerkte visie op toezicht. Bij elk van de 3 waarden is een beperkt aantal eisen opgesteld waaraan raden van toezicht moeten voldoen (zie Tabel 1 onder paragraaf 2.2).

Het programma 'Goed Toezicht' is tot stand gekomen in overleg en samenwerking met de NVTZ-leden en het Ministerie van VWS.

Op de Algemene Leden Vergadering in november 2016 is goedkeuring verkregen voor de start ervan. De NVTZ benadrukt dat de intrinsieke motivatie van (leden van) de raad van toezicht om zich blijvend te ontwikkelen en toezicht als een professie te zien, centraal staat. Het programma is een middel om het lerend vermogen van raden te vergroten en staat niet op zichzelf: de NVTZ onderneemt ook andere activiteiten die bijdragen aan professionalisering.

Sinds het programma 'Goed Toezicht' in 2017 van start is gegaan, is de voortgang regelmatig met het ministerie van VWS en de Kamer gedeeld.

Bovendien stimuleren andere instrumenten de professionalisering van raden van toezicht. Zo zijn zorgorganisaties gehouden aan de "Governancecode Zorg 2017"<sup>4</sup>, waarin is vastgelegd dat alle raden van bestuur en toezicht ieder hun eigen verantwoordelijkheid hebben voor de toepassing van de code en de transparantie en verantwoording daarover. Een van de 7 onderdelen van de code is dat raden van toezicht hun professionaliteit en deskundigheid permanent ontwikkelen. Het gaat dan in ieder geval om een jaarlijkse evaluatie zonder de bestuurder(s), regelmatige scholing en het inwerken van nieuwe leden. Het Ministerie van VWS geeft in een Kamerbrief van 13 februari 2017<sup>5</sup> aan dat deze code leidend is voor raden van toezicht. De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) heeft samen met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), in 2016 een eerste 'Kader Toezicht op Goed Bestuur'<sup>6</sup> opgesteld, deze is in 2020 herzien<sup>7</sup>. In zes thema's wordt beschreven wat er van de raad van toezicht verwacht wordt. De raad van toezicht:

- (1) investeert in een eigen toezichtvisie en formuleert doelstellingen en acties,
- (2) ziet toe op beheersing van risico's met aandacht voor gedrag en cultuur,
- (3) dient ook het maatschappelijk belang over de grenzen van de eigen organisatie,
- (4) zorgt voor zijn eigen diversiteit en vakmanschap,

- (5) borgt onafhankelijkheid en voorkomt vermenging van belangen,
- (6) ziet toe op transparante en afgewogen besluitvorming en
- (7) zorgt voor openbare verantwoording.

Het programma 'Goed Toezicht', dat in 2017 van start ging, heeft nu ruim 3 jaar gelopen. De NVTZ en het Ministerie van VWS zijn benieuwd naar de resultaten van het programma. Hebben de raden van toezicht actief deelgenomen en heeft het hen versterkt in de uitoefening van het vak van toezichthouder?

Daarom is besloten om een evaluatie van de werking van het programma te doen, ook om er lering uit te trekken voor het verder versterken van de professionalisering.

**Onderzoeksvraag:**

Wat heeft het programma '*Goed Toezicht*' opgeleverd ten behoeve van de professionalisering van raden van toezicht? In een evaluatieonderzoek wordt het programma op twee niveaus geëvalueerd:

- (1) Heeft het programma ertoe bijgedragen dat raden van toezicht meer voldoen aan de criteria die de operationalisatie vormen van de drie waarden van het programma?
- (2) Heeft actieve deelname impact op de ervaren professionalisering en reflectie gehad, en heeft dit daarmee bijgedragen aan meer lerend vermogen binnen raden van toezicht?

## 2. Methode

De dataverzameling en -analyse voor dit onderzoek vond plaats door een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden om zo een genuanceerd beeld te kunnen vormen van de resultaten van het programma 'Goed Toezicht'. Er werden bestaande databronnen zoals de NVTZ-website benut, er werden regiobijeenkomsten van NVTZ-leden geobserveerd en er werden enquêtes uitgezet en groepsinterviews uitgevoerd.

### 2.1 Datacollectie

#### 2.1.1 Gegevens NVTZ Academie en NVTZ-website

##### *Gegevens NVTZ Academie*

De NVTZ heeft in samenwerking met de Avicenna Academie voor Leiderschap een cursusprogramma voor toezichthouders in de zorg ontwikkeld. Er is een gevarieerd scholingsprogramma voor de aanstaande, de beginnende, de ervaren en de zeer ervaren toezichthouder (website NVTZ). Er worden specifieke cursussen aangeboden in het kader van het programma 'Goed Toezicht': de leergang voor beginnende toezichthouders en de leergang voor voorzitters. Sinds 2019 is er ook een advanced leadership programma, dat een alternatief biedt voor de leergang voor voorzitters. De deelname aan cursussen kan een indicatie geven van de mate waarin toezichthouders scholing volgen. De academie begeleidt geen evaluaties of reflectie, dus hiervan zijn geen gegevens beschikbaar.

Uit de administratie van Avicenna is een overzicht van de deelname aan cursussen gegenereerd over de jaren 2016-2019. Dit zijn de jaren waarin het programma 'Goed Toezicht' gelopen heeft. De data over 2020 zijn niet meegenomen, omdat deze incompleet waren maar vooral door Covid-19 ook niet valide: er zijn veel cursussen afgezegd en/of verplaatst. Er zijn gegevens verzameld van het totaal aantal deelnemers, het totaal aantal cursussen, en de specifieke cursussen voor beginnende toezichthouders en voorzitters. Er zijn alleen anonieme gegevens gebruikt. Met deze data kan beoordeeld worden of er een toename is in scholing om beter beslagen ten ijs te komen, hetgeen mag worden verwacht als raden participeren in het programma 'Goed Toezicht'. Daarbij dient te worden opgemerkt dat er ook een ruim aanbod van scholing voor toezichthouders bestaat dat niet via Avicenna wordt aangeboden.

##### *Gegevens NVTZ-website*

Het programma 'Goed Toezicht' wordt ondersteund met een website waarop wordt bijgehouden in hoeverre raden van toezicht participeren in de onderdelen van het programma.

In het NVTZ-programma zijn criteria gedefinieerd die de operationalisatie vormen van de drie kernwaarden van het programma. De onderdelen zijn in tabel 1 weergegeven, inclusief de wijzigingen per juni 2019. Aanleveren van gegevens voor de website is niet verplicht voor raden van toezicht.

Tabel 1. Kernwaarden van het programma 'Goed Toezicht'

Kernwaarde	Per 1 juni 2017	Per 1 juni 2019
(1) Goed beslagen ten ijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beginnerscursus voor elke nieuwe toezichthouder (binnen 2 jaar);</li> <li>- Leiderschaps-cursus 1 maal per 4 jaar per rvt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beginnerscursus voor elke nieuwe toezichthouder (binnen 2 jaar);</li> <li>- Leiderschaps-cursus 1 maal per 4 jaar per rvt</li> <li>- Delen van gevolgde scholing voor competenties (cursussen)</li> </ul>
(2) Evaluatie en reflectie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfevaluatie: 1 maal per jaar</li> <li>- Begeleide evaluatie: 1 maal per 3 jaar extern begeleid</li> <li>- Reflectie: 1 maal per 3 jaar in een vorm die past bij de aandachtspunten van de rvt</li> <li>- Leerpunten uit reflectie delen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfevaluatie: 1 maal per jaar</li> <li>- Begeleide evaluatie: 1 maal per 3 jaar extern begeleid</li> <li>- Reflectie: 1 maal per 3 jaar in een vorm die past bij de aandachtspunten van de raad</li> <li>- Leerpunten uit reflectie delen</li> </ul>
(3) Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenstelling van rvt en bereikbaarheid via e-mail gedeeld</li> <li>- Jaarverslag gedeeld</li> <li>- Delen van gevolgde scholing voor competenties (cursussen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenstelling en bereikbaarheid van de raad via e-mail gedeeld</li> <li>- Toezichtvisie beschikbaar maken</li> </ul>

Op basis van de informatie die is aangeleverd door raden van toezicht bij de NVTZ is inzichtelijk te maken in hoeverre raden voldoen aan de minimale vereisten zoals geoperationaliseerd in het programma. Over 2018 zijn de onderliggende elementen niet beschikbaar, maar wel de status op elk van de kernwaarden zelf. Heeft men op elk van de drie kernwaarden 'behaald' als status dan is ook de totale status 'Goed Toezicht' behaald, indien men op een of meerdere kernwaarden deze nog niet behaald heeft dan heeft men ook de totale status van 'Goed Toezicht' nog niet behaald. Onderstaande tabel laat zien welke gegevens beschikbaar zijn vanuit de digitale omgeving waar de gegevens verzameld worden. In de dataset van 2019 zijn 792 raden van toezicht terug te vinden die ook in de dataset van 2018 zaten (148 nieuwe raden zijn erbij gekomen, en 106 eruit). Het NVTZ-ledenbestand verandert door de jaren heen doordat zorgorganisaties fuseren, failliet gaan of lidmaatschap opzeggen. In de dataset van 2020 zijn gegevens beschikbaar van 956 raden van toezicht waarbij er 879 raden zijn die ook in 2018 gegevens hebben aangeleverd. Over alle 3 jaren heen zijn er 755 raden waarvan gegevens beschikbaar zijn.

Tabel 2. Overzicht gegevens op de 3 kernwaarden vanuit website NVTZ

Variabelen	2018	2019	2020	toelichting
Aantal raden van toezicht	898	940	956	
<b>Goed beslagen ten ijs</b>	X	X	X	
Beginnerscursus	*	X	X	
Leiderschapstraject	*	X	X	
Aanvullende cursussen	*	X	X	in 2018 viel deze nog onder transparantie
<b>Evaluatie &amp; Reflectie</b>	X	X	X	
Evaluatie	*	X	X	
Reflectie	*	X	X	
<b>Transparantie</b>	X	X	X	
Toezichtvisie		X	X	vanaf 2019 uitgevraagd
Jaarverslag	*	X	X	2020 iedereen op 'ingediend' omdat jaarverslag niet meer gedeeld hoeft te worden
Contactgegevens	*	X	X	
<b>Goed Toezicht</b>	X	X	X	

\*=data niet meer beschikbaar X=data beschikbaar

### 2.1.2 Observeren van NVTZ-regiobijeenkomsten

De NVTZ organiseert regelmatig bijeenkomsten om van gedachten te wisselen met haar leden over actuele onderwerpen. Voor de bijeenkomsten worden alle NVTZ-leden uitgenodigd via de website en nieuwsbrieven van de NVTZ. De deelnemende groep betreft derhalve vooral leden van de raad van toezicht met interesse in het betreffende thema. In verband met de COVID-19 pandemie vonden alle regiobijeenkomsten online plaats. De onderzoekers hebben in de periode april – juni 2020 8 digitale NVTZ-regiobijeenkomsten geobserveerd waarin NVTZ-leden met elkaar spraken over het NVTZ-programma 'Goed Toezicht' (zie bijlage 1 voor data en regio's). Vooraf zijn enkele vragen opgesteld die door een onafhankelijke discussieleider werden ingebracht. Discussie werd afgewisseld met enkele korte peilingen onder de deelnemers om onderlinge discussie te bevorderen. Er werd 30-45 minuten gesproken in de bijeenkomsten waaraan 15-25 NVTZ-leden deelnamen. Doel van de regiobijeenkomsten was het verzamelen van feedback over de doelen en de inhoud van het NVTZ-programma 'Goed Toezicht'. Met de opbrengst uit deze bijeenkomsten werden de enquêtes en interviews voorbereid. De onderwerpen voor de korte peilingen en discussievragen zijn door de onderzoekers opgesteld in overleg met het bureau van de NVTZ:

#### Vragen voor de korte peilingen

1. Is uw raad van toezicht meer bezig met professionalisering dan 5 jaar geleden?
2. Heeft uw raad van toezicht meegedaan aan het NVTZ-programma 'Goed Toezicht'?
3. Heeft 'Goed Toezicht' aan jullie professionalisering als raad van toezicht bijgedragen?

#### Vragen voor digitale discussie

4. Hoe is het programma 'Goed Toezicht' tot nu toe tot uiting gekomen binnen uw raad van toezicht? Welk effect heeft 'Goed Toezicht' gehad?
5. Hoe zou de NVTZ u beter kunnen ondersteunen bij de uitvoering van 'Goed Toezicht'?

### 2.1.3 Enquête

Een digitale gestructureerde enquête (zie bijlage 2 voor overzicht van thema's en items) is ontwikkeld om kwantitatieve en kwalitatieve informatie te verkrijgen over de mate waarin raden van toezicht actief deelnemen aan de NVTZ-programma 'Goed Toezicht', in hoeverre deelname bijdraagt aan de professionaliteit van raden van toezicht en de kwaliteit van het toezicht en welke rol de NVTZ daarin kan spelen. De enquête heeft als functie dat de data die via de website zijn verkregen, worden onderbouwd en aangevuld met informatie naar hoe meer of minder actieve deelname aan het NVTZ-programma 'Goed Toezicht' bij kan dragen aan de kwaliteit van het toezicht. De enquête is ontwikkeld op basis van literatuur over toezicht, de informatie uit de digitale regiobijeenkomsten en beleidsdocumenten over toezicht en professionalisering. Er is een conceptversie opgesteld die vervolgens door 3 actieve leden van raden van toezicht, de portefeuillehouder van de evaluatie 'Goed Toezicht' van het Ministerie van VWS en het NVTZ-bureau zijn bijgesteld, aangevuld en geprioriteerd om de validiteit van de enquête te verhogen.

Alle Nederlandse raden van toezicht in zorg en welzijn zijn uitgenodigd om deel te nemen aan een online enquête. Voor het benaderen van NVTZ-leden is het adressenbestand van de NVTZ gebruikt en voor niet-leden heeft het Ministerie van VWS de adressen aangeleverd. De enquête is 8 weken beschikbaar geweest, een lange periode omdat voor sommige vragen onderling overleg nodig kon zijn en vanwege de vakantieperiode (juli – augustus 2020). Twee weken en 5 weken na de eerste uitnodiging voor deelname is een herinnering verstuurd naar alle raden van toezicht die niet hadden gereageerd. In eerste instantie is een uitnodiging verstuurd via email aan de voorzitter van elke raad. Indien dit emailadres niet bleek te kloppen of men na een eerste herinnering niet had gereageerd is een uitnodiging verstuurd aan de bestuurssecretaris. De enquête is niet gericht op individuele toezichthouders maar op de raad van toezicht als geheel. In de uitnodigingsbrief en in inleidende tekst bij de enquête is aangegeven dan men door de enquête in te vullen toestemming geeft voor deelname aan het onderzoek.

De enquête vraagt - ook in de vorm van stellingen - naar verifieerbare acties die men ondernomen heeft in het kader van professionalisering, naar de bijdrage daarvan aan professionalisering, de reflectie op eigen functioneren, het lerend vermogen en de kwaliteit van het toezicht.

### 2.1.4 Interviews en focusgroep

*Interview met raden van toezicht.*

Het doel van de interviews is om een kwalitatieve verdieping te krijgen op de informatie die via de enquête, de NVTZ-website en de digitale regiobijeenkomsten is verzameld. Literatuur, de informatie uit de digitale regiobijeenkomsten en beleidsdocumenten over toezicht en professionalisering zijn gebruikt om een semigestructureerde interview-topiclijst op te stellen (zie bijlage 3). Deze is als conceptversie voorgelegd aan drie actieve leden van raden van toezicht, de portefeuillehouder van de evaluatie Goed Toezicht van het Ministerie van VWS en het NVTZ-bureau om validiteit van de lijst te verhogen. De focus van de interviews was overeenkomstig aan die van de enquête: wat wordt verstaan onder professionalisering, in welke mate passen de kernwaarden uit het NVTZ-programma 'Goed Toezicht' daarbij en wie zou welke rol kunnen spelen om de professionalisering van raden van toezicht te stimuleren en daarmee bij te dragen aan de kwaliteit van toezicht.

Het streven was om van 30 raden van toezicht toestemming te krijgen voor het afnemen van een interview. Omdat ervan uitgegaan werd dat een deel van de raden van toezicht niet zouden willen of kunnen meewerken aan een interview, werden 45 instellingen benaderd per e-mail. Er werden at random organisaties geselecteerd op de volgende wijze:

Stap 1: At random werden per deelsector 4 organisaties geselecteerd uit het NVTZ-ledenbestand.

Stap 2: Van elk van deze 4 werd nagegaan of er minimaal 1 in 2019 of 2020 een toezichtvisie heeft opgesteld. Zo niet dan werd nummer 5 of 6 geselecteerd in plaats van nummer 4.

Stap 3: Indien van de 4 geselecteerde organisaties meer dan 2 uit 1 regio (noord, oost, zuid of west) afkomstig waren werd nummer 5 of 6 geselecteerd in plaats van nummer 4.

Stap 4: Er werden at random 18 niet-leden uit het VWS-adresbestand geselecteerd. De uitnodiging werd in juli 2020 verstuurd aan raden van toezicht met het verzoek om naast een lid van de raad van toezicht zo mogelijk ook een bestuurder, een lid van de cliëntenraad en een secretaris aan te laten sluiten. Na 2 weken zijn geselecteerde organisaties gebeld om het verzoek toe te lichten en om medewerking aan het interview te vragen. Interviews vonden plaats in fysieke vorm of digitaal in de periode augustus – oktober 2020. Een overzicht van de geïnterviewde raden van toezicht is te vinden in bijlage 4.

#### *Focusgroep met leden van cliëntenraad*

Om zicht te krijgen hoe de samenwerking tussen raad van toezicht en cliëntenraad verloopt en wat het perspectief van de cliëntenraad is op de professionalisering van raad van toezicht is een digitale focusgroep met vertegenwoordigers van cliëntenraden georganiseerd. Via het netwerk van de Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC), het Landelijk Steunpunt (mede)Zeggenschap (LSR) en Netwerk Cliënt-en-raad Zorg (NCZ) is een uitnodiging verstuurd voor deze bijeenkomst. Aan de focusgroep bijeenkomst hebben uiteindelijk 11 personen deelgenomen die vertegenwoordiger waren van een cliëntenraad (3 vanuit ziekenhuisorganisatie, 2 vanuit revalidatie, 5 vanuit verpleging/verzorging/thuiszorg en 1 vanuit geestelijke gezondheidszorg). Voor de focusgroep is een semigestructureerde topiclijst ontwikkeld. De volgende onderwerpen kwamen aan bod in deze bijeenkomst: 1) relatie raad van toezicht en cliëntenraad, 2) professionalisering van raad van toezicht en 3) kernwaarde van Programma 'Goed Toezicht', en 3) kansen voor professionalisering en rol NVTZ.

#### *Interview brancheorganisaties andere sectoren*

Om inzicht te krijgen in ervaringen van (verenigingen van) toezichthouders uit andere sectoren en de vergelijking te kunnen maken met de zorgsector is een interview gehouden met de directeur van de Vereniging voor Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en een interview met de directeur van Vereniging voor Toezichthouders in Onderwijs en Kinderopvang (VTOI-NVTK). De semigestructureerde topiclijst die voor de interviews met raden van toezicht is ontwikkeld is voor de interviews enigszins aangepast.

## **2.2 Data-analyse**

De gegevens van de website en Avicenna Academie zijn beschrijvend geanalyseerd met behulp van Excel. De data van de enquête werden anoniem verwerkt met gebruik van SPSS Statistics v. 25.0 (IBM SPSS, Armonk, NY, USA).

Bij elke NVTZ-regiobijeenkomst was er minimaal 1 onderzoeker aanwezig als toehoorder. De onderzoekers hebben aantekeningen gemaakt en de opbrengsten uit de peilingen en 'chatroom' verzameld. De onderzoekers (KA, MS en HvV) hebben hun aantekeningen gedeeld en gebruikt voor de ontwikkeling van de enquête en de topic-list voor de semigestructureerde interviews. De data werden niet kwantitatief geanalyseerd.

Alle interviews werden (verbatim) getranscribeerd in Microsoft Word door een onderzoeker die niet aan de interviews heeft deelgenomen. De getranscribeerde interviews zijn vervolgens door de onderzoekers (KA, MS en HvV) thematisch gecodeerd in ATLAS.ti via een codelijst die is afgeleid van de topic-lijst voor de interviews (bijlage 5). Alle gespreksfragmenten zijn per code verzameld en geanalyseerd, samengevat en verwerkt in de resultaten. Anonieme verwerking door de onderzoekers was niet mogelijk omdat de inhoud van de interviews duidelijk maakte om welke organisatie het gaat. In dit verslag zijn de interviews wel anoniem verwerkt.



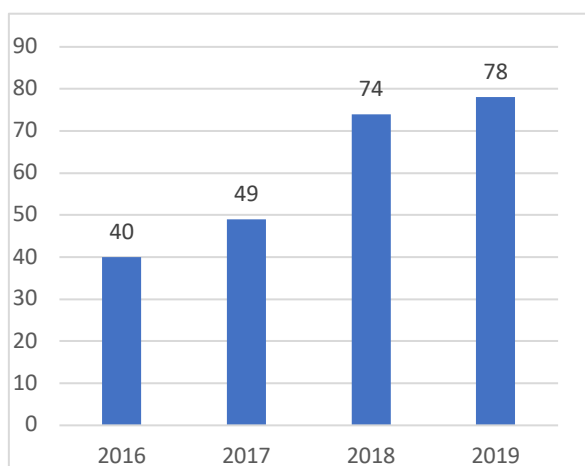
### **2.3 Medisch Ethisch Commissie**

Het onderzoek valt niet onder de Wet Medisch-wetenschappelijk Onderzoek en daarom is het onderzoeksprotocol (inclusief datamanagementplan) voor een ethische toetsing voorgelegd aan de Research Internal Review Board van ESHPM. Voor de regiobijeenkomsten, interviews en de focusgroep bijeenkomst is informed consent gevraagd aan alle deelnemers. Op een enkel interview na hebben alle interviews en bijeenkomsten digitaal plaatsgevonden en van alle bijeenkomsten zijn geluidsopnames gemaakt.

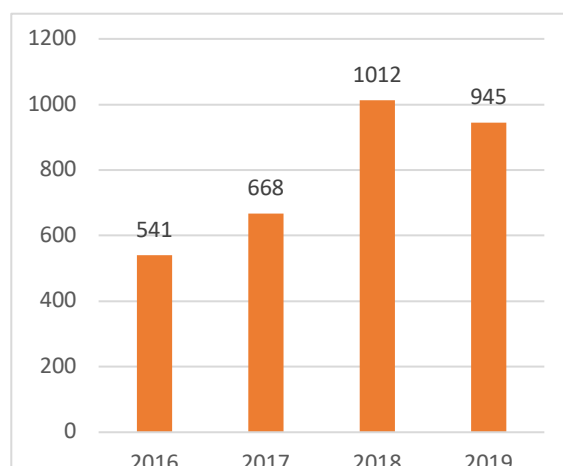
### 3. Resultaten

#### 3.1 Deelname aan het cursusaanbod van de NVTZ Academie

Uit de administratie van Avicenna blijkt dat het jaarlijks aantal cursussen toe neemt in de periode 2016-2019 van 40 tot 78 cursussen per jaar (figuur 1). Ook het aantal cursisten neemt toe van 541 in 20-16 tot 945 in 2019 (figuur 2).

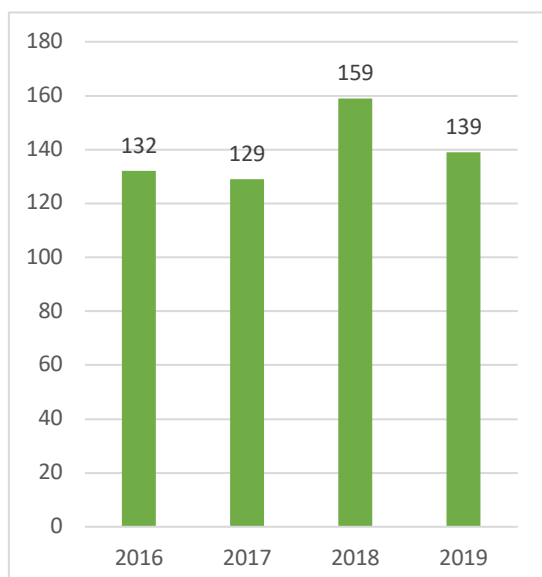


Figuur 1. Aantal cursussen (excl. in-company) van de Avicenna-academie

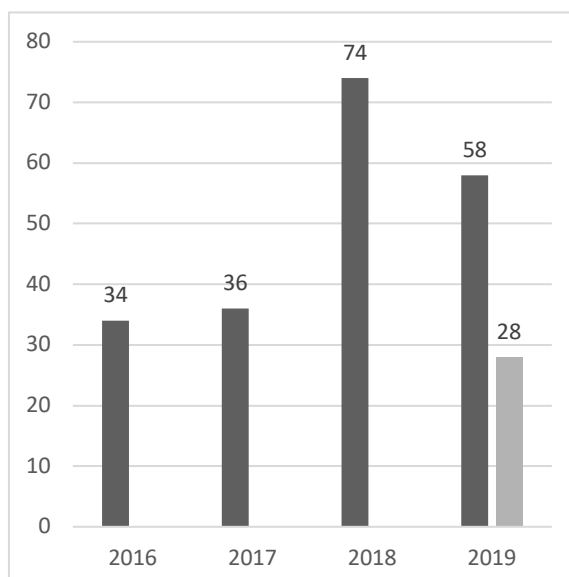


Figuur 2. Aantal deelnemers van cursussen dat de Avicenna-academie per jaar aanbiedt

Het jaarlijks aantal deelnemers aan de leergang voor de nieuwe toezichthouder ligt tussen de 129 en 159 toezichthouders, met een piek in 2018 (figuur 3). Het aantal toezichthouders dat deelneemt aan de leergang voor de voorzitter is gestegen van 34 in 2016 tot 58 in 2019 (figuur 4). Indien de in 2019 gestarte leergang advanced leadership wordt meegeteld stijgt het aantal deelnemers in 2019 tot 86.



Figuur 3. Aantal deelnemers aan de leergang voor de nieuwe toezichthouder



Figuur 4. Aantal deelnemers aan de leergang voor de voorzitter en – in 2019 – de leergang advanced leadership

De cijfers over de deelname van toezichthouders aan leergangen van de NVTZ-academie laten over de periode 2016 tot 2019 een stijging zien. Opgemerkt moet worden dat toezichthouders ook bij andere aanbieders scholingen volgen ter ondersteuning van hun deskundigheid. Daarover zijn echter geen cijfers beschikbaar. Hoewel het aantal scholingen van toezichthouders in werkelijkheid dus hoger ligt, is het aantal deelnemers aan de NVTZ-academie reeds aanzienlijk: ongeveer 1000 per jaar. Het aantal toezichthouders dat de leergang voor nieuwe toezichthouders volgt, groeit licht. Een reden voor de relatief continue deelname kan zijn dat het programma 'Goed Toezicht' vereist dat een nieuwe toezichthouder binnen twee jaar de leergang heeft gevolgd. Voor de voorzitter is deze termijn 3 jaar, hetgeen de duidelijke stijging na 2 jaar zou kunnen verklaren.

### **3.2 Resultaten op de 3 kernwaarden zoals bekend bij NVTZ**

Figuur 5 laat de ontwikkeling over de jaren heen zien op de drie kernwaarden en op de algemene waarde Goed Toezicht. In 2018 staat slechts 3,9% van de raden van toezicht op status 'behaald' op Goed Toezicht. Het programma liep toen nog net geen jaar en vandaar dat geen enkele raad hier op 'niet behaald' staat omdat men nog tijd had om aan deze kernwaarden te werken. In 2018 werden aanvullende cursussen nog onder de kernwaarde Transparantie gemeten en niet onder Goed Beslagen ten ijs zoals in 2019 en 2020. Hierdoor is het lastig deze kernwaarden van 2018 met de jaren daarna te vergelijken.

#### *Goed beslagen ten ijs*

Wat betreft de beginnerscursus kan het zijn dat een raad in het ene jaar op 'behaald' staat, maar het jaar er op niet meer omdat er 1 of meerdere nieuwe leden in de raad zijn gekomen. Elk nieuw lid moet een beginnerscursus volgen om weer op 'behaald' te komen als raad (tenzij het nieuwe lid al eerder een beginnerscursus heeft gedaan of eerder toezichthouder is geweest in zorg of welzijn). Elke raad moet aan de NVTZ doorgeven indien er nieuwe leden zijn. In 2019 had ongeveer 75% van de raden van toezicht de beginnerscursus behaald, dit percentage is gezakt in 2020 naar 50%. Dit kan deels verklaard worden door het feit dat men niet ieder jaar opnieuw nieuwe leden heeft die de beginnerscursus zouden moeten volgen. Vergelijking van 2018 en 2019 laat zien dat van de raden van toezicht die in 2018 nog niet de status 'behaald' hadden, 4,5% deze in 2019 wel behaald heeft.

Wat betreft het leiderschapstraject is het zo dat een raad op behaald blijft staan voor 3 jaar (tot de termijn afloopt), ook als in tussentijd degene die het traject gevolgd heeft aftreedt. Het percentage raden dat het leiderschapstraject behaald heeft stijgt van 2018 naar 2019 van 54,3% naar 61,3% (zie figuur in bijlage 6).

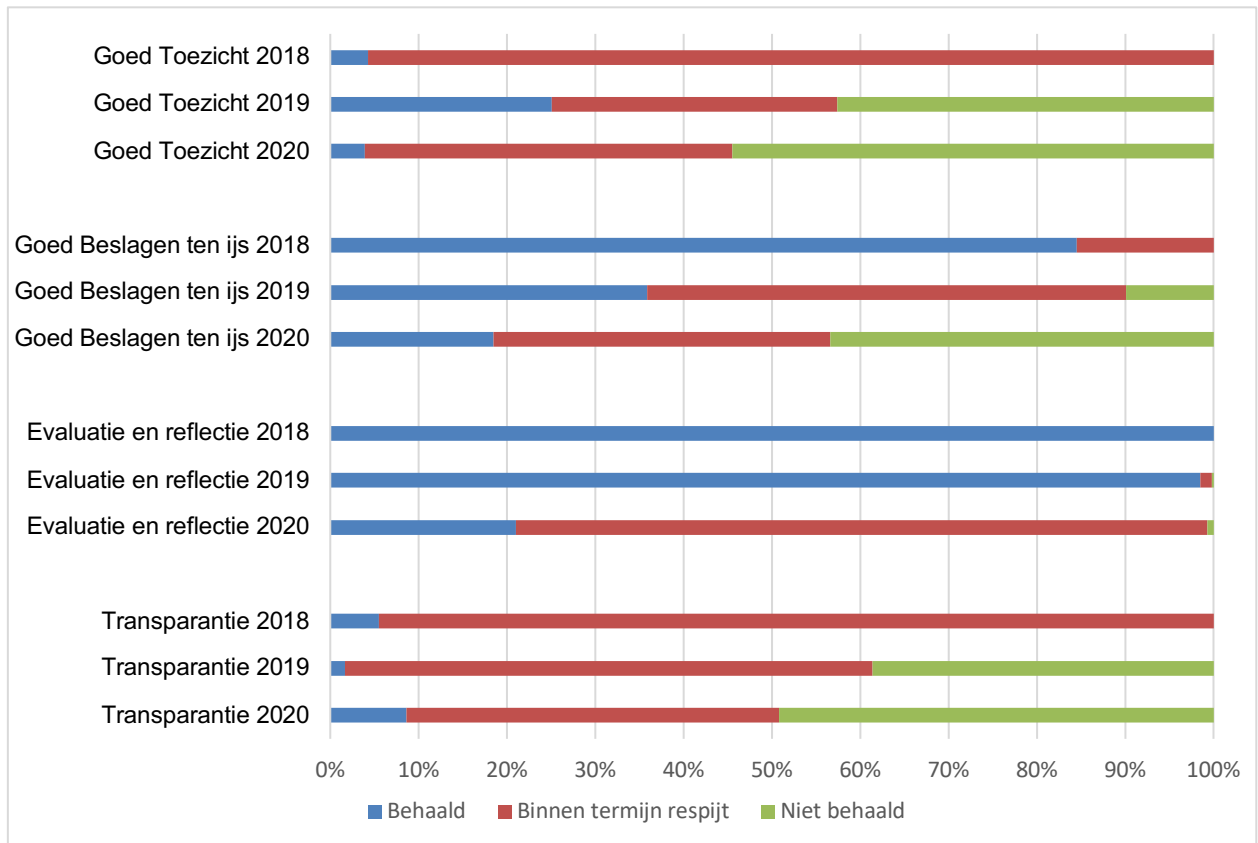
Van de deelname aan aanvullende cursussen is er geen informatie beschikbaar van 2018, maar wel over de twee jaren daarna. Het percentage raden van toezicht dat aanvullende cursussen doet en op de website ingevuld heeft, is nagenoeg hetzelfde gebleven in deze twee jaren; 56,4% in 2019 en 57,7% in 2020.

#### *Evaluatie en reflectie*

In 2017 toen het traject startte is op de kernwaarde Evaluatie en reflectie de status 'behaald' toegekend aan alle raden die op dat moment aan het programma deelnamen. In 2019 was het percentage 'behaald' 98,5% en dit is in 2020 gedaald naar 21%. In het jaar 2020 heeft 78% de status 'binnen termijn respijt' wat betekent dat men uitstel heeft gekregen en nog de gelegenheid heeft op het vlak van evaluatie en reflectie een stap te maken. Deze resultaten zijn te verklaren uit het feit dat bij livegang van het programma 'Goed Toezicht' in 2017 er vanuit gegaan is dat ten minste een evaluatie onder externe begeleiding en een methodische reflectie heeft plaatsgevonden en dat de hieruit volgende leerpunten op de website gedeeld werden voor 1 januari 2020, waarna een respijt periode van 6 maanden is toegekend. Voor de reflectie is een geldigheid van 3 jaar gekozen, waarna een periode van 6 maanden respijt wordt toegekend.

### Transparantie

Zoals eerder aangegeven is de score op Transparantie van 2018 niet te vergelijken met de 2019 en 2020, daarom wordt alleen ingegaan op 2019 en 2020 resultaten. Te zien is dat men name op Transparantie nog weinig raden van toezicht de status 'behaald' hebben. Dit is met name doordat weinig raden van toezicht via de digitale omgeving een toezichtvisie gedeeld hebben. Wel is dit percentage groeiende. In 2018 heeft 0,8% een toezichtvisie en in 2019 is dit aantal gegroeid naar 14,7%.



Figuur 5. Ontwikkeling van de drie kernwaarden van 2018 tot 2020

### 3.3 Resultaten vanuit de enquête

#### 3.3.1 Respons

737 raden van toezicht die lid zijn van de NVTZ zijn uitgenodigd voor deelname aan de enquête via email. In eerste instantie is de voorzitter aangeschreven en indien dit emailadres niet valide was of men na een eerste herinnering niet reageerde is een email verstuurd naar de bestuurssecretaris indien deze bekend was. Uiteindelijk zijn er 41 uitnodigingen niet aangekomen vanwege foutief emailadres en zijn er 696 raden daadwerkelijk uitgenodigd. Daarvan heeft uiteindelijk 35,2% (N=245) de vragenlijst volledig ingevuld. Vanuit een overzichtsbestand van VWS zijn alle niet-leden aangeschreven. Van de 1362 raden zijn er 213 e-mails foutief terug gekomen en van de 1149 overgebleven raden hebben we een ingevulde vragenlijst ontvangen van 52 leden (4,5%). Gezien het kleine aantal vragenlijsten van niet-leden is het lastig te bepalen in hoeverre niet-leden anders reageren op de gestelde vragen dan de leden, er zijn geen significante verschillen gevonden tussen leden en niet-leden.

#### 3.3.2 Samenstelling en expertises

In een grote meerderheid van de raden van toezicht zijn leden ouder dan 50 jaar. Slechts een kwart van de toezichthouders is 50 jaar of jonger. Van de toezichthouders is een krappe 57,7% man en 42,3% vrouw. En wat betreft expertisegebieden wordt met name het algemeen bestuurlijk domein, het financiële domein en kwaliteit/organisatiekunde goed afgedekt. Expertise op ICT-vlak scoort het laagst met 2,8%.

Tabel 4. Samenstelling en expertises

		%
<i>leeftijd</i>	< 35	1,1
	35-50	23,7
	51-65	53,5
	>65	21,7
<i>geslacht</i>	vrouw	42,3
	man	57,7
<i>expertises</i>	algemeen bestuurlijk	22,9
	bedrijfsleven	9,4
	financieel	18,9
	HR/Juridisch	11,7
	ICT	2,8
	kwaliteit/organisatiekunde	21,1
	cliëntperspectief	13,3

Veertig procent van de raden van toezicht houdt toezicht in organisaties met minder dan 250 medewerkers. 28,1% van de raden houdt toezicht in middelgrote organisaties (250-1000 medewerkers) en 31,9% van de raden van toezicht houdt toezicht in grote organisaties met meer dan 1000 medewerkers. Kijkend naar de omzet van de organisaties, dan valt 29,2% in de categorie tot 10 miljoen euro, 33,6% in de categorie met omzet tussen de 10 en 50 miljoen, en 37,3% in de categorie meer dan 50 miljoen. Een derde van de raden van toezicht functioneert in de sector verpleging, verzorging en thuiszorg. Daarnaast zijn een groot aantal ziekenhuizen en organisaties in de gehandicaptenzorg vertegenwoordigd (beide rond de 12%). Het resterend percentages organisaties wordt vertegenwoordigd door organisaties uit een verscheidenheid aan sectoren variërend van jeugdreclassering tot kraamzorg.

Aan de hand van het ledenbestand van de NVTZ is bekeken of de groep raden die lid is van de NVTZ en gereageerd heeft op de vragenlijst representatief is voor de totale groep NVTZ leden. Wat betreft de sector zien we dat de sectoren eerstelijns zorg, gehandicaptenzorg en verpleging/verzorging/thuiszorg verhoudingsgewijs representatief is, de sectoren welzijn, zelfstandig behandelcentra en kraamzorg/jeugdgezondheidszorg zijn ondervertegenwoordigd in de enquête, terwijl ziekenhuizen, jeugdhulp en geestelijke gezondheidszorg / forensische zorg enigszins zijn oververtegenwoordigd. Wat betreft de omzet van de organisaties is de verdeling in de steekproef van de enquête representatief voor het ledenbestand van NVTZ.

### 3.3.3 Kernwaarde 1: Goed Beslagen ten ijs

Het conceptuele kader van het programma 'Goed Toezicht' bestaat uit drie kernwaarden waarvan de eerste Goed Beslagen ten ijs is. Door middel van verschillende vragen is nagegaan wat de raden van toezicht doen aan kennis- en competentieontwikkeling.

Een grote meerderheid van de raden besteedt aandacht aan de opleiding van individuele leden (81,1%), waarbij 67,3% van de raden aangeeft ook deel te nemen aan NVTZ-cursussen en activiteiten van de NVTZ bij te wonen (65%). Wanneer grote en kleine organisaties (op basis van omzet) met elkaar vergeleken worden valt op dat met name grotere organisaties vaker een eigen introductieprogramma voor nieuwe leden verzorgen ( $\chi^2=26,35$ ;  $p=.000$ ).

Tabel 5. Kennis- en competentieontwikkeling

	N	%
opleidingen/studiedagen/workshops voor individuele leden	241	81,1
introductieprogramma voor nieuwe leden verzorgd door eigen instelling	221	74,4
deelname cursussen NVTZ-academie	200	67,3
bijwonen activiteiten NVTZ	193	65,0
gezamenlijke interne studiebijeenkomsten als raad van toezicht	156	52,5
inschakelen/inzetten van externe expertise in de vorm van experts, stagiaires, etc.	109	36,7
anders, namelijk ...	37	12,5
gezamenlijke externe opleiding	13	4,4
(nog) niet	4	1,3

Vergeleken met 5 jaar geleden geeft 55,6% aan meer aan scholing en cursussen te doen en er wordt door 34,7% aangegeven dat kennis- en competentieontwikkeling meer gericht is op ervaren tekorten en/of gebreken in deskundigheid.

Tabel 6. Kennis en competentieontwikkeling vergeleken met 5 jaar geleden

	N	%
meer scholing/cursussen	165	55,6
meer gericht op ervaren tekorten/gebreken in deskundigheid	103	34,7
beginnerscursus / leiderschapscursus wordt meer op gestuurd	86	29,0
er zijn geen veranderingen in de deskundigheidsbevordering geweest afgelopen 5 jaar	46	15,5
scholing onderdeel gemaakt van werving/selectie van nieuwe leden	45	15,2
andere veranderingen in de deskundigheidsbevordering, namelijk ...	44	14,8
andere aanbieders/organisatie van scholing en cursussen gekozen	35	11,8
weet ik niet	11	3,7

Als respondenten gevraagd worden een rapportcijfer te geven over de wijze waarop de raad van toezicht omgaat met kennis- en competentieontwikkeling, dan geeft men gemiddeld een score van 7,47 (SD 0,9). Rapportcijfers variëren van 4 tot 9, waarbij 52,5% een 8 of 9 geeft.

Grotere organisaties (met meer dan 50 miljoen omzet) geven een significant hoger rapportcijfer dan kleinere ( $F=5,67$ ;  $p=.000$ ); ze blijken meer tevreden te zijn over hun eigen functioneren op dit vlak.

Iets meer dan de helft (51,1%) geeft aan dat het programma 'Goed Toezicht' hen hierin zeer veel of enigszins heeft gestimuleerd. Grotere organisaties (met meer dan 50 miljoen omzet) antwoorden hier vaker weinig of helemaal niet ( $\chi^2=63,38$ ;  $p=.000$ ).

### 3.3.4 Kernwaarde 2: Evaluatie en reflectie

Bijna alle raden (92,7%) geven aan (minimaal) jaarlijks het eigen functioneren te evalueren, 6,3% doet dit eens per 2 jaar. Er is 1 raad die het eens per 3 jaar doet en twee die het eens per 4 jaar doen. Op de vraag hoe vaak er geëvalueerd wordt onder externe begeleiding, geeft de grootste groep (44,4%) aan dit eens per 2 jaar te doen, en 37,1% doet dit eens per 3 jaar. In 7% van de gevallen is er tot op heden (nog) niet met een externe begeleider geëvalueerd (zie Tabel 7).

Tabel 7. Frequentie evaluatie & externe begeleider bij evaluatie

	frequentie evaluatie		met externe begeleider	
	N	%	N	%
jaarlijks	265	92,7	28	9,8
eens per 2 jaar	18	6,3	127	44,4
eens per 3 jaar	1	0,3	106	35,7
eens per 4 jaar	2	0,7	2	0,7
minder dan eens per 4 jaar			3	1,0
(tot nu toe) niet			20	7,0

92% maakt melding van de evaluatie in het jaarverslag, en in 54,3% van de gevallen worden er ook verbeterpunten geformuleerd. Tabel 8 laat zien dat in de grote meerderheid van de laatst uitgevoerde evaluaties actiepunten worden geformuleerd en de uitkomsten van de evaluatie worden vastgelegd. Nog niet altijd wordt de uitvoering van die actiepunten ook gemonitord (64,3%). Iets meer dan de helft gebruikt de toezichtvisie als kader en/of een instrument of vragenlijst om het eigen functioneren te evalueren.

Tabel 8. Kenmerken van de laatst uitgevoerde evaluatie van de raad van toezicht

	N	%
er zijn naar aanleiding van de evaluatie actiepunten geformuleerd	239	80,5
de uitkomsten van de evaluatie zijn vastgelegd	230	77,4
de uitvoering van de actiepunten wordt gemonitord	191	64,3
de toezichtvisie is als kader gebruikt voor de reflectie en evaluatie	160	53,9
er is een instrument of vragenlijst gebruikt om het eigen functioneren te evalueren	155	52,2
was onder externe begeleiding	129	43,4

Wat betreft de inhoudelijke thema's die aan de orde komen in de evaluatie geeft 92,3% van de respondenten aan dat de samenwerking van de raad van toezicht en raad van bestuur een belangrijk thema is, maar ook de onderlinge samenwerking en/of functioneren binnen de raad zelf (89,2%) (zie Tabel 9). In het licht van de kernwaarde Goed beslagen ten ijs zien we dat deskundigheidsbevordering van leden van de raad in ongeveer 58% van de evaluaties aan de orde komt. Als het gaat om transparantie dan valt op dat bijna 70% de inhoudelijk visie van de raad aan de orde stelt in de evaluatie en ongeveer de helft van de raden denkt ook na over de zichtbaarheid van de raad. Bij de categorie 'anders' wordt onder meer genoemd dat er in de laatste evaluatie is nagedacht over de samenstelling en expertises van de raad (taakverdeling,

tekorten/wensen in expertises) of over toekomstige organisatorische veranderingen zoals een fusie en integratieproces en groei van de organisatie.

Tabel 9. Inhoud van de laatst uitgevoerde evaluatie

	N	%
samenwerking raad van toezicht en raad van bestuur/bestuurder(s)	274	92,3
onderlinge samenwerking en/of functioneren binnen raad van toezicht	265	89,2
inhoudelijke visie van de raad van toezicht	206	69,4
deskundigheidsbevordering van leden van de raad	172	57,9
zichtbaarheid van de raad van toezicht	148	49,8
anders, namelijk ...	42	14,1

Tabel 10 laat zien vanuit welke gremia de raad van toezicht inbreng gebruikt voor de evaluatie. De inbreng van de bestuurder wordt in bijna alle gevallen gebruikt voor de evaluatie, inbreng van andere gremia zoals de cliëntenraad of de ondernemingsraad wordt nog relatief weinig gebruikt voor een evaluatie. Interessant is dat bijna 10% aangeeft dat men inbreng gebruikt van externe stakeholders zoals zorgkantoor, gemeentebestuur of provincie.

Tabel 10. Welke informatie wordt gebruikt bij de evaluatie?

	N	%
inbreng van de bestuurder	270	90,9
verslag van de vorige evaluatie	226	76,1
inbreng vanuit verschillende geledingen van de organisatie	105	35,4
inbreng vanuit de cliëntenraad	87	29,3
inbreng vanuit de ondernemingsraad	87	29,3
geen inbreng vanuit andere stakeholders dan de raad van toezicht zelf	49	16,5
inbreng vanuit externe stakeholders, zoals zorgkantoor, gemeentebestuur, provincie	29	9,8
inbreng van cliënten buiten de cliëntenraad om	9	3,0

De resultaten van de evaluatie worden vooral met bestuurders gedeeld, minder met andere gremia binnen en/of buiten de organisatie. Bij externe stakeholders waarmee de resultaten van de evaluatie worden gedeeld, wordt met name de ondernemingsraad genoemd of een corporatiebestuur (zie Tabel 11).

Tabel 11. Aan wie worden de resultaten van de evaluatie gerapporteerd?

	N	%
de bestuurders	242	81,5
de leerpunten uit de evaluatie onder begeleiding van een externe zijn op de website van het programma 'Goed Toezicht' geplaatst	42	14,1
de hele organisatie	36	12,1
de cliëntenraad	27	9,1
niemand	22	7,4
externe stakeholders zoals ...	12	4,0

Grotere organisaties doen vaker aan een jaarlijkse evaluatie ( $\chi^2=26,50$ ;  $p=.033$ ) en ook vaker met een externe ( $\chi^2=81,21$ ;  $p=.000$ ), waarbij ook vaker verbeterpunten worden vastgelegd ( $\chi^2=16,27$ ;  $p=.006$ ), de toezichtvisie als kader wordt gebruikt ( $\chi^2=14,74$ ;  $p=.012$ ), de samenwerking van de raad met raad van bestuur aan de orde komt ( $\chi^2=15,87$ ;  $p=.007$ ),



zichtbaarheid van de raad aan de orde komt ( $\chi^2=15,78$ ;  $p=.007$ ) en deskundigheidsbevordering ( $\chi^2=11,16$ ;  $p=.048$ ).

#### *Vergeleken met 5 jaar geleden*

De wijze waarop er nu geëvalueerd wordt binnen de raden van toezicht is wel veranderd ten opzichte van 5 jaar geleden (Tabel 12). Op het punt van voorbereiding en verslaglegging is er verbetering, maar ook de externe begeleiding wordt frequent genoemd. Hoewel er zeker een aantal punten verbeterd zijn, zijn er ook nog een aantal punten die relatief weinig genoemd worden en waar men zoals hierboven gerapporteerd nog weinig in de evaluatie actief op is. Dit betreft bijvoorbeeld de inbreng van en rapportage naar verschillende stakeholders.

Tabel 12. Veranderingen in evaluatie en reflectie in de afgelopen 5 jaar

	N	%
voorbereiding op de evaluatie	141	47,5
onder externe begeleiding	123	41,4
verslaglegging van de evaluatie	109	36,7
frequentie van zelfevaluatie	105	35,4
monitoring van de actiepunten uit de evaluatie	101	34,0
inbreng vanuit verschillende informatiebronnen/stakeholders	48	16,2
er zijn geen veranderingen in de evaluatie geweest afgelopen 5 jaar	42	14,1
anders, namelijk ...	32	10,8
rapportage terug naar verschillende stakeholders	24	8,1

De meerderheid van de raden is gewend gedurende of na afloop van de vergadering kort te reflecteren op het eigen functioneren (zie Tabel 13). Ook wordt er in een aantal raden contact gezocht met collega-raden van toezicht om uitwisseling van kennis en ervaring tot stand te brengen door bij elkaar in de keukens te kijken of door middel van intervisie. Bij de reflectievorm 'observant' observeert een neutrale persoon tijdens de vergadering bijvoorbeeld door een externe begeleider of een trainee.

Tabel 13. Reflectievormen gebruikt in de afgelopen 2 jaar

	N	%
Kijk In De Spiegel (gedurende en na afloop van de vergaderingen reflecteren op)	223	75,1
Kijk In De Keuken (uitwisseling tussen 2 raden van toezicht)	33	11,1
Intervisie (samen met collega toezichthouders reflecteren op casuïstiek)	74	24,9
Visitatie (waarbij raden van toezicht elkaar kunnen bezoeken)	12	4,0
Communities of Practices (meerdere voltallige raden van toezicht zoomen in op een bepaald thema)	24	8,1
Observant (aanwezigheid van neutraal persoon die alleen observeert tijdens de vergadering, maar niet zelf deelneemt)	22	7,4
Anders, namelijk ...	58	19,5

Op deze kernwaarde geeft men gemiddeld een rapportcijfer 7,6 (SD 0,9) als men het eigen functioneren hierop moet beoordelen. De rapportcijfers variëren van 5 tot 10 waarbij 58,1% een 8 of hoger aangeeft. Iets meer dan de helft (52,1%) geeft aan dat het programma 'Goed Toezicht' hen hierin zeer veel of enigszins heeft gestimuleerd.

### 3.3.5 Kernwaarde 3: Transparantie

Deze kernwaarde is in het programma 'Goed Toezicht' geoperationaliseerd in verschillende aspecten: 1) delen van de samenstelling van rvt en bereikbaarheid via e-mail, 2) delen van jaarverslag, 3) delen van gevolgde scholing voor competenties (cursussen), en 4) formuleren en beschikbaar maken van toezichtvisie.

Een grote meerderheid van de raden geeft aan een eigen toezichtvisie te hebben ontwikkeld (72,2%). Zo'n 18% geeft aan nog geen visie te hebben, maar daar op het moment wel aan te werken. Grotere organisaties antwoorden vaker ja, we hebben een toezichtvisie terwijl kleinere vaker nee antwoorden ( $\chi^2=18,64$ ;  $p=.045$ ).

Tabel 14. Wijze waarop tot een toezichtvisie is gekomen

	N	%
door hier met de voltallige raad van toezicht en het bestuur in een aparte bijeenkomst aandacht aan te besteden	143	48,1
op een voorstel ontwikkeld vanuit 1 of meerdere leden	134	45,1
door hier met de voltallige raad in een aparte bijeenkomst aandacht aan te besteden	104	35,0
anders, namelijk ...	34	11,4
door medezeggenschapsorganen bij het opstellen van de toezichtvisie te betrekken	32	10,8
op een voorstel ontwikkeld vanuit de organisatie	9	3,0

Tabel 15 geeft aan dat de meerderheid van de raden werkt aan de zichtbaarheid van de raad door het delen van de namen van de leden, en aanwezigheid in de organisatie middels locatiebezoeken of anderszins, maar de bereikbaarheid lijkt nog een aandachtspunt te zijn. Zo geeft 53% aan dat de contactgegevens op de website van de organisatie staan en slechts 14,1% geeft bijvoorbeeld aan dat de contactgegevens in het jaarverslag staan.

Tabel 15. Bereikbaarheid van de raad van toezicht

	N	%
namen van de leden van de raad van toezicht staan in het jaarverslag	249	83,8
locatiebezoeken in de organisatie	226	76,1
informatie uitwisseling met andere gremia in de organisatie zoals cliëntenraad, ondernemingsraad, kwaliteitscommissies, etc.	224	75,4
aanwezigheid bij thema- & medewerkers-bijeenkomsten, symposia, etc. in de organisatie	223	75,1
namen van de leden van de raad staan op de website van de organisatie	215	72,4
contactgegevens van de raad van toezicht staan op de website van de organisatie	157	52,9
contactgegevens van de raad van toezicht en haar leden staan op de website van het programma 'Goed Toezicht'	71	23,9
contactgegevens van de raad van toezicht staan in het jaarverslag	42	14,1
anders, namelijk ...	17	5,7

Vooraf het jaarverslag is een manier waarop de raad van toezicht verantwoording aflegt over activiteiten. Daarnaast geeft 62,3% aan dat de notulen worden gebruikt om verantwoording af te leggen. Andere vormen worden minder frequent gebruikt. De grootste groepen aan wie verantwoording afgelegd wordt zijn de ondernemingsraad, cliëntenraad en medewerkers. In de categorie 'anders, namelijk...' antwoorden respondenten grotendeels dat men breed verantwoording aflegt middels het jaarverslag dat openbaar is.

Tabel 16. Verantwoording afleggen

<b>middels:</b>	N	%
het jaarverslag	268	90,2
notulen	185	62,3
website	72	24,2
incidenteel bij relevante agendapunten	65	21,9
de website van het programma 'Goed Toezicht'	36	12,1
anders, namelijk ...	31	10,4
een aparte bijeenkomst	10	3,4
<b>aan:</b>	N	%
ondernemingsraad	165	55,6
cliëntenraad	148	49,8
anders, namelijk ...	100	33,7
medewerkers	97	32,7
gemeente	52	17,5
VWS	47	15,8
patiënten/cliënten	46	15,5
verzekeraars	39	13,1
burgers	34	11,4
zorgkantoor	29	9,8
leveranciers	6	2,0

Het jaarverslag blijkt een belangrijk instrument te zijn om als raad van toezicht transparant te zijn en informatie te verstrekken aan een verscheidenheid van gremia binnen en buiten de organisatie. Er wordt vooral op 2 manieren verslag gedaan van de wijze waarop de raad van toezicht aan professionalisering heeft gewerkt. Ten eerste, 45,1% van de raden doet in het jaarverslag verslag van de evaluatie en ten tweede geeft 41,4% een overzicht van de gevolgde cursussen door leden van de raad. Overige manieren om dit kenbaar te maken worden relatief weinig gebruikt (zie Tabel 17).

Tabel 17. Wijze waarop professionaliseringactiviteiten kenbaar gemaakt worden in jaarverslag

	N	%
door verslag van evaluatie van de raad van toezicht	134	45,1
door een overzicht van de gevolgde cursussen door leden te geven	123	41,4
overige, namelijk ...	80	26,9
door wijzigingen in toezichtvisie aan te geven	40	13,5
door wijzigingen in profielschets aan te geven	36	12,1

Op deze kernwaarde geven respondenten gemiddeld een rapportcijfer 7,7 (SD 0,9) als men het eigen functioneren hierop moet beoordelen. Ongeveer 57% geeft een rapportcijfer 8 of hoger.

Op de vraag 'In hoeverre heeft de waarde Transparantie van het programma 'Goed Toezicht' uw raad van toezicht gestimuleerd bij het opstellen van een toezichtvisie en de zichtbaarheid van uw raad van toezicht?' zegt bijna de helft (47,5%) dat hier 'zeer veel' of 'enigszins' sprake van is.

### 3.3.6 Algemeen oordeel over professionalisering

Na het onderdeel over de drie kernwaarden van het programma 'Goed Toezicht' is respondenten gevraagd om op basis van de daarvoor gestelde vragen een algemeen oordeel te geven over de mate van professionalisering in de eigen raad van toezicht. Uitgedrukt in een rapportcijfer geeft men gemiddeld een 7,6 (SD 0,9) en deze rapportcijfers variëren tussen de 5 en 10. Bijna 60% van de raden geeft zichzelf een cijfer 8 of hoger.

Bijna 65% van de raden geeft aan dat men duidelijk meer met professionalisering bezig is dan 5 jaar geleden. Met name is sprake van externe factoren die dit gestimuleerd hebben zoals het maatschappelijk debat over transparantie en governance, activiteiten van de NVTZ, organisatorische veranderingen zoals fusie, een groeiende organisatie en wisseling van bestuurder(s) of de voorzitter van raad van toezicht. Interne factoren die worden genoemd zijn bijvoorbeeld dat men tot nieuwe verfrissende inzichten komt over professionalisering door het aanstellen van een nieuwe voorzitter of nieuwe leden in de raad. Er zijn ook raden die aangeven dat men evenveel als 5 jaar geleden bezig is met professionalisering (22,3%). De toelichting die respondenten hier geven is vooral gebaseerd op het feit dat men geen noodzaak ziet voor verdere professionalisering en men het huidige niveau voldoende vindt. In een aantal gevallen geeft men aan dat men al langer dan 5 jaar bezig is met professionalisering en dat professionalisering nog steeds (evenveel) op de agenda staat.

Op de vraag hoe vaak professionalisering op de agenda staat van de raad van toezicht rapporteert 12,2% van de respondenten dat dit nooit is, tenzij er aanleiding toe is, 58,3% zegt dat dit eens per jaar is en 29,5% zegt dat dit meerdere keren per jaar gebeurt. Wat het vaakst op de agenda staat zijn actiepunten vanuit een evaluatie (57,6%) en het plannen van evaluatie en reflectiemomenten (51,2%) Het evalueren en actualiseren van de toezichtvisie, een opleidingsplan opstellen, afspraken maken over contact met cliëntenraden en het invullen en bijwerken van gegevens op de website van het programma 'Goed Toezicht' worden minder frequent genoemd (respectievelijk 31,3%; 30%; 22,6%; 20,2%).

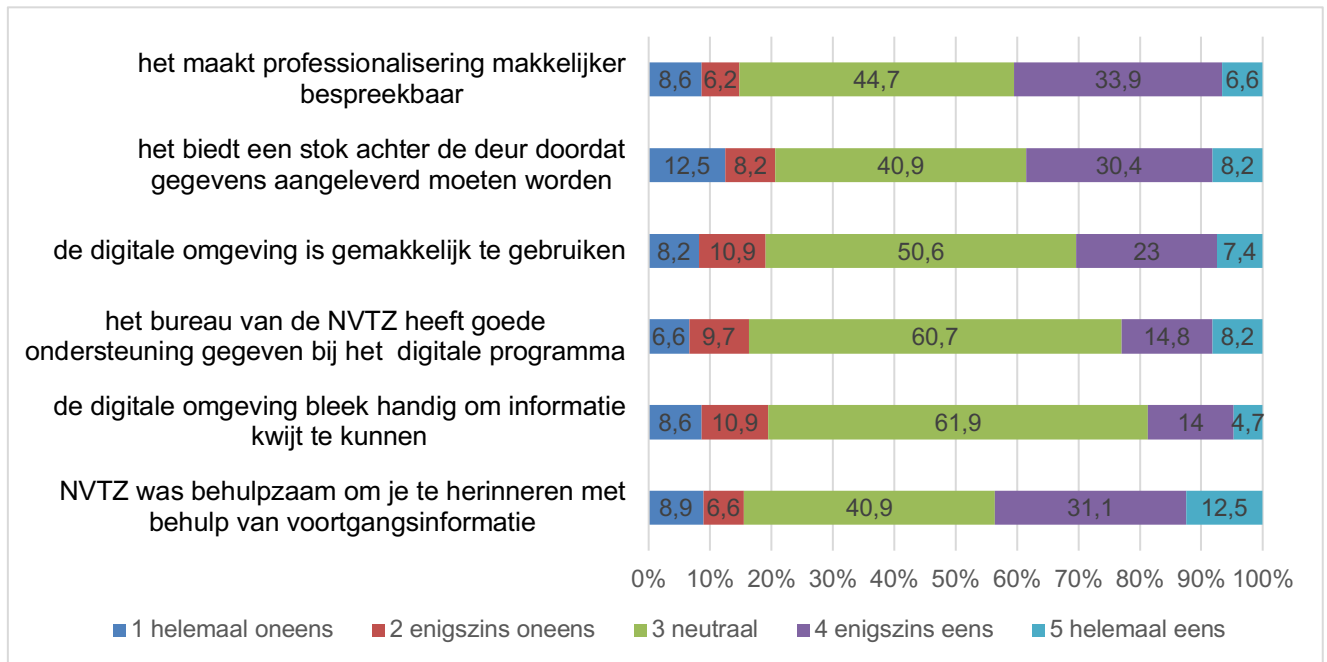
### 3.3.7 Programma Goed Toezicht en de rol van NVTZ

Een belangrijke vraag van het evaluatieonderzoek is of het programma 'Goed Toezicht' de professionalisering van raden van toezicht heeft gestimuleerd en gefaciliteerd. In de enquête is respondenten gevraagd op welke wijze de informatie en voorlichting van de NVTZ over het programma 'Goed Toezicht' een rol heeft gespeeld in de verdere professionalisering van hun raad van toezicht (Tabel 18). Respondenten konden hierbij meerdere antwoorden kiezen. Als belangrijkste wijze waarop het programma heeft bijgedragen, wordt genoemd dat het bewustwording creëert (35%). Daarnaast wordt door 26,6% van de respondenten aangegeven dat het leidt tot meer bewustwording over het feit dat toezichthouden een vak is, dat het zorgt voor discussie (25,3%) en dat het leden aanzet om actiever de rol van toezichthouder op te pakken (22,6%).

Tabel 18. Rol van het programma 'Goed Toezicht'

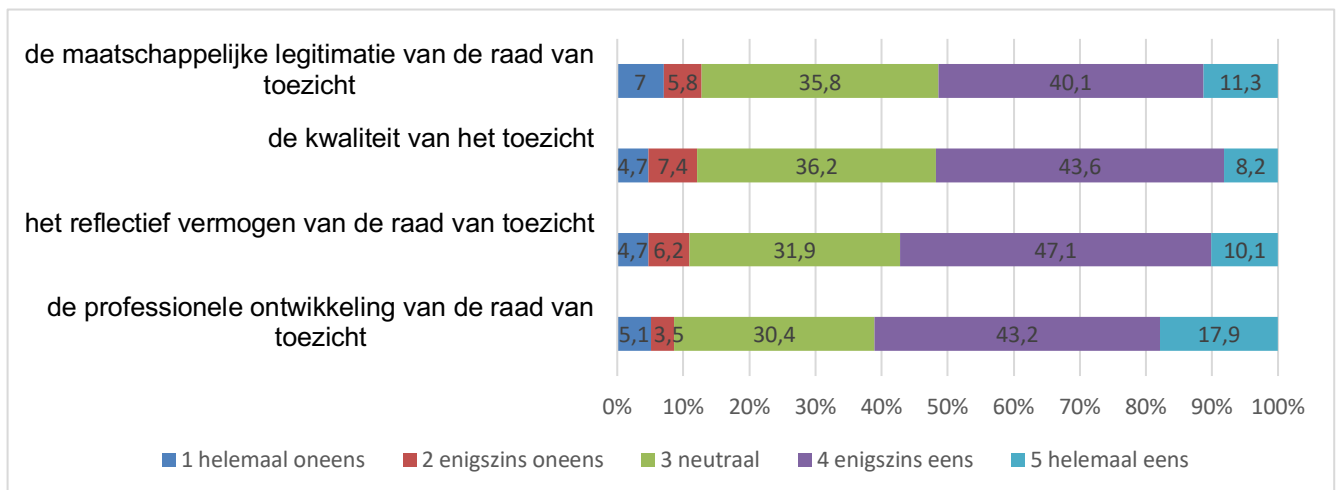
	N	%
creëert bewustwording over welke aspecten bij kunnen dragen aan professionalisering	104	35,0
het heeft ons meer doen beseffen dat toezicht houden een vak is	79	26,6
het heeft voor discussie in de raad gezorgd	75	25,3
het heeft ons aangezet actiever te worden in onze rol als toezichthouder	67	22,6
is een aanjager om professionalisering op de agenda te krijgen	65	21,9
maakt professionalisering makkelijker bespreekbaar	51	17,2
het heeft geen rol gespeeld	49	16,5
anders, namelijk ...	21	7,1
weet ik niet	10	3,4

Onderdeel van het programma 'Goed Toezicht' is een digitale omgeving (website) waar elke raad van toezicht gegevens kan aanleveren, dit is niet verplicht. In figuur 6 wordt gepresenteerd hoe men de ondersteuning van NVTZ en de aangeboden digitale omgeving van het programma beoordeeld. Respondenten geven aan dat de ondersteuning van NVTZ en de aangeboden digitale omgeving met name het gesprek over professionalisering stimuleert (40,5% enigszins of helemaal eens), een stok achter de deur biedt (38,6% enigszins of helemaal eens) en dat het helpt ter herinnering door het aanleveren van gegevens (43,5% enigszins of helemaal eens).



Figuur 6. Ondersteuning NVTZ en digitale omgeving

Figuur 7 laat zien dat wanneer respondenten gevraagd wordt naar de bijdrage van de waarden van het programma 'Goed Toezicht' en de digitale omgeving, men met name vindt dat het bijdraagt aan reflectief vermogen van de raad van toezicht (57,2% enigszins of helemaal eens), en aan de professionele ontwikkeling van de raad van toezicht (61,1% enigszins of helemaal eens). Daarnaast draagt het ook bij aan maatschappelijke legitimatie van de raad van toezicht en kwaliteit van het toezicht.



Figuur 7. Reflectievermogen

### 3.4 Resultaten vanuit de groepsinterviews met raden van toezicht

#### 3.4.1 Samenstelling van de raad van toezicht

De meerderheid van de geïnterviewde raden bestaat uit 5 leden, waarbij veelal een verdeling is te zien van 2 vrouwen en 3 mannen. Een enkele raad heeft 7 leden, maar dit aantal wordt over het algemeen wel als een groot aantal leden gezien waarbij het lastiger kan worden om samen te werken en tot consensus te komen. Wat betreft de gemiddelde leeftijd van leden in de raad, is te zien dat dit veelal eind veertigers, vijftigers en zestigers betreft. In de meeste raden is er een brede range aan expertisegebieden van leden waarbij met name financiële expertise, politiek-bestuurlijk, zorginhoudelijk en bedrijfsvoering vaak worden genoemd. Bij met name welzijnsorganisaties en jeugdzorgorganisaties valt op dat men noemt dat het ook belangrijk is dat leden op de hoogte zijn van de specifieke kenmerken en complexiteit van de sector. Expertises die veelal als niet of minder aanwezig zijn in de raad worden genoemd zijn ICT-expertise, vastgoed, juridisch of HRM. Deze expertise wenst men te verwerven of vindt men over het algemeen minder van belang voor het functioneren van de raad of men is van mening dat wanneer er onderwerpen zijn waarbij deze expertise nodig is dat dit via adviseurs ingevuld kan worden.

*'Er is goed over nagedacht welke competenties nodig zijn om toezicht te kunnen houden. Vervolgens is daar ook gericht op geselecteerd en geworven, uitgaande van bepaalde deskundigheden die er mogelijk niet zijn. Maar je kunt dat natuurlijk nooit sluitend maken en ik denk dat een professionele raad van toezicht zich primair bewust is van deskundigheid die er aanwezig is maar ook die er eventueel niet aanwezig is, zodat je daar bij gelegenheid ook wel op een andere manier voor kunt zorgen en deskundigheid kunt binnenhalen.'* (rvt organisatie in de ouderenzorg 13:1, [duiding voor interview 13, tekstfragment 1])

Er wordt bij een vacature wel bewuster gekeken naar de huidige samenstelling van de raad en wat hierin aanvullend wenselijk zou zijn. Zo geeft men aan dat wanneer er verhoudingsgewijs minder vrouwen in de raad zitten of minder jongere leden men bij een vacature meer gericht is op het zoeken naar een vrouw en/of jongere persoon.

*'Sterker nog, als je vijf mensen hebt en er zijn niet twee vrouwen, doe je iets niet goed. Zo simpel is het. Zonder ook daar een regel in te maken. Ik ben heel blij dat tegenwoordig gewoon heel veel vrouwen in de raad van toezicht zitten. Zeker een toegevoegde waarde.'* (rvt zelfstandig behandelklinik, 18:72).

#### Vacatures

Bij vacatures wordt door de meeste raden inmiddels een formele procedure gevolgd waarbij verschillende gremia in de organisatie meedenken in het formuleren van een profielschets. Er wordt hierbij gekeken naar hoe de huidige samenstelling is, wat men hierin wellicht mist en welke expertises men verwacht nodig te gaan hebben gezien huidige ontwikkelingen en trends. Men probeert hiermee op de toekomst voorbereid te zijn. Zo zijn er een aantal organisaties waar men grote veranderingen in automatisering en ICT verwacht en dan probeert een raad hierop te anticiperen. Een aantal raden geeft ook aan dat dit samengaat met een evaluatie en reflectie op het huidige functioneren van de raad. Meerdere raden geven expliciet aan dat men hierbij een extern bureau inschakelt die de werving oppakt.

*'Elk jaar bij de evaluatie kijken we of de profielen nog voldoen aan de eisen die er op ons afkomen voor de organisatie. Dat is nu met alle veranderingen in [grote stad] weer aan de orde. Dus dat is een van de dingen. Twee, als er een vacature komt, kijken we eerst weer opnieuw 'wat missen we in ons team en waar zou er versterkt in moeten worden?' Nou, daar komt een nieuw profiel uit. Dat discussiëren we intern in de raad van toezicht, daar kijkt ook de directeur en de bestuur ondersteuner naar.'* (rvt welzijnsorganisatie, 3:6).

*'Het gaat ook over het totaalpakket en ook die interactie en complementariteit met de andere leden van de raad van toezicht' (rvt welzijnsorganisatie 14:3)*

*'We hebben het profiel genomen om voorbereid te zijn op dat wat de komende jaren gaat komen na de professionaliseringsslag, dat lukt je alleen als je het ook goed beschreven hebt.'* (rvt eerstelijns ondersteuningsorganisatie, 5:20).

#### *Huidig functioneren*

Er vindt binnen de meeste raden een verdeling van portefeuilles plaats waarbij veelal gebruik wordt gemaakt van verschillende commissies zoals een kwaliteitscommissie, een auditcommissie of remuneratiecommissie. Ook wordt vaak genoemd dat een of twee leden van de commissie aansluiten bij gremiaoverleg binnen de organisatie. Zo sluiten twee leden aan bij vergaderingen van de cliëntenraad, twee andere bij de OR, weer een ander (waar van toepassing) bij bijvoorbeeld een ouderraad.

Meerdere keren komt het thema afstand-nabijheid ter sprake in de interviews, waarbij geïnterviewden aangeven dat men zich als raad continu in het proces begeeft van balans zoeken in afstand houden en nabijheid zoeken en welke rol de raad daarin moet aannemen. Als belangrijke voorwaarde om dit proces goed te faciliteren wordt goed teamwork binnen de raad genoemd.

*'Ik denk ook heel nadrukkelijk dat we niet op de stoel van de raad van bestuur zitten, maar echt op die afstand. Dat we goed schakelen tussen de drie verschillende rollen van de echte toezichthouder zijn, formele goedkeuring aan dingen geven en de klankborden rol.'* (rvt academisch ziekenhuis, 6:13)

*'Ik denk dat we een goed team hebben, waarbij we de juiste discussies voeren. Dat we niet te detaillistisch zijn, dus dat we op hoofdlijnen blijven, maar dat we ook in strategische discussie gaan.'* (rvt zelfstandig behandelklinik, 4:11)

### **3.4.2 Professionalisering en het NVTZ-programma 'Goed Toezicht'**

In deze paragraaf wordt besproken hoe raden van toezicht kijken naar het begrip professionaliteit, naar de kernwaarden van het NVTZ-programma 'Goed Toezicht' en wat mogelijk aan het programma ontbreekt.

#### *Wat verstaat men onder professionalisering*

Geïnterviewden benoemen dat leden van de raad van toezicht hun eigen vak en dat van toezicht houden, moeten onderhouden. Raden van toezicht en bestuurders benadrukken dat in een raad van toezicht ervaring met het besturen van een organisatie aanwezig moet zijn. Ervaring in een toezichthoudende rol, het hebben van inhoudelijke expertise over de portefeuille, het volgen van scholing, het bijhouden van externe ontwikkelingen en evaluatie van het eigen handelen zijn eveneens van belang. Bovendien wordt in de interviews teamvorming als een belangrijk aspect van een professionele raad van toezicht benoemd. Daarbij gaat het vooral over de openheid naar elkaar toe om ervoor te zorgen dat ieder lid onafhankelijk de optimale inbreng kan hebben. Uitgesproken wordt dat het van belang is dat de raad van toezicht en elk individueel lid kan handelen en bijdragen vanuit een inhoudelijke opdracht of visie.

*'Ik wil daarmee niet zeggen dat iedere toezichthouder een ervaren bestuurder moet zijn – maar het bestuurlijk gehalte op het gebied van complexiteit in een raad van toezicht moet wel een bepaald niveau hebben.'* (bestuurder van een organisatie in de verslavingszorg, 11:23)

*'Want ik weet – en dat zeg ik ook als toezichthouder – dat het gevaar... je wilt een goede omgang met elkaar hebben om goed te kunnen werken. Maar daarmee ligt ook een gevaar op de loer dat je een soort vriendenclubje wordt, waarbij je soms de neiging misschien wel krijgt om de kool en de geit te sparen.'* (rvt zelfstandig behandelkliniek, 4:23)

*'Voor mij is de belangrijkste kernwaarde dat ik dicht bij mijn missie blijf.'* (rvt organisatie in de jeugdzorg, 1:32)

De open sfeer in het team moet ertoe leiden dat een raad van toezicht de juiste rol kan spelen met name richting de bestuurder(s). Dit gaat bijvoorbeeld om goede vragen stellen en besluitvorming toetsen op de mate waarin deze afgewogen en met de beschikbaarheid van de juiste expertise is genomen. Daarvoor is volgens geïnterviewden het verzamelen van de juiste informatie essentieel. Men geeft aan dat toezichthouders die veel expertise hebben, eerder de neiging kunnen hebben om te dicht op de bestuurder of organisatie te komen. Toezichthouders beschrijven dat als een uitdaging: hoe houd je afstand en overzicht, en weet je tegelijkertijd wat er zich werkelijk in de organisatie afspeelt. Een professionele raad van toezicht is daarenboven ook in staat om te handelen of in te grijpen wanneer de situatie daar om vraagt.

*'Dat levert dan een discussie op in de raad en dan corrigeert zich dat vanzelf van, 'oké, dan is het helder tot waar we gaan ... maar die grens is natuurlijk nooit strak te trekken, omdat je natuurlijk weleens wilt weten van 'hoe loopt dat dan en gaat dat wel goed?' Dan vraag je weleens dingen over bijvoorbeeld personeelsbezetting of over interne procedures, dat je even wat transparantie wilt hebben van 'hoe loopt dat dan?'.'* (rvt welzijnsorganisatie, 3:21)

*'Toch is de basis vertrouwen. Je weet niet wat je niet weet. Als iets moeilijk is aan toezichthouden, is het dat je niet weet wat je niet weet. En dat hanteren, zonder dat je boven op de bestuurder gaat zitten. Zeker als er wat meer stress is.'* (rvt zelfstandig behandelkliniek, 4:30)

*'Het eerste dat bij me opkomt, 'wat is je rol?' Maar daar zit elke toezichthouder mee. Met name, 'hoe verdeel ik die rol tussen controleren en klankborden en hoe houd ik ook afstand van het bestuur? Ga ik me niet bemoeien op een niveau waar ik dat niet moet doen?'* (rvt organisatie in de jeugdzorg, 16:22)

Professionaliteit van een raad van toezicht betekent dat deze weet in te spelen op de context waarin de organisatie zich bevindt. Zo zijn er naast stichtingen ook BV's in de zorg, waarbij sprake is van aandeelhouders die soms eveneens bestuurder zijn. Er zijn hele kleine en grote organisaties en organisaties die een snelle groei doormaken, zelfstandig of via fusies. Dit maakt dat een raad van toezicht moet aanvoelen wat in welke situatie nodig kan zijn om waarde toe te voegen en risico's te hanteren. Daarnaast wordt gewezen op de complexiteit van de financiering en de regelgeving in de zorg, die speciale eisen stellen aan het toezicht houden in grote organisaties en in organisaties in de sectoren jeugdzorg en welzijn.

*'Ieder bedrijf heeft in een bepaalde fase van zijn bestaan een bepaald leiderschap nodig en een bepaald aantal mensen die zich daarmee bemoeien. Hoe groter het bedrijf wordt, hoe anders die rol wordt van die bestuurders. Op een moment wordt een bestuurder eigenlijk een soort beleidsmaker. In al die fasen ertussen heb je natuurlijk ook een raad van toezicht die daarin mee moet groeien.'* (rvt organisatie overig, 8:32)



*'Wij zijn een complex bedrijf. Dan heb je de raad van toezicht, een stuk of zes mensen, die gedurende gemiddelde een halve dag per week, die houden daar toezicht op. Hoe doe je dat? Hoe doe je dat kwalitatief goed?' (bestuurder organisatie in de verslavingszorg, 11:21)*

Geïnterviewden vinden het lastiger om concrete effecten van een minder of meer professionele raad van toezicht te benoemen, met name als het gaat om effecten op het niveau van de cliënt. Dit is wel wat toezichthouders voor ogen hebben – en als een raad van toezicht echt disfunctioneert dan gaan cliënten dat vroeg of laat uiteraard wel merken - maar toezichthouders wijzen ook op de bescheiden rol van een rvt en op de vele factoren die uiteindelijk het resultaat op cliëntniveau bepalen. Een effect dat wordt genoemd is dat de relatie en het samenspel met de bestuurder van een beter niveau wordt. Daardoor wordt het mogelijk om effectiever vanuit een gezamenlijke visie te werken, ontstaat er een positief kritische werksfeer die gericht is op ontwikkeling en er is plaats voor een echte dialoog. De effecten die men benoemt van een minder goed functionerende raad zijn onder meer dat toezichthouders in de verkeerde rol schieten. Ook wordt gewezen op het ontstaan van onzekerheid in de raad van toezicht of een gebrek aan overzicht en goede informatie. Hierdoor komt het handelen en controleren onder druk te staan hetgeen uiteindelijk kan leiden tot malversaties.

*'Dus zie professionaliteit als een permanent proces van ontwikkeling en leren van fouten, maar ook van geslaagde acties'. (rvt organisatie in de ouderenzorg, 13:16)*

*'Dat je je kunt inleven in de issues, de dilemma's en de problemen waar je als raad van bestuur mee geconfronteerd kunt worden. Dat is denk ik essentieel voor een goed functioneerde raad van Toezicht'. (rvt ziekenhuis, 6:22)*

*'Jouw ambitie in relatie tot hoe snel de organisatie meewil en of ze überhaupt meewil, de klem tussen het tempo van de bestuurder en de rest van de organisatie. De andere issue die je steeds tegenkomt, is gedoe tussen de bestuurder en de raad van toezicht'. (rvt zelfstandige behandelkliniek, 18:62)*

#### *Kernwaarde 1: Goed beslagen ten ijs*

Geïnterviewden herkennen de kernwaarde Goed beslagen ten ijs als een belangrijke pijler van professionaliteit. Regelmatig wordt er gesproken over het toezichthouden in de vorm van een vak dat onderhouden moet worden. Er wordt ook aangegeven dat elk lid zijn eigen inhoudelijke expertise dient te onderhouden. In sommige gevallen vindt men dat voldoende in combinatie met ervaring als bestuurder of toezichthouder. Ondanks dat (blijven) leren als een uitgangspunt wordt genoemd, worden er opmerkingen geplaatst die de betrekkelijkheid van cursussen onderstrepen: het moet niet gezien worden als een methode die garandeert dat er sprake is van een professionele toezichthouder.

*'Ik moet wel meegeven dat ik het noodzakelijk vind dat je, ondanks alle kennis en ervaring die je hebt, gewoon geregeld aan conferenties of scholingsactiviteiten moet deelnemen. Punt.' (rvt welzijnsorganisatie, 14:32)*

*'In mijn master public management, daar zit een onderdeel in van toezichthouden en governance code. Dus ik ben wel zoekende van is die basiscursus dan niet dubbelop? Ik vind dat niet altijd even helder in het NVTZ-programma. We hebben de governance code echt wel met elkaar doorgenomen en besproken, dus bepaalde basiselementen hebben we.' (rvt organisatie in de gehandicaptenzorg, 15:3)*

*'Het is altijd nuttig. Maar dat je zegt 'nou, wij hebben een cursus nodig want dan zijn we helemaal up-to-date'... ik bedoel de zorg verandert iedere dag zoveel.' (rvt overige organisaties, 8:36)*

De geïnterviewden stellen het NVTZ-aanbod van de leergangen voor de voorzitter en voor de beginnende toezichthouder op prijs, dat wil zeggen voor diegenen voor wie dit behulpzaam kan zijn. Er wordt weliswaar soms bezwaar gemaakt tegen 'het verplichtende karakter' dat men ervaart van het NVTZ-programma 'Goed Toezicht' wat betreft deze cursussen: er zijn nieuwe toezichthouders met ervaring in andere sectoren en (ervaren) voorzitters die een beperkte meerwaarde van een dergelijke cursus zien.

*'Want je ziet bijvoorbeeld dat toezichthouders die al wel toezichthouders zijn, bijvoorbeeld in de woningbouwsector, daar dan net een beginnerscursus hebben gedaan en dan komt de vraag 'moeten we het ook nog in de zorg doen?' (rvt organisatie in de ouderenzorg, 13:39)*

*'Mensen die geen ervaring hebben, moeten wel even op cursus.' (rvt zelfstandige behandelkliniek, 10:32)*

*'Iets minder [positief] ben ik over – nou ja, het is allemaal wat afgevlakt – dat verplichte scholen. Dan moet ik als voorzitter een cursus over leiderschap doen, terwijl ik daarover lesgeef een paar keer per jaar aan het Radboud Universiteit. Dat is gek, dat voelt gek althans. Daar heb ik minder mee.' (rvt organisatie in de ouderenzorg, 2:1)*

Met het aanbod van de NVTZ wat betreft cursussen hebben respondenten positieve en minder positieve ervaringen. Een punt dat wordt gemaakt is dat een op maat aanbod het beste werkt. Het op maat maken betreft dan bijvoorbeeld de ervaring van de cursist, het type sector en de omvang van de organisatie waar toezicht wordt gehouden.

*'De context en samenwerkingsstructuren met andere gemeentelijk gefinancierde organisaties in de stad, dat is toch heel anders dan de zorg. Die kaders zijn anders... Ik denk dat er de behoefte is om wat meer cursussen geënt op de welzijnssector te hebben, dat gevoel heb ik wel.' (rvt welzijnsorganisatie, 3:39)*

*'En ik vind het dan fijn om scholing te krijgen met name binnen jeugdzorg – wat meer toegespitst daarop. Dus kwaliteit in jeugdzorg, hoe je daar goed toezicht op kunt houden.' (rvt organisatie in jeugdzorg, 1:31)*

*'Als je zo'n cursus of programma volgt, waar is het op toegesneden? Dat is het punt. En wat ik merk - het is altijd toegesneden op grotere bedrijven, grotere organisaties. Daar hou ik geen toezicht, ik hou toezicht bij een kleine organisatie.' (rvt overige organisaties, 8:37)*

Diverse raden van toezicht doen pogingen om de opleidingen een vaste plek in hun programma te geven met het instellen van een jaarlijks budget en een gezamenlijk overleg over welke opleidingen voor het team als totaal en voor individuele afzonderlijke leden zinvol is, bijvoorbeeld als onderdeel van de jaarlijkse evaluatie. Er wordt soms ook voor gekozen om met meer leden gezamenlijk een opleiding te volgen of een interne scholing te doen. De inhoud en mogelijke acties naar aanleiding van gevolgde opleidingen worden regelmatig in de raad van toezicht besproken.

*'Als iemand zo'n cursus doet, dat kun je heel erg voor jezelf houden, maar je kunt ook zeggen, 'nou, hier. Dit is de reader die ik heb meegenomen, die zet ik even online. En voor wie wil, kijk ook mee'. Of daar een keer een verhaal over doen.' (rvt organisatie in de jeugdzorg, 16:28).*

*'Het is ook een afspraak dat we terug rapporteren in de raad van toezicht van 'wat hebben we eraan gehad? En is dat voor aanbeveling voor derden of de anderen om dat te volgen?' (rvt welzijnsorganisatie, 3:38)*

Punten die respondenten noemen om het aanbod op cursusgebied te verbeteren is intervisie en dialoog als vorm om inhoudelijk en procesmatig met andere toezichthouders te kunnen sparren, nieuwe en veranderende rollen van toezichthouders, ontwikkelingen in de sector en regelgeving van een specifieke sector (dit laatste bijvoorbeeld voor startende toezichthouders).

*'Bij de bestuurders hebben ze zo'n...intervisie. Dat vind ik wel een goed punt. Alleen was het een beetje aan de mensen die de cursus volgden om dat vorm te geven en het zou fijn zijn als de NVTZ vindt dat intervisie belangrijk is en dat ze dat ook faciliteert.' (rvt organisatie in de gehandicaptenzorg, 7:20)*

*'En dan denk ik 'jongens, ga eens naar andere rollen kijken, van een voorzitter bijvoorbeeld'. Ga eens kijken wat die bij een grote organisatie doen, wat die verantwoordelijkheid is. Moeten raden van toezicht en bestuurders dichter naar elkaar toe gaan? Dat soort nieuwe kijk op toezichthouden, op commissaris zijn in een ander bedrijf.' (rvt verslavingsorganisatie 11:35).*

#### *Kernwaarde 2: Evaluatie en reflectie*

Er is een grote mate van overeenstemming onder de geïnterviewden over het belang van evaluatie en reflectie als vorm voor het stimuleren van professionalisering. De vorm waarin en de frequentie waarmee ze evalueren en reflecteren, verschilt wel per raad van toezicht. Zo zijn er raden die elke vergadering met elkaar evalueren. Andere raden van toezicht hebben één keer per jaar een evaluatie waarvoor ze soms een methode gebruiken om vooraf informatie bij elke lid van de raad van toezicht op te halen. Aanvullend op deze evaluaties is een 2- of 3-jaarlijkse evaluatie onder begeleiding van een externe begeleider steeds meer gemeengoed.

*'Het is goed om na elke vergadering aan het einde te vragen van 'hoe ging het, zijn er geen gekke dingen gebeurd, was de sfeer goed, wat vonden we een goed punt, wat vonden we een kritisch punt waarop we moeten letten?' (rvt welzijnsorganisatie, 3:28)*

*'Als we de zelfevaluatie doen, hebben we tot nu toe een vragenlijst gebruikt die op een aantal thema's inzoomt, die ik verstrek onder de leden. Wanneer we met een externe werken, dan is het net waar de focus op ligt en dan bepalen we welke methodiek gebruikt gaat worden om de begeleide zelfevaluatie uit te voeren.' (rvt organisatie in de ouderenzorg, 13:42)*

De kwaliteit van de evaluatie en reflectie valt of staat met de voorbereiding, de begeleiding en de opvolging ervan. Verschillende methodieken worden toegepast. Veel organisaties maken werk van de 3-jaarlijkse evaluatie en ervaren de toegevoegde waarde ervan. De toegevoegde waarde hangt in de ervaring van geïnterviewden mede af van de kwaliteit van de voorbereiding en begeleiding. Een goede externe begeleider kan met 'vreemde ogen en een frisse blik' naar de raad van toezicht kijken en kunnen goede voorbeelden verspreiden onder raden van toezicht.

*'Met een externe ga je heel kritisch kijken, 'oké, maar wat hadden wij misschien anders kunnen doen?' We hebben best een heftige periode gehad binnen de rvt – dan is het zeker goed om terug te blikken van, 'oké, we hebben bepaalde besluiten genomen. Hebben we dat ook steeds op de juiste wijze gedaan? Dat voegt voor mij echt iets toe.' (rvt in de jeugdzorg, 1:48)*

*'Eens in de drie jaar doen we trouw met een externe – we zitten toevallig nu in die fase dat we met een externe bezig zijn, dus vragenlijsten, individuele interviews, de terugkoppeling... dus dat pakken we gewoon heel gestructureerd en goed op.'* (rvt ziekenhuis, 6:35)

*'We hebben altijd onze eigen actielijst en we maken een verslag van onze evaluatie. Dus bij een nieuwe evaluatie haal je de vorige uit het dossier, 'wat hadden we ook alweer gezegd?' En als er hele concrete dingen zijn, komt die op de actielijst van de rvt terecht.'* (rvt zelfstandige behandelkliniek, 18:19)

De wensen die geïnterviewden opperen voor het stimuleren van reflectie gaan in de richting van het creëren van een frisse blik 'van buiten'. Vooral intervisie wordt daarvoor als vorm genoemd, waarbij het kan gaan om intervisie met raden van toezicht van een gelijksoortige organisatie dan wel een organisatie juist buiten het eigen werkgebied.

*'Zo'n intervisieclubje, dat is dan interessant om met mensen om te gaan die in een hele andere setting opereren. Dan zie je hele andere vraagstukken ....over beheer van risico's, calamiteiten ....'* (rvt zelfstandige behandelkliniek, 9:39)

*'Ik vind dat wel een interessante gedachte ook om eens mee te geven voor onze retraite volgend jaar. Waarom vragen we niet aan de Raad van Commissarissen van DSM om eens twee uur ervaringen met elkaar uit te wisselen.'* (rvt ziekenhuis, 6:18)

### *Kernwaarde 3: Transparantie*

Transparantie van de organisatie – en van de raad van toezicht – wordt ook door geïnterviewden als een element van professionaliteit gezien. Het is wel zo dat het minder vaak spontaan door respondenten wordt ingebracht dan de andere twee kernwaarden, wanneer wordt gevraagd naar hun visie op professionalisering. In de interviews blijkt ook dat het begrip verschillend door respondenten wordt opgevat: er wordt daarbij aangegeven dat de organisatie reeds diverse activiteiten uitvoert (bijvoorbeeld: jaarverslag, keurmerken, audits, cliëntwaardering) die binnen en buiten de organisatie gedeeld worden. De partijen die de transparantie waarderen zijn dan ook divers: intern gaat het om medewerkers en overlegorganen zoals de cliëntenraad en ondernemingsraad. Extern gaat het om stakeholders, potentiële cliënten en de maatschappij. Geïnterviewden geven in de regel aan het prima te vinden dat zij zichtbaar zijn de NVTZ-website. Bij diegenen die daarop ontbreken lijkt dat vaak een gevolg van het feit dat men er niet aan gedacht heeft gegevens door te geven of vindt men het zichtbaar zijn op de eigen website voldoende.

*'We hebben elk jaar een strategiebijeenkomst waar ook het MT en stafbestuur bij aanwezig is. En de raad van bestuur en rvt – en dat is het toppunt van transparantie. Want dan zie je iedereen aan tafel, dan zie je het gebeuren.'* (rvt zelfstandige behandelkliniek, 18:27)

*'Ik zou het graag wat breder willen trekken dan de smalheid van toezichthouden bij een organisatie. Eigenlijk vind ik dat je taak en verantwoordelijkheid als je in het publieke domein opereert, dat die breder is.'* (rvt organisatie in de ouderenzorg, 2:8)

*'Dat je altijd op ieder moment verantwoording kan afleggen over wat je doet, ook aan diegenen die daar belang bij hebben. Het heeft natuurlijk geen zin om daar een advertentiepagina voor in te kopen, maar gewoon – zeker in de sfeer naar patiënten toe, maar ook personeel.'* (rvt zelfstandige behandelkliniek, 9:49)

In de interviews is ook gevraagd of raden van toezicht een (eigen) visie hebben en hoe deze tot stand is gekomen. Het beeld dat respondenten hier teruggeven is divers. Er zijn raden die nog niet zo'n visie hebben – sommige komen ter plekke tot het idee dat dat wel een goed idee zou zijn – er zijn er die volop zitten in het proces van ontwikkeling en er zijn er die inmiddels een visie hebben opgesteld en gepubliceerd. Wat opvalt is dat regelmatig het belang van de vorm en betekenis van een toezichtvisie wordt benadrukt: men geeft aan dat toezien en handelen vanuit een inhoudelijke visie op de zorg en ontwikkelingen in de toekomst essentieel is en dat het proces van ontwikkeling van een visie voor de rvt zelf belangrijker is dan het product. Vaak neemt de voorzitter eventueel samen met een ander lid of een secretaris het voortouw met het schrijven, maar veelal wordt vooral het belang van dialoog erover benadrukt. Een aantal respondenten twijfelt daarom of het nodig is een papieren versie te ontwikkelen van de mondelinge overeenstemming over de visie in de rvt, of vindt een paragraaf in het jaarverslag of werkplan adequaat. Soms wordt van een 'impliciete visie' gesproken of vindt een fusieproces plaats waardoor explicitering in een nieuwe rvt voor de hand ligt. Het NVTZ-programma draagt er wel toe bij dat meer raden van toezicht zijn overgegaan naar de ontwikkeling en publicatie van een visie op papier. Een aantal respondenten geeft dat men geholpen kan worden wanneer goede voorbeelden van een toezichtvisie (via de NVTZ) gedeeld worden ter inspiratie.

*'Ja, wij nemen dat op in het jaarverslag. Goed dat is niet een heel stuk proza, dat is een paragraafje van een tiental zinnen waar we toch even aangeven van, 'oké, zo kijken wij naar de toekomst en welke speerpunten zitten daar voor ons in die een zekere urgentie hebben om toch op korte termijn te bekijken.'* (rvt organisatie in de ggz, 19:28)

*'Kijk, als we evaluaties doen, heb je het over de wijze van toezichthouden, 'wat vind je belangrijk, wat niet?' En vanochtend hebben we afgesproken van, 'we maken er een document van'. We hebben er ook concrete werkafspraken over gemaakt. Dus als je hier de volgende keer komt....'* (rvt zelfstandige behandelkliniek, 18:30)

*'De voorzitter is samen met de secretaris aan een concept gaan werken. Die is rondgegaan enerzijds en anderzijds is daar verder tijdens rvt vergaderingen op gereflecteerd. Die reflecties hebben weer tot bijstellingen en aanpassingen geleid, zodat daar nu een visie ligt die ook echt vastgelegd is, vaststaat en met iedereen te delen is.'* (rvt organisatie in de jeugdzorg 17:19)

*'Maar ik denk ook dat het op een gegeven moment wel goed is als we het gevoel hebben dat het beeld echt gedeeld is met elkaar. Ook met de bestuurder erbij. Om dat eens op een A4tje proberen vast te leggen. Ja, misschien voor extern is het zinvol en ook voor intern.'* (rvt welzijnsorganisatie, 14:37)

### **3.4.3 Rol van de NVTZ en professionaliseren**

Geïnterviewden kunnen zich goed herkennen in de drie kernwaarden van het NVTZ-programma 'Goed Toezicht'. In wisselende mate voelen ze zich door het programma uitgedaagd om te reflecteren op hun professionalisering en verschillen ze van mening of het wel of niet zinvol is om vast te leggen in welke mate raden de programmaonderdelen daadwerkelijk volgen. Regelmatig geven geïnterviewden aan dat zij het programma beschouwen als een basis voor de uitvoering van hun taak als toezichthouder. Zij voegen toe dat deelname aan het programma nooit de garantie biedt dat een toezichthouder professioneel is en zijn of haar taak goed uitvoert. Het meesterschap toont zich pas in de praktijk, in de uitvoering en in de mate waarin je het omzet in je handelen.

*'De inhaalslag was nodig om mensen attent te maken dat je alle dingen voor mekaar moet hebben. Maar als je achter al die dingen een vinkje kunt zetten, betekent dat niet dat je een goede toezichthouder bent. Ik denk dat we door moeten stromen 'nou ja, wat betekent het nou echt?' het verhaal van die gesloten enveloppen en sigaren, dat is allang voorbij, maar wat is het nou echt?' (rvt zelfstandige behandelkliniek, 10:21)*

*'Op het moment dat je het programma 'Goed Toezicht' alleen als vinklijstje gebruikt maar vervolgens niks toepast, dan doe je het niet op de goede wijze. Als je de visie op de juiste manier toepast, je past je deskundigheidbevordering die je hebt gevolgd toe, dan heeft volgens mij het programma pas echt waarde.' (rvt organisatie in de ouderenzorg, 13:32)*

*'Het NVTZ-programma heeft zeker een functie gehad, in die zin dat er gesystematiseerd op een rijtje is gezet wat een aantal componenten zijn die van belang zijn voor toezichthouders. Want toezichthouden was in het verleden een beetje een liefdadigheidsoverdracht.' (rvt organisatie in de ggz, 19:24)*

In de interviews wordt aangegeven dat het programma 'Goed Toezicht' heeft bijgedragen aan het verbreden van de visie op toezicht. Het biedt bovendien een standaard ten aanzien van wat een toezichthouder aan bagage zou moeten hebben en het stimuleert tot zelfreflectie. De kernwaarden van 'Goed Toezicht' zijn goed herkenbaar in reacties van geïnterviewden. Uit sommige reacties blijkt dat deze punten eigenlijk al ingebed waren, en dat het uitdagender had gemogen. Ook wordt gewezen op het risico dat organisaties de kernwaarden van 'Goed Toezicht' administratief op orde brengen, maar dat de essentie, namelijk het werken aan de professionaliteit van het toezichthouden, uit beeld dreigt te raken.

De rol van de NVTZ wordt gewaardeerd in het organiseren van bijeenkomsten, het bieden van of informeren over cursussen en publicaties die als origineel worden ervaren. Over de productiviteit van de NVTZ wordt positief gesproken. De NVTZ wordt geprezen over de beleidslijn in Goed Toezicht dat het gaat om, via de weg van zelfregulering, vergroten van professionaliteit, nauw aansluitend bij het doel van de organisatie.

*'Alleen de NVTZ is een slag verder in de ontwikkeling, in de zin van 'af van de harde vinkjes' naar gericht op het doel van het toezichthouden. Gericht op de ondersteuning en het krachtig maken van het doel van de organisatie.' (rvt welzijnsorganisatie, 14:40)*

*'Wat er altijd gebeurt bij professionalisering en ik vecht daar heel hard tegen binnen [naam organisatie] – en dat doe ik met enig succes vind ik zelf – is dat overal waar geprofessionaliseerd wordt, de manier waarop we dat doen belangrijker wordt dan waarom we dat doen. De 'What' en de 'How' wordt belangrijker dan de 'Why'. Wat wij hier in huis doen, is zorgen dat mensen stoppen met alcohol drinken en heroïne spuiten, dat is wat we doen en alles staat ten dienste daarvan.' (rvt organisatie verslavingszorg, 11:39)*

Als belangrijk aandachtspunt wordt door geïnterviewden vermeld dat de heterogeniteit van deelname ('verschillende pluimage') aan NVTZ-bijeenkomsten niet bevorderend is voor het verdiepend leren. Concreet is gevraagd om meer tailormade aanbod voor bijvoorbeeld sectoren als welzijn en jeugdzorg, voor bijvoorbeeld kleine organisaties, maar ook om meer 'advanced' aanbod voor raden van toezicht die al wat verder zijn.

Er zijn enkele suggesties voor waarden die een toevoeging kunnen zijn op het NVTZ-programma 'Goed Toezicht'. Suggesties zijn: toekomstoriëntatie (het kunnen signaleren van en inspelen op toekomstige ontwikkelingen), voeren van een dialoog en omgaan met complexe groepsdynamiek en contextafhankelijk inzetten van competenties. Er wordt ook geopperd om een team van experts op te richten bij de NVTZ die zeer ervaren zijn in het toezicht houden, ook in tijden van crisis of bij complexe situaties en het inschakelen van deze zeer ervaren toezichthouders binnen opleidingen.

*'Nee, we missen niet zoveel. Ik denk dat het redelijk compleet is.'* (rvt welzijnsorganisatie, 3:42)

*'Ik denk dat vooral het punt van dialoog voor mij altijd een hele grote waarde heeft. Een dialoog is iets anders dan een gesprek voeren met elkaar. Wat betekent dialoog voor de toezichthouder?'* (rvt organisatie in de ggz, 19:3)

*'Doet deze organisatie waar ze voor is en hoe doet ze dat? Gaat het beter met de verslavingszorg in deze regio dan vijf jaar geleden? Hoe is dat over vijf jaar? Heb ik een visie? Toetsen ze daar op? Hebben ze daar zelf een visie op? En als ze daar geen visie op hebben, hoeft misschien niet, maar weten ze hoe ze mij daarop moeten bevragen?'*

*'Pas als je de beweging ziet, kun je echt controleren.'* (bestuurder organisatie in de verslavingszorg, 11:44)

Bestuurders en toezichthouders ervaren dat het hard is gegaan met de ontwikkeling van professionaliteit, dit wordt overigens niet alleen aan het programma toegeschreven. Ze geven aan dat ze in de afgelopen jaren meer waardering ervaren voor elkaar kritisch bevragen, meer klankbord ervaren, meer dialoog over inhoud en toezichtvisie hebben, meer systematisch evalueren, terwijl men ook als team meer naar elkaar toe is toegegroeid.

*'Als bestuurder is het vaak dat je in een kring zit waar in mensen het heel snel met je eens zijn, gelukkig is er ook een Raad van Commissarissen die zegt van 'hé, heb je daar op gelet, wij zien dat, heb je dat gelezen? Let ook even op over je schouder van links'. En die interactie en die professionaliseringslag hebben we de afgelopen jaren gemaakt met de Raad van Commissarissen en daar ben ik als bestuurder heel blij mee.'* (bestuurder eerstelijns ondersteuningsorganisatie, 5:11)

*'Ik had het gevoel dat in de raad van toezicht vergadering, de raad van bestuur elke keer examen moest doen en dan zou de rvt wel bepalen of ze voor het examen geslaagd waren of niet. En ik vond dat niet fijn. Het is niet een kwestie van examen doen, het is een kwestie van dat je samen ervoor zorgt dat je goede dingen doet. Ik geloof wel dat we die transitie gemaakt hebben.'* (rvt in de ouderenzorg, 7:11)

#### *Visie op zelfregulering*

Geïnterviewden, zonder uitzondering, spreken zich uit als voorstanders om de ontwikkeling van toezicht in zorg en welzijn via de weg van zelfregulering verder te laten plaatsvinden.

Men ziet overwegend weinig heil in accreditatie, niet van toezichthouders maar ook niet van bestuurders.

*'Accreditatie zegt niet dat je je maatschappelijk verantwoordt, in tegendeel. Een diploma zegt niet dat je goed bent in je vak.'* (rvt organisatie in de ouderenzorg, 2:12)

*'Mijn raad van toezicht heeft gezegd, 'wij kijken naar jou en wij zien wat je doet aan je eigen bijscholing, we zien dat je intervisie doet en wij weten hoe je zit in je eigen toekomstige ontwikkeling. We maken je een groot aantal malen per jaar mee en*

*krijgen daardoor een goed zicht op jouw functioneren. Wij denken niet dat de NVZD in zijn traject iets toe te voegen heeft aan wat wij zelf als toezichthouders niet kunnen constateren of zouden moeten constateren'. Dus op welk probleem geeft die accreditatie precies een antwoord en waar is die accreditatie dan precies een verzekering voor?' (bestuurder organisatie in de ouderenzorg, 2:06)*

In de meeste interviews is naar voren gekomen dat men vreest dat accreditatie de vorm krijgt van 'afvinken'.

*'Waar ik iets op tegen heb, is als het ontwikkelpotentieel vertaald wordt in controles achteraf. Zonder ambities, zonder een doel centraal te stellen, worden alle vormen van controles en toezicht uiteindelijk vinklijstjes die het systeem verkalken.' (rvt organisatie verslavingszorg, 11:47)*

*'Niet alleen in deze sector maar ik zie zoveel overregulering die afleiden van het [doel] – het afvinken van lijstjes betekent dat mensen zich niet meer verantwoordelijk voelen. Je moet je verantwoordelijk voelen en niet vinkjes zetten op een lijstje.' (rvt zelfstandige behandelkliniek, 10:35)*

#### *Stimuleren lerend vermogen en rol NVTZ*

Een deel van de geïnterviewden geeft aan dat kernwaarden uit het programma 'Goed Toezicht' minder vrijblijvend mogen worden toegepast. Denk bijvoorbeeld aan het transparant zijn over de oogst van de jaarlijkse evaluatie. Of denk aan het nadrukkelijker verplichten dat toezichthouders een bepaalde bagage (bijvoorbeeld aan opleiding) meenemen of plannen hebben om opleiding te volgen. Daar wordt in de interviews dan steeds de kanttekening bij gemaakt dat jezelf ontwikkelen 'intrinsieke motivatie' vraagt, en dat het 'ervaren van morele verantwoordelijkheid' waarschijnlijk meer oplevert.

*'Ik ben [opgegroeid] met fysiotherapeuten en dan moet je constant geaccrediteerd worden en moet je blijven. Op zich is dat best een mooie gedachte, maar ik geloof veel meer in intrinsieke motivatie om bij te blijven, jezelf te blijven ontwikkelen dan dat je met lotgenoten zit bij wijze van spreken van 'ik zit hier alleen voor de punten'. (rvt organisatie in de ouderenzorg, 13:44)*

Als een mogelijke volgende stap wordt wel genoemd 'audit/peer review', dit impliceert dat raden van toezicht nadrukkelijker andere raden van toezicht, zowel binnen als buiten de zorg, opzoeken om te leren.

Nieuwe risico's vragen de aandacht van toezichthouders. Denk bijvoorbeeld aan reputatieschade als gevolg van media-aandacht, de ingewikkeldheid van relaties met andere zorgaanbieders en zorginkopers, het toezicht houden op vergaand samenwerken in netwerken of in de regio. Wensen van geïnterviewden zijn dat de NVTZ nog meer aandacht vraagt voor het maximaal inzetten van maatschappelijke middelen voor de zorg en welzijn van cliënten, nadrukkelijk stimuleert en faciliteert om te leren van toezichthouden buiten de zorg, en misschien stelligere standpunten inneemt over het toezichthouden en besturen in het publieke debat.

*'Wat ik me kan voorstellen is dat juist voor diegene die al professioneel georganiseerd zijn het sparren met hele andere sectoren heel interessant kan zijn. Dus dat je eens praat met toezichthouders in de industrie – de veiligheidscultuur, om maar iets noemen, bij bijvoorbeeld de chemische industrie kan heel interessant zijn om van te leren voor de zorg. Dus de vraag is of je binnen de NVTZ het niet te veel met elkaar over elkaar hebt, terwijl je eigenlijk die blik ook naar buiten zou mogen gooien.' (rvt ziekenhuis, 6:30).*



*'Het gaat even over de toekomst en zijn wij voorbereid gezien alle ontwikkelingen, met name op het gebied van welzijn? Je ziet hele grote verschuivingen en we verwachten die ook op ons terrein, waarbij we veel meer in netwerken gaan werken, bijvoorbeeld.'* (rvt welzijnsorganisatie, 14:8)

### **3.5 Perspectief en samenwerking met cliëntenraden**

In deze paragraaf gaan we in op de relatie tussen de cliëntenraad en raad van toezicht. In de interviews komt naar voren dat soms de cliëntenraden in verschillende sectoren van zorg & welzijn zeker in kleine organisaties nog weinig zijn ontwikkeld of zelfs ontbreken wat een intensiever contact tussen cliëntenraad en raad van toezicht belemmert. In de meeste, vooral grotere, organisaties zijn deze cliëntenraden er wel, zowel op locatie- en op instellingsniveau. In de interviews en de focusgroep is vooral belicht hoe de centrale cliëntenraad en de raad van toezicht zich tot elkaar verhouden.

In de interviews en de focusgroep is het volgende naar voren gebracht:

- Er zijn verschillende vormen waarin de (centrale) cliëntenraad en de raad van toezicht elkaar ontmoeten: één of enkele vaste vergaderingen per jaar, een gezamenlijke studiemiddag/-avond, een strategiebijeenkomst of informeel voorzittersoverleg. Het is eerder een uitzondering als er geen onderling contact is, wel wordt diverse malen aangegeven dat het contact nog weinig diepgang kent.
- In veel raden van toezicht heeft de cliëntenraad de mogelijkheid om één lid voor te dragen.
- De raad van toezicht heeft verschillende informatiebronnen om meer te weten over hoe de cliënten de zorg ervaren: meting van cliëntenervaringen (tevredenheid, patient reported experience measures (PREM's)), uitkomsten (patient reported outcome measures (PROM's)), en klachten. Cliëntervaringen staan dus op de agenda van de raad van toezicht.

Overleggen tussen de cliëntenraad en de raad van toezicht dragen bij om duidelijk te maken waar zowel raad van toezicht en cliëntenraad voor staan.

*..... 'waartoe staat die cliëntenraad?' Ik vind dat voor de lokale cliëntenraad nog wel duidelijker is waarvoor ze zijn dan de centrale cliëntenraad....'* (bestuurder organisatie in de ouderenzorg, 7:12)

*'Wat ik wilde zeggen, is dat wij bij die vergadering ook de gelegenheid hebben genomen om uit te leggen wat de rol is van de raad van commissarissen. Uitgelegd dat we toezicht houden en dat we werkgevers zijn van de bestuurder en dat we adviezen geven.'* (rvt organisatie in de ouderenzorg, 7:25)

De cliëntenraden ervaren dat hun communicatie toch vooral verloopt via de raad van bestuur en dat is doorgaans ook wenselijk.

*'Bij ons loopt het contact inderdaad grotendeels via de raad van bestuur. We hebben net een wisseling gehad van bestuurder, die is heel communicatief. En ik denk dat wij daar inderdaad onze belangrijkste aandacht aan geven, dat die lijn goed loopt. De raad van toezicht zien wij inderdaad meer als een instantie die achter de bestuurder zit en met name de bestuurder controleert. Wij moeten zorgen dat het proces binnen de organisatie goed loopt, dat in ieder geval de zienswijze van de cliënten op de goede manier bij de bestuurder terechtkomt.'* (1:17 focusgroep cliëntenraden)

Er zijn echter ook vertegenwoordigers van de cliëntenraad die de raad van toezicht als te veel op afstand ervaren. Men ervaart in de praktijk ook niet een houding van een raad van toezicht die proactief informatie zoekt bij de cliëntenraad.

*'Ik ben van mening dat de raad van toezicht op te veel afstand staat. Dat is mijn ervaring. Op de locaties zie je ze niet. Wat ik zo straks zei – een keer of twee keer bij een lokale raad aanschuiven en een keer in het jaar bij een centrale raad aanschuiven, amper een uurtje. Dan kun je geen gevoel hebben bij wat er bij de cliëntenraden leeft en daar wordt ook geen tijd voor ingeruimd.'* (1:21 focusgroep cliëntenraden)

*'We hebben goed contact met de raad van bestuur, er wordt naar ons geluisterd, dat is allemaal prima. Ik vind het juist vreemd dat de raad van toezicht, die ook toezicht moet houden op de governance structuur van de organisatie, juist geen contact zoekt met ons. Dat vind ik gek.'* (1:34 focusgroep cliëntenraden)

Cliëntenraden verwachten dat er formeel helderheid is over elkaars rollen, bijvoorbeeld in de vorm van een reglement, of een overzicht van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Cliëntenraden hebben expliciete verwachtingen over waar de raad van toezicht voor staat, en hoe deze de cliëntenraad kan raadplegen als bron van informatie over het cliëntenperspectief.

*'Een is dat de raad van toezicht een visie op zorg zou moeten hebben, ook op de kwaliteit van zorg. Het tweede is dat ze verschillende expertises zouden moeten hebben, van spreadsheets tot personeel en organisatie, juridische zaken en IT en eHealth. Het derde wat ik hoor, is dat ze zich eigenlijk goed moeten informeren over het reilen en zeilen van de organisatie en zeker ook het cliëntenperspectief. En daarin dus eigenlijk ook de cliëntenraad moet gebruiken als informatiebron.'* (1:38 focusgroep cliëntenraden)

Hoe dat gebeurt is contextafhankelijk.

*'Ik begrijp ook dat er een verschil is tussen een ziekenhuis – ik heb [aantal] jaar in een ziekenhuis gewerkt en dat is inderdaad anders dan dat je een zorginstelling hebt waarbij je mensen hebt die daar wonen. Dat is denk ik van een andere orde. Ik kan me ook voorstellen dat je andere eisen stelt aan de raad van toezicht. Maar het belangrijkste is van, 'hoe kijken zij als raad, wat voor een visie hebben zij op hun rol en hoe geven zij daar vorm aan?' Dat zou ik wel graag willen weten.'* (1:34 focusgroep cliëntenraden)

Ze verwachten meer betrokkenheid van de raad van toezicht bij het cliëntenperspectief, dat men meer zichtbaar is, en zo ervaren geïnterviewden en focusgroep deelnemers het nog niet altijd in de praktijk.

### **3.6 Interviews Onderwijs en Woningcorporaties**

#### **3.6.1 Interview VTOI-NVTK**

Achtergrond. VTOI-NVTK is de branchevereniging voor interne toezichthouders uit de sectoren kinderopvang en onderwijs. De VTOI-NVTK is ontstaan uit twee verenigingen; de VTOI (onderwijs) en NVTK (kinderopvang). Sinds juli 2017 zijn de twee gefuseerd. Er zijn bijna 700 raden van toezicht lid waarbij ongeveer 4000 toezichthouders gekoppeld zijn. De heterogeniteit van de organisaties waar toezicht wordt gehouden is zeer groot. In de onderwijssector loopt het uiteen van primaire onderwijs tot aan universitair onderwijs en alles daartussen. In de kinderopvang wordt niet alleen de maatschappelijke kinderopvang vertegenwoordigd waar gewerkt wordt met een raad van toezicht, maar ook de commerciële kinderopvang waarbij

diverse financieringsvormen mogelijk zijn, diverse vormen van aandeelhouders bestaan en over het algemeen met een raad van commissarissen gewerkt wordt. Ook in grootte van de organisaties is veel variatie; van grotere concerns met meerdere locaties tot kleine familie Bv's of gastouderopvang. Op de website van de VTOI-NVTK wordt de volgende visie en missie geformuleerd: "De VTOI-NVTK bevordert dat toezichthouders in het onderwijs en de kinderopvang vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid hun werk betrokken en professioneel kunnen uitvoeren en zodoende proactief kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en ontplooiing van kinderen, scholieren en studenten. De VTOI-NVTK ondersteunt haar leden in het vervullen van hun toezichthoudende taak, fungeert als belangenbehartiger en bevordert goed werkgeverschap. We zetten ons in voor de continuïteit en kwaliteit in onderwijs en kinderopvang vanuit een maatschappelijk perspectief."

Rol van de branchevereniging: De rol van VTOI-NVTK is vergelijkbaar met die van VTW en NVTZ in termen van het verzorgen van cursussen, organiseren van leden-bijeenkomsten, informatie op de website, het aanbieden van praktische handleidingen, het stimuleren van reflectie & dialoog over nieuwe ontwikkelingen, maar VTOI-NVTK heeft ook als kerntaak 'werkgeverschap' wat inhoudt dat de VTOI-NVTK werkgeverspartij is in twee Cao's die worden afgesloten voor bestuurders in het primair en het voortgezet onderwijs.

Professionaliteit: Voor de VTOI-NVTK gaat het uiteindelijk erom dat toezicht bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en kinderopvang. "En kwaliteit betekent dat er een passende, veilige en educatieve omgeving wordt gecreëerd. Waarin vanaf baby zijn tot jongvolwassen mensen gestimuleerd worden om hun eigen ontwikkeling, binnen hun eigen mogelijkheden, zo optimaal mogelijk voor elkaar te krijgen." (geïnterviewde medewerker VTOI-NVTK). De maatschappelijke opdracht van de toezichthouder moet leidend zijn.

Regulering: Op het moment is er weinig tot geen sprake van regulering van toezicht vanuit VTOI-NVTK. Als reactie op de oproep vanuit de overheid om als sector zelf een kwaliteitsstandaard voor toezicht te formuleren is er sinds april 2018 wel een Verenigingsconvenant waarin een gezamenlijk kwaliteitskader wordt geformuleerd waaraan de leden van de vereniging zich verbinden. Het kader biedt aandachtspunten voor professionalisering en punten waarop toezichthouders zich maatschappelijk kunnen verantwoorden. Er is wel een tendens vanuit de maatschappij en overheid om de maatschappelijke verantwoording van toezichthouders in deze sectoren verder vorm te geven en meer van de kwaliteit van toezicht te laten zien dan tot op heden gebeurd is.

Professionalisering: De vereniging is in samenspraak met verschillende stakeholders, zoals het ministerie van OCW, inspectie, brancheorganisaties en niet te vergeten haar eigen leden een ontwikkelproces gestart om te komen tot het formuleren van een code voor goed toezicht die voor de gehele linie van onderwijs en kinderopvang vastlegt wat goed toezicht inhoudt. Het idee is om het minimumniveau voor goed toezicht te definiëren met alle kenmerken en normen die daarbij horen en daarbij goede voorbeelden beschikbaar te stellen zodat men eigen invulling kan geven. Een van de meer concretere normen waar men aan kan denken is dan het behalen van een startkwalificatie voor een toezichthouder. Als belangrijke waarde voor goed toezicht wordt ook het zelf reflecterend vermogen van een raad genoemd. Hiertoe heeft het VTOI-NVTK een evaluatiecyclus van 4 jaar ontworpen waarbij met name aandacht is voor het teamproces binnen de raad en een systeem van verplichte intercollegiale visitaties. De bedoeling van de code is niet dat deze als afvinklijst fungeert, maar een beschrijving van principes van goed toezicht, uitgewerkt in vormen van normering – "zonder dat het knellend wordt" (geïnterviewde medewerker). Er wordt parallel hieraan ook nagedacht over de monitoring en handhaving van de code. Dat dit nodig is staat niet ter discussie, maar wel rijst de vraag wie of welke instantie dit zou moeten doen.

### 3.6.2 Interview VTW-branche

Achtergrond: VTW is de branchevereniging van commissarissen van woningcorporaties. Er zijn bijna 300 woningcorporaties, dit aantal is gedaald vanwege fusies, en bijna allemaal (99%) zijn ze lid van VTW. De omvang van woningcorporaties kan sterk verschillen. Er zijn corporaties van een paar honderd woningen en de grootste corporatie heeft er ongeveer 80.000. De sector woningcorporaties kijkt af ten opzichte van zorg & welzijn en onderwijs, door het hoge percentage commissarissen dat lid is van de branchevereniging, het relatief lage aantal corporaties en het feit dat er controle wordt uitgevoerd bij de toetreding van commissarissen en bestuurders van een corporatie. Woningcorporaties hebben in vergelijking met zorg- en onderwijsinstellingen bovendien verhoudingsgewijs minder weinig personeel in dienst ten opzichte van het aantal cliënten aan wie dienstverlening plaatsvindt.

VTW ziet zichzelf als dé vertegenwoordiger van het intern toezicht en als zodanig is er betrokkenheid bij wetgeving, belangenbehartiging en wordt beleidsinformatie aan vele stakeholders verstrekt. Daarnaast is de missie van VTW om ondersteuning en een platform te bieden om leden te professionaliseren en om de kwaliteit van het toezichthouden te bewaken, bijv. met behulp van de Governance Code (samen met brancheorganisatie Aedes) waarin eigen verantwoordelijkheid, cultuur en gedrag en het maatschappelijk perspectief een belangrijke rol spelen.

Rol van de branchevereniging: De rol van VTW in de professionalisering is het verzorgen van cursussen (via VTW-academie), organiseren van leden-bijeenkomsten, informatie op de website, het aanbieden van praktische handleidingen, het stimuleren van reflectie & dialoog over nieuwe ontwikkelingen (bijv. digitalisering). Het VTW-aanbod vertoont sterke overeenkomsten met dat van de NVTZ. VTW heeft daarnaast ook een pool met ervaren commissarissen, VTW-leden die (in overleg met de AW) kunnen worden ingezet bij problemen bij raden van commissarissen van corporaties.

Professionaliteit: Voor VTW staat de toegevoegde waarde van de raad van commissarissen/raad van toezicht voor de corporatie centraal vanuit een passie voor volkshuisvesting en het belang van (toekomstige) huurders: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit/duurzaamheid van de woningen. Het rapport 'kracht en tegenkracht' van de autoriteit Woningcorporaties onderstreept het belang van de werkgeversrol: de relatie met de bestuurder, de interactie en hoe je als raad onderling functioneert. Daarnaast is de controlerende rol, de klankbordrol, de zichtbaarheid naar buiten toe en het netwerken als commissaris met de omgeving volgens VTW essentieel.

Regulering: Binnen VTW heeft men met elkaar afspraken gemaakt, geholpen door een urgentiebesef ten gevolge van incidenten in de woningcorporatiesector. Door externe eisen in combinatie met de eigen VTW-verplichtingen, is er volgens de VTW een ondergrens ontstaan voor de kwaliteit van de commissarissen. Sanctionering door de branche zelf (afpraak is afspraak) in combinatie met extern toezicht is volgens VTW noodzakelijk. VTW ervaart nu dat dit duidelijkheid biedt in wat van een commissaris minimaal wordt verwacht en dat het een basiskwaliteit garandeert. Dat uit zich in de kwaliteit van het toezicht: er zijn veel minder incidenten, corporaties gebruiken hun middelen steeds beter en er staan steeds minder corporaties onder verscherpt toezicht. En corporaties worden weer meer maatschappelijk gewaardeerd.

Professionalisering: VTW heeft aan het lidmaatschap een aantal verplichtingen gesteld: elke commissaris onderschrijft de Governance Code, normen voor honorering, en er moeten jaarlijks minimaal vijf (door hen zelf toe te kennen) accreditatie (PE)-punten worden behaald. Ook voert de raad 1 maal per jaar een zelfevaluatie uit (staat in de Governance Code). Als een commissaris zich - na waarschuwing - niet aan deze verplichtingen houdt, wordt men uiteindelijk geroyeerd (escalatieladder). Binnen VTW is gesproken over de vraag of er eisen aan de zelfevaluaties moeten worden gesteld, maar die zijn vervat in een handreiking; deze

handreiking geeft richtingen voor een goede zelfevaluatie aan. Behalve de eisen die VTW-leden zichzelf hebben opgelegd, zijn er externe toezichthouders die de kwaliteit van het intern toezicht controleren. De Autoriteit Woningcorporaties (AW) voert bij elke te (her)benoemen commissaris een Fit en Proper toets uit - waarin ook eisen aan de expertise worden gesteld. Daarnaast zijn in de woningwet zaken vastgelegd over het interne toezicht, zoals 1 maal per 4 jaar een visitatie van de corporatie inclusief de raad van commissarissen.

Een goede combinatie van externe regelgeving en zelfregulering is volgens VTW effectief om professionalisering van toezicht te stimuleren. Voor een vereniging is het lastig om verplichtingen in te stellen, omdat alle leden daar een stem in hebben en minder professionele commissarissen het maken van afspraken voor verbetering daarvan kunnen remmen. De VTW heeft hier juist positieve ervaringen mee, geholpen door de incidenten en bemoeienis van de politiek. Dat de Autoriteit controleert of commissarissen hun termijn niet overschrijden is bijvoorbeeld helpend. De autoriteit voert governance inspecties uit, controleert of PE-punten zijn behaald, en zelfevaluaties en visitaties hebben plaatsgevonden. Jaarverslagen van de raden, notulen, worden ook gecheckt. Soms heeft VTW het gevoel dat Autoriteit te dichtbij komt en meer op het zelfregulerend vermogen moet vertrouwen. Daar wordt vervolgens via constructief overleg naar oplossingen gezocht, voor zover die wettelijk mogelijk zijn.

## 4. Discussie en conclusie

### 4.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In het evaluatieonderzoek hebben twee vragen centraal gestaan: 1) Heeft het programma ertoe bijgedragen dat raden van toezicht meer voldoen aan de criteria die de operationalisatie vormen van de drie waarden van het programma? en 2) Heeft actieve deelname impact op de ervaren professionalisering en reflectie gehad, en heeft dit daarmee bijgedragen aan meer lerend vermogen binnen raden van toezicht?

Het onderzoek laat zien dat het programma ‘Goed Toezicht’ effect heeft gehad. Het heeft raden van toezicht geholpen om te reflecteren op professionaliteit in het algemeen en de kernwaarden van het programma in het bijzonder. Als antwoord op de eerste onderzoeksvraag kan geconcludeerd worden dat raden van toezicht, mede als resultaat van het programma ‘Goed Toezicht’, de laatste jaren een flinke professionalisering hebben doorgemaakt. Dit geldt voor elk van de drie kernwaarden van het programma: (1) Goed beslagen ten ijs, (2) Evaluatie en reflectie en (3) Transparantie. De kernwaarden worden erkend als wat minimaal nodig is om de professionalisering van toezichthouders te stimuleren.

*Goed beslagen ten ijs:* Raden van toezicht herkennen de kernwaarde Goed beslagen ten ijs als een belangrijke pijler van professionaliteit en vinden dat het vak van toezichthouden ook regelmatig (na)scholing vergt. Tegelijkertijd is er een kritische noot vanuit de respondenten: cursussen kunnen helpen maar het garandeert niet dat er sprake is van een professionele toezichthouder. Uit het onderzoek blijkt dat raden van toezicht veel aandacht besteden aan kennis- en competentieontwikkeling. In vergelijking met 5 jaar geleden wordt er meer aan scholing en cursussen gedaan. De NVTZ heeft in samenwerking met de Avicenna Academie voor Leiderschap een gevarieerd scholingsprogramma voor de aanstaande, de beginnende, de ervaren en de zeer ervaren toezichthouder. De cijfers over de deelname van toezichthouders aan leergangen van de NVTZ-academie laten over de periode 2016 tot 2019 een stijging zien en daarbij kan worden opgemerkt dat toezichthouders ook bij andere aanbieders scholingen volgen ter ondersteuning van hun deskundigheid. Daarover zijn echter geen cijfers beschikbaar. Het aantal toezichthouders dat jaarlijks deelneemt aan de NVTZ-academie is reeds aanzienlijk: ongeveer 1000 per jaar, waarvan een aanzienlijk deel de leergang voor nieuwe toezichthouders of die voor de voorzitter heeft gevolgd. Dat raden van toezicht scholing serieus nemen is ook te zien door de trend dat zij opleidingen vaker een vaste plek in hun programma geven via een jaarlijks budget en afstemming over welke opleidingen voor het team en individuele leden zinvol zijn, bijvoorbeeld als onderdeel van de jaarlijkse evaluatie. Het NVTZ-cursusaanbod wordt op prijs gesteld maar wisselend gewaardeerd. Met name differentiatie naar sectoren, hele kleine en hele grote organisaties en zeer ervaren toezichthouders is volgens geïnterviewden een uitdaging. Aandachtsgebieden die meer aandacht behoeven zijn kennis- en competentieontwikkeling in innovatie, ICT en HR, dit betreft aandachtsgebieden die toezichthouders dikwijls niet als expertise hebben en die juist nu strategisch van belang zijn voor toezichthouders om met bestuurders te kunnen sparren over onderwerpen als de rol van data en technologie in de zorg, de verandering van het zorglandschap en de knellende arbeidsmarkt in de zorg. Hoewel in dit onderzoek niet als zodanig meegenomen, zijn een aantal van deze ontwikkelingen in versnelling geraakt door de uitbraak van COVID-19. Suggesties voor het cursusaanbod zijn intervisie en dialoog om inhoudelijk en procesmatig te kunnen sparren, nieuwe en veranderende rollen van toezichthouders, ontwikkelingen in de sector en regelgeving van een specifieke sector (niet alleen voor startende maar ook voor zittende toezichthouders om bij te blijven).

*Evaluatie en reflectie:* Toezichthouders onderschrijven het belang van evaluatie en reflectie voor professionalisering en dit wordt dan ook breed opgepakt. Veel raden van toezicht evalueren hun functioneren jaarlijks of vaker, en doen dit eenmaal per drie jaar of vaker met

een externe begeleider. In vergelijking met vijf jaar geleden vindt men dat dit beter wordt voorbereid. Ook leidt de evaluatie tot actiepunten en aanpassingen. Evaluaties blijven veelal wel in de beslotenheid van de raad van toezicht en het bestuur, input van cliëntenraad, ondernemingsraad en externe stakeholders wordt niet of nauwelijks gevraagd. Dit maakt dat de raad van toezicht redelijk onzichtbaar. Verdere doorontwikkeling is mogelijk door meer aandacht te besteden aan een goede voorbereiding en opvolging van de evaluaties, meer uitwisseling met meer en andere gremia in en buiten de organisatie, goede externe ondersteuning en wellicht experimenteren met nieuwe methodes (opvolging verbeterpunten, verbinding met visie, experimenteren met methoden zoals bijv. observaties, gerichte feedback van experts). Verder geven toezichthouders zelf suggesties aan die in de richting gaan van het creëren van een frisse blik 'van buiten' door intervisie met raden van toezicht van een gelijksoortige organisatie of juist buiten het eigen werkgebied.

*Transparantie:* Transparantie als kernwaarde wordt iets minder herkend dan de andere twee, gedeeltelijk omdat er wel achter staat dat men goed zichtbaar en benaderbaar is, maar er soms vergeet expliciet aandacht aan te besteden. Zowel uit de enquête als uit de interviews blijkt dat de raad van toezicht veelal zichtbaar is door vermelding in het jaarverslag, door locatiebezoeken, door de contacten binnen de organisatie en door vermelding op de website. Wat nog aandacht behoeft is dat contactgegevens vaak ontbreken. De vraag is of een aparte vermelding van gegevens op de NVTZ-website toegevoegde waarde heeft. In het jaarverslag wordt nog te weinig gemeld over de professionaliseringsactiviteiten waar de toezichthouders aan deelnemen. Een vraag die raden soms stellen is naar wie de transparantie met name gericht moet zijn: de organisatie, de maatschappij, elkaar of naar externe stakeholders. Het overgrote deel van raden van toezicht heeft een uitgewerkte toezichtvisie, in veel gevallen is deze in samenwerking tot stand gekomen, in veel gevallen is er ook een van de toezichthouders geweest die een concept heeft voorbereid. Veel raden geven aan dat het proces van ontwikkeling van een visie voor de raad van toezicht belangrijker is dan het product, vooral het belang van dialoog erover wordt benadrukt. Het NVTZ-programma heeft eraan bijgedragen dat meer raden van toezicht zijn overgegaan naar de ontwikkeling en publicatie van een visie op papier. De ontwikkeling van het expliciet maken van en dialoog voeren over de eigen visie op het toezicht zowel in de raad als met stakeholders binnen en buiten de organisatie, biedt volgens toezichthouders kansen, bijvoorbeeld doordat raden elkaar hierin meer inspireren.

#### *Zelfregulerend en lerend vermogen van raden van toezicht*

De tweede onderzoeksvraag over de impact van het programma op de ervaren professionalisering en reflectie en de bijdrage aan meer zelfregulerend en lerend vermogen binnen raden van toezicht, laat ook positieve ontwikkelingen zien. De strategie van het programma 'Goed Toezicht' kan worden gekarakteriseerd als aanmoedigen. Er zijn geen verplichtingen opgelegd. Bewust is niet de weg van accreditatie van toezichthouders of raad van toezicht ingeslagen. In dit onderzoek is aangetoond dat deze strategie van aanmoedigen heeft gewerkt en dat respondenten zonder uitzondering kritisch blijven over de meerwaarde van accreditatie. De data in dit onderzoek laat zien dat zelfregulering en toenemende professionalisering elkaar niet in de weg staan.

Helaas is moeilijk vast te stellen welke ontwikkelingen in professionalisering hebben plaats gevonden binnen raden van toezicht die niet lid zijn van de NVTZ. Ook zij hebben wel gebruik kunnen maken van de activiteiten en documentatie die het programma openbaar aanbiedt. De niet-leden die gereageerd hebben in de enquête lijken het in elk geval niet slechter te doen dan de NVTZ-leden. Er is echter een grote kans dat de groep niet-leden die gereageerd heeft op de enquête niet representatief is voor de gehele groep en wellicht de groep is die juist al veel aan professionalisering heeft gedaan/does. Er blijft een grote groep raden van toezicht buiten beeld waarbij geen zicht is op het huidige functioneren en de mate van professionalisering. Het blijft een zoektocht hoe ook de grote groep niet-leden gestimuleerd en gefaciliteerd kan worden

waarbij de balans tussen zelfregulerend vermogen en het verplichtend karakter zoals bij accreditatie behouden blijft.

#### **4.2 Verleden, heden en toekomst**

Het onderzoek heeft niet alleen inzicht gegeven in de huidige stand van zaken betreffende de professionalisering van raden van toezicht, maar werpt ook licht op welke ontwikkeling door de tijd heeft plaatsgevonden en waar professionalisering voor de toekomst op gericht zou moeten zijn.

##### *Ontwikkeling door de tijd*

Hoewel een vergelijkbaar onderzoek met gegevens hoe het er wat betreft professionalisering 5 jaar geleden voor stond niet beschikbaar is, komt uit het onderzoek wel naar voren dat raden van toezicht zelf van mening zijn dat men duidelijk meer met professionalisering bezig is dan 5 jaar geleden. Data van de NVTZ-website en de NVTZ-academie ondersteunen deze bevinding. Verschillende factoren zijn hierin stimulerend geweest, niet alleen activiteiten van de NVTZ en andere externe factoren in de sector, maar ook interne factoren zoals fusie, een groeiende organisatie en wisseling van bestuurder(s) of voorzitter en/of leden van de raad van toezicht. Bijna een kwart geeft aan evenveel als 5 jaar geleden bezig te zijn met professionalisering, vaak omdat men het reeds bereikte niveau voldoende vindt. Langzamerhand is er een kentering gekomen in het functioneren van raden van toezicht in de zorg, waarbij het mensbeeld van een opportunistische, zichzelf verrijkende bestuurder en de controlerende rol van de raad verschuift naar een positief mensbeeld van de bestuurder die rentmeester is en een adviserende rol van de raad van toezicht nodig heeft, gestoeld op vertrouwen in de bestuurder.

##### *Toekomstgericht*

Het onderzoek laat zien dat de route van aanmoediging, stimulering en facilitering een goede aanpak is om een balans te houden tussen te veel vrijblijvendheid enerzijds en accreditatiesystemen anderzijds. Om het zelfregulerend vermogen van de raden van toezicht te blijven stimuleren en hen aan te moedigen ook voor de toekomst goed beslagen ten ijs te komen is er nog een stap te maken. Een stap van het hebben van een visie op toezicht waarin vooral is nagedacht over de vraag "hoe doen we het", naar een visie op de toekomst waarin men ook van buiten naar binnen de organisatie kijkt en op ontwikkelingen in de samenleving anticipeert. Dan wordt evalueren niet alleen kijken in de achteruitkijkspiegel, maar wordt ook van belang hoe men reflecteert op trends en uitdagingen waar de organisatie voor staat en wat dit in kennis en competentie en functioneren van de raad van toezicht betekent. Nu goede vorderingen met het programma 'Goed Toezicht' zijn gemaakt zien raden van toezicht een vervolgstap voor de NVTZ weggelegd: het uitbreiden van het programma bijvoorbeeld met een vierde kernwaarde of een bredere operationalisering van de bestaande kernwaarden. Men zoekt naar vormen die én zelfregulerend zijn, én de vrijblijvendheid van het professioneel optreden van raden van toezicht verminderen. Vanuit theoretische kaders zou men dit kunnen duiden als een overgangsfase van agency naar stewardship, waarbij voor de toekomst nog stappen te maken zijn naar principes van de resource-dependency theorie die veronderstelt dat een raad van toezicht de essentiële schakel is tussen bestuurder, de organisatie en relevante stakeholders. Toezichthouders zelf lijken aan te sturen op extra aanmoediging die voort kan komen uit het stimuleren van dialoog en interactie binnen de raad van toezicht, van de raad met interne en externe stakeholders en van raden van toezicht onderling.

##### *Leren van andere sectoren*

De interviews met de verenigingen voor toezichthouders in onderwijs en woningcorporaties laten zien dat er verschillen zijn in hoe goed toezicht vormgegeven en georganiseerd is in deze sectoren. Daar waar de VTW aan de ene kant van het spectrum met accreditatie en meer wetgeving de professionaliteit poogt te vergroten, zit de NVTZ wellicht meer aan de andere kant met vooral de waarde van zelfregulerend vermogen hoog in het vaandel, en zoekt de VTOI-NVTK meer naar een combinatie van harde normen en minimum vereisten met monitoring en



handhaving. Deze ontwikkelingen zijn ook ingegeven door geschiedenis in deze sectoren, incidenten en dynamiek van de sectoren. Welke methoden effectiever zijn, is moeilijk vast te stellen, wel is het goed om te zien dat er over de grenzen van de eigen sector heen gekeken wordt en van de andere sectoren geleerd wordt. Dit is iets wat ook door toezichthouders in zorg en welzijn zelf genoemd wordt; men hoopt via dialoog met toezichthouders uit andere sectoren ook weer tot nieuwe inzichten te kunnen komen.

#### **4.3 Praktische aanbevelingen**

Het onderzoek heeft tot een aantal beleids- en praktijkrelevante ervaringen en uitkomsten geleid. Ten eerste laten de resultaten zien dat er verschillen zijn in de behoeften en wensen van raden van toezicht vanuit de verschillende typen organisaties (groot/klein, sector). Het aanbod van activiteiten en het programma 'Goed Toezicht' zou zich kunnen door ontwikkelen door meer differentiatie aan te bieden naar deze verschillende doelgroepen. Hierbij is het wel van belang dat over de gehele breedte een aanbod is. Hoewel de meerderheid van de raden van toezicht zich verder geprofessionaliseerd heeft en deze 'gevorderde' groep behoefte heeft aan een volgende stap in zijn professionalisering, is er ook een groep van bijvoorbeeld nieuwe en startende raden die nog de basis moeten leggen en voor wie het huidige programma een goede start is. Deze laatste groep, die overigens niet altijd de weg weet te vinden naar de NVTZ, zou ondersteund kunnen worden door een pool van ervaren toezichthouders die als klankbord en vraagbaak kunnen dienen. Er zou vanuit de overheid, financiers en andere belanghebbenden meer druk op organisaties kunnen worden uitgeoefend om zich bij de brancheorganisatie aan te melden. Het feit dat raden van toezicht die geen lid zijn van de NVTZ weinig motivatie hebben getoond om deel te nemen aan een onderzoek over professionalisering, roept vragen op over hoe deze groep met professionalisering bezig is.

Ten tweede laat het onderzoek zien dat steeds meer raden van toezicht werken aan een toezichtvisie, maar hierin ook erg zoekende zijn hoe dit vorm en inhoud te geven. Het aanmoedigingsbeleid rondom visievorming kan door de NVTZ verder worden ontwikkeld, bijv. door een aantal goede voorbeelden beschikbaar te stellen en/of door een jaarprijs uit te reiken voor de beste toezichtvisie (bijvoorbeeld gekozen middels peer-review).

Een derde praktische aanbeveling betreft het werken aan transparantie. De raden van toezicht onderschrijven over het algemeen het belang van zichtbaarheid maar zijn vervolgens nog niet altijd goed zichtbaar voor derden zoals cliëntenraad, medewerkers, of andere organisaties. Ondersteuning en goede voorbeelden hoe men vorm kan geven aan zichtbaarheid en welke kanalen men hiervoor kan gebruiken kan hen hierin verder helpen. Op-maat feedback over de kwaliteit van de zichtbaarheid van een raad van toezicht zou bijvoorbeeld ook onderdeel kunnen zijn van een evaluatie onder begeleiding van een externe evaluator. Daarnaast kan ook contact met cliëntenraden, externe stakeholders en eventueel de ondernemingsraad over hoe zij de zichtbaarheid van de raad van toezicht ervaren, winst opleveren.

Een andere aanbeveling is om meer zichtbaarheid bij en samenwerking met cliëntenraden op te zoeken. Vanuit de NVTZ is hierin wellicht samenwerking met landelijke cliëntenorganisaties (LOC, LSR of NCW) mogelijk om samen na te denken hoe op organisatieniveau raden van toezicht het contact en de samenwerking met cliëntenraden kunnen vormgeven.

#### **4.4 Methodologische kanttekeningen**

Door een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden en verschillende databronnen te gebruiken in het onderzoek is gewerkt aan het versterken van de interne validiteit en betrouwbaarheid. De observaties van de regiobijeenkomsten, gegevens van de NVTZ Academie en gegevens van de NVTZ-website zijn waardevolle input geweest voor het ontwikkelen van de online vragenlijst. De interviews met raden van toezicht en de focusgroep met cliëntenraden hebben meer diepgang gegeven aan de interpretatie van de resultaten uit de vragenlijst. Over het algemeen is er in de online vragenlijst en interviews een goede spreiding

van raden van toezicht over regio's, sectoren en grote en kleine organisaties. Een klankbordgroep van experts en betrokkenheid van interne toezichthouders heeft meegedacht in de ontwikkeling van de gebruikte methoden om zo de interne validiteit van het onderzoek te verhogen. De gegevens die verzameld zijn in het onderzoek bieden een unieke kans om inzicht te geven in de professionalisering van raden van toezicht in zorg en welzijn.

Er zijn ook een aantal kanttekeningen te plaatsen, waar men rekening mee moet houden bij het interpreteren van de resultaten. In het onderzoek zijn raden van toezicht die niet lid zijn van de NVTZ sterk ondervetegenwoordigd in zowel de vragenlijsten als de interviews. Een duidelijk beeld over niet-leden en startende organisaties is met dit onderzoek moeilijk te geven. Om beter zicht te krijgen op de professionalisering van deze raden van toezicht is aanvullend onderzoek nodig vanuit of in samenwerking met bijvoorbeeld een partij als de inspectie of financiers die de urgentie van deelname aan onderzoek wellicht beter kunnen benadrukken. Daarnaast zijn er van de NVTZ-website alleen over 2018 en 2019 betrouwbare gegevens beschikbaar over deelname van raden van toezicht aan de activiteiten omdat 2017 en 2020 niet compleet zijn. In de interviews en ook vanuit NVTZ is gebleken dat niet alle raden van toezicht de informatie aanleveren voor de NVTZ-website en dat deze resultaten enige onderrapportage laten zien. Een andere beperking van het onderzoek is dat de groep die participeert in de regiobijeenkomsten, vragenlijsten en interviews vooral leden van de raad van toezicht met interesse in het betreffende thema betreft en de raden van toezicht die wellicht wat minder met het programma en professionalisering bezig zijn geweest, ondervetegenwoordigd zijn. Desalniettemin laten de resultaten van de vragenlijst en interviews wel degelijk variatie zien. Een laatste beperking is dat de kwalitatieve gegevens van de interviews en focusgroep gecodeerd zijn door een onderzoeker (degene die zelf het interview had gedaan). Er heeft tussen de verschillende onderzoekers wel overleg plaats gevonden tijdens het doen van de interviews, bij het ontwikkelen van de codes, en analyseren van het materiaal. Daarnaast zijn tussentijdse resultaten voorgelegd aan de klankbordgroep om tot verdere interpretatie van het materiaal te komen en weer verdere analyse en verdieping te kunnen geven.

#### **4.5 Conclusie**

Het programma '*Goed Toezicht*' is meer dan het voldoen aan de minimale vereisten en voldoen aan de operationalisatie van de drie kernwaarden, het is een bredere beweging naar professionalisering die zijn weerslag heeft gevonden in de dagelijkse praktijk van raden van toezicht. Raden van toezicht in zorg en welzijn zijn duidelijk meer bezig met professionalisering mede door aanmoediging en ondersteuning van de NVTZ. Voor de toekomst is er een aantal relevante aandachtspunten uit het onderzoek naar voren gekomen waarmee de NVTZ verder vorm en inhoud kan geven aan haar bijdrage aan professionalisering van toezicht.

## Literatuur

1. Commissie Behoorlijk Bestuur. Een lastig gesprek. 2013.
2. Verslag schriftelijk overleg over brief Goed bestuur van 22 januari 2015 (Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, kamerstuk 32012, nr. 23)
3. Commissie Toezien met Hart voor de Zaak. De Vrijblijvendheid Voorbij: Bouwstenen voor goed toezicht in zorg en welzijn. Utrecht, 2014.
4. Brancheorganisaties Zorg. Governancecode Zorg. Utrecht, 2017.
5. Schippers, E.I. Stand-van-zaken m.b.t. aangehouden motie disfunctionerende bestuurders in ouderenzorg en gehandicaptenzorg [Kamerbrief, 13 februari 2017). Geraadpleegd op: <https://www.nvtz.nl/?file=656&m=1494397679&action=file.download> (november 2020).
6. IGZ, NZa. Kader Toezicht op goed bestuur. Juli 2016.
7. IGZ, NZa. Kader goed bestuur. Juli 2020.

## Bijlage 1. Regiobijeenkomsten NVTZ-leden

Datum	Regio	Belangrijkste resultaten
26-03-2020	Friesland, Groningen en Drenthe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% is nu meer met professionalisering bezig zijn dan voor het programma</li> <li>- Meer visie-, beleidsontwikkeling, kwaliteit, minder controlerende rol</li> <li>- Ongeveer helft geeft aan te hebben deelgenomen aan programma</li> <li>- NVTZ en het programma GT speelt positieve rol in professionalisering, effect van programma lastig te duiden</li> <li>- Professionalisering kan onder druk staan in crisis of bij starters</li> <li>- Programma is middel en geen doel, diverse rvt's volgen eigen pad wat betreft professionalisering</li> <li>- Programma ondersteunt idee dat toezichthouden een vak is</li> <li>- Suggesties: beter aanbod voor rvt's van kleine organisaties, segmenteren naar sector, meer intervisie in de regio, prijsvraag voor een onderscheidende toezichtvisie.</li> </ul> <p>Samengevat: vooral dialoog een reflectie blijven stimuleren</p>
07-04-2020	Overijssel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% is nu meer met professionalisering bezig zijn dan voor het programma</li> <li>- 2/3 neemt deel aan het programma goed toezicht. 1/3 weet niet of dit het geval is</li> <li>- Programma is een doel en geen middel. Professionalisering is eigen verantwoordelijkheid</li> <li>- Een programma kan een stok achter de deur zijn.</li> <li>- Formalisering met accreditatie heeft ook nadelen: je bent (meer) bezig met het behalen van de eisen. Aanpak woningcorporaties is veel strakker</li> <li>- Door programma is het normaler geworden om cursussen te doen</li> <li>- Er is er meer visieontwikkeling en reflectie: het wordt normaler om naar het eigen functioneren te kijken. Ook met bestuurder, dat het mag schuren is normaler geworden</li> <li>- Het programma biedt een structuur voor de professionalisering en ontwikkeling van identiteit/profiel</li> <li>- Suggesties: vrijwilligers/informele zorg, uitwisselen toezichtvisie, leerpunten uit evaluaties, casuïstiek en dilemma's, toekomstige ontwikkelingen</li> </ul>
16-04-2020	Gelderland	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% is nu meer met professionalisering bezig zijn dan voor het programma</li> <li>- 2/3 neemt deel aan het programma goed toezicht. 1/4 weet niet of dit het geval is</li> <li>- Deelname aan programma kan lastig zijn bij een startende of een kleine organisatie met weinig budget</li> <li>- Koppeling van jaarlijkse zelfevaluatie aan eigen ontwikkeling en cursussen</li> <li>- Kwaliteit van het toezien moet als rvt je eigen verantwoordelijkheid blijven</li> <li>- Het programma geeft een spiegel om te kijken waar je staat, waar aandacht nodig is en hoe je het praktisch in kan vullen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het programma helpt om zelf de visie op kwaliteit en het toezicht te versterken</li> <li>- Suggesties: onderscheid en overeenkomsten tussen branches, niveaus (ervaren &amp; nieuwe toezichthouders), ook technisch-inhoudelijk aanbod, delen van goede voorbeelden</li> </ul>
21-04-2020	Noord-Holland	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer dan 80% is nu meer met professionalisering bezig zijn dan voor het programma</li> <li>- Minder dan 40% zegt bewust deel te nemen aan het programma, de andere groep geeft overigens wel aan aandacht te besteden aan professionalisering</li> <li>- Het programma geeft handen en voeten aan professionalisering</li> <li>- Zelfstandige klinieken geven aan niet goed de activiteiten van de NVTZ te kennen</li> <li>- Programma heeft geholpen bij professionalisering, maar is er een causaal verband?</li> <li>- Draagt bij aan wat impliciet is via de toezichtvisie expliciet maken.</li> <li>- Toename van de verscheidenheid aan deelnemers in NVTZ-activiteiten, welzijn krijgt echter nog weinig aandacht</li> <li>- Belang van een goed introductieprogramma voor toezichthouders wordt benadrukt</li> </ul>
12-05-2020	Utrecht en Flevoland	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 65% is nu meer met professionalisering bezig zijn dan voor het programma</li> <li>- 50% neemt deel aan het programma goed toezicht. 15% weet niet of dit het geval is</li> <li>- Het programma heeft invloed gehad op professionalisering, heeft vooral bewustwording gebracht.</li> <li>- Suggesties: beter aanbod voor rvt's van kleine organisaties, segmenteren naar sector</li> </ul>
28-05-2020	Zuid-Holland en Zeeland	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 75% is nu meer met professionalisering bezig zijn dan voor het programma</li> <li>- 60% neemt deel aan het programma goed toezicht. 20% weet niet of dit het geval is</li> <li>- Programma Goed Toezicht is stok achter de deur</li> <li>- Deelname aan programma kan lastig zijn bij een startende of een kleine organisatie met weinig budget</li> <li>- Suggesties: intervisiegroepen stimuleren, uitwisselen met anderen binnen zelfde sector, toekomstige ontwikkelingen</li> </ul>
09-06-2020	Noord-Brabant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer dan 70% is nu meer met professionalisering bezig zijn dan voor het programma</li> <li>- Meer dan 50% zegt bewust deel te nemen aan het programma</li> <li>- Het programma heeft invloed gehad op professionalisering, heeft vooral bewustwording gebracht.</li> <li>- Een programma dat sterk is gericht op opleiden en evalueren/reflecteren is een middel</li> <li>- Suggesties: meer (digitale) intervisie, meer lef tonen en proactief zijn (denk aan rol van innovatie en technologie in de toekomst)</li> </ul>
25-06-2020	Limburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongeveer 70% is nu meer met professionalisering bezig zijn dan voor het programma</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Meer dan 50% zegt bewust deel te nemen aan het programma</li><li>- Goed meenemen in inwerkprogramma</li><li>- Programma Goed Toezicht is stok achter de deur, goed dat visie wordt geëxpliciteerd</li><li>- Door externe laten begeleiden van evaluatie geeft richting in de ontwikkeling van de rvt en geeft reflectie op 'doen we de goede dingen'</li><li>- Sommige deelsectoren ervaren crisis door dalende tarieven en decentralisatie</li><li>- Suggesties: intervisiegroepen stimuleren, uitwisselen met andere (deel)sectoren, toezichtvisies naast elkaar leggen en analyseren, toolbox maken voor evalueren functioneren rvt</li></ul>
--	--	--

## Bijlage 2. Thema overzicht enquête

Deel A. Achtergrond vragen (omvang, samenstelling, organisatie)	4 items
Deel B. Professionalisering – Goed Beslagen ten Ijs	4 items
Deel C. Professionalisering – Evaluatie en Reflectie	12 items
Deel D. Professionalisering – Transparantie	9 items
Deel E. Professionalisering – Algemeen oordeel	5 items
Deel F. Rol NVTZ	14 items
Deel G. Visie op goed toezicht	16 items

\*De volledige enquête is op te vragen bij de auteurs.

### Bijlage 3. Interview topiclijst NVTZ-programma 'Goed Toezicht'

<b>Deel A. Achtergrond vragen (omvang, samenstelling, organisatie)</b>	
Aard huidige rvt	Kunt u de omvang en aard van uw Rvt schetsen? Hoe is de verdeling van leeftijd en geslacht? Wat zijn de belangrijkste expertises? Hoe werkt herbenoeming en het opstellen van een profielschets?
Wensen samenstelling	Heeft u behoefte in de raad aan bepaalde expertises of competenties voor de toekomst? Zo ja, welke en om welke redenen? Welke stappen heeft u hier al toe ondernomen?
Huidig functioneren	Wat is uw gedachte over het huidige functioneren van uw rvt? Wat zijn sterke punten en waar zitten mogelijkheden ter verbetering?
Rol rvt	Waar ligt het accent voor de rol van uw rvt richting bestuurders en andere stakeholders? Hoe laat de raad zich betrekken in zaken die spelen in de organisatie, ook vanuit cliënten?
<b>Deel B. Professionalisering, 3 kernwaarden, rol van NVTZ</b>	
Begrip professionalisering	Wat verstaat u onder professionalisering van een rvt? Waar onderscheidt een professionele rvt zich van een minder professionele? En wat zou het effect van een professionele rvt volgens u moeten zijn?
1) Goed beslagen ten ijs	Wat is uw idee over deze kernwaarde als onderdeel van professionalisering?
2) Evaluatie & reflectie	Wat is uw idee over deze kernwaarde als onderdeel van professionalisering?
3) Transparantie	Wat is uw idee over deze kernwaarde als onderdeel van professionalisering?
Ontbrekende kernwaarde	Ontbreekt er volgens u een kernwaarde? Welke en waarom?
Rol NVZT	In hoeverre hebben de kernwaarden van het programma uw rvt gestimuleerd om zicht te professionaliseren? Kunt u dat uitleggen? Wat werkt voor u raad goed en wat werkt minder goed?
<b>Deel C. Methoden voor professionalisering</b>	
1) Goed beslagen ten ijs	Om deze kernwaarde te ondersteunen, stelt de NVTZ voor dat elk nieuw rvt-lid binnen 2 jaar een beginnerscursus doet, dat elke voorzitter eens per 4 jaar een leiderschapscursus doet en dat de rvt aanvullende scholing doet. Wat vindt u van deze methoden? Wat werkt voor u goed en minder goed?
2) Evaluatie en reflectie	Om deze kernwaarde te ondersteunen, stelt de NVTZ voor dat elke rvt zijn eigen functioneren minimaal 1 maal per jaar evalueert en 1 maal per 3 jaar met een onafhankelijke evaluator. Wat vindt u van deze methoden? Wat werkt goed en minder goed? Worden er actiepunten verzameld en gemonitord? Hoe?
3) Transparantie	Om deze kernwaarde te ondersteunen, stelt de NVTZ voor dat elke rvt een toezichtvisie ontwikkelt, onderhoudt en uitvoert. En dat u als rvt zichtbaar en bereikbaar bent. Wat vindt u van deze methoden? Wat werkt voor u goed en minder goed? Hoe wordt de toezicht-visie ontwikkeld en levend gehouden? Welke aandacht is er voor het fundament van de visie?
Ontbrekende kernwaarde	Eerder dit gesprek noemde u dat ..... ook een kernwaarde zou moeten zijn. Welke methoden zijn passend om deze kernwaarde invulling te geven?
Rol NVTZ	Hoe ziet u de ontwikkeling van de professionaliteit van uw rvt in de tijd? Dragen de methoden daar aan bij? Waarom (niet)? Tot welke effecten heeft dit geleid?



Effecten	Kunt u concrete effecten noemen die zijn voortgekomen uit de activiteiten die u heeft uitgevoerd om de professionaliteit te vergroten op niveau van de cliënt? Kunt u een voorbeeld geven?
<b>Deel D. Kansen voor professionalisering, rol van de NVTZ</b>	
Kansen professionalisering	Hoe is de ontwikkeling van de professionalisering van uw rvt in de tijd? Meer of minder dan enkele jaren geleden? En hoe ziet u dit voor de toekomst? Is er een lid van de rvt speciaal belast met professionalisering? Wat heeft u de komende jaren nodig? Waar liggen voor uw rvt kansen? Heeft u hiervoor een plan?
Lerend vermogen	Hoe denkt u dat het lerend vermogen van raden van toezicht het beste bevorderd kan worden? Wat mist u dan in de huidige aanpak?
Zelfregulering	Kan zelfregulering werken om de professionaliteit van toezicht te waarborgen? Is de aanpak van zelfregulering adequaat? Waarom wel of niet? Welke (andere) benadering zou effectiever zijn?
Rol NVTZ	Welke organisaties kunnen uw rvt hierbij helpen? Wat zou de rol van de NVTZ daarin kunnen zijn?
<b>Tot slot</b>	
Open vraag	Wat wilt u nog kwijt over het onderwerp professionalisering van de rvt?

#### Bijlage 4. Kenmerken van geïnterviewde raden van toezicht

	<b>Branche</b>	<b>Regio*</b>	<b>Lid NVTZ</b>
1.	Ziekenhuizen	Zuid	ja
2-4.	Zelfstandig behandelcentra	Zuid Noord Oost	ja ja ja
5-6.	Geestelijke gezondheidszorg & forensische zorg	Oost Zuid	ja ja
7-8.	Gehandicaptenzorg	Zuid West	ja ja
9-11.	Verpleging, verzorging en thuiszorg	West West Zuid	ja ja ja
12-13.	Jeugdhulp, -bescherming, -reclassering & -inrichting	Oost Zuid	ja ja
14.	Kraam- en jeugd-gezondheidszorg	West	ja ja
15.	1e lijnszorg	Noord	ja
16-18.	Overig	West West West	ja ja ja

\* Friesland, Groningen & Drenthe =Noord; Overijssel, Gelderland = Oost; Noord-Holland, Utrecht & Flevoland = West; Zuid-Holland, Noord-Brabant, Limburg & Zeeland = Zuid.

## Bijlage 5. Codeerschema interviews met raden van toezicht

Onderwerp	Mogelijke thema's
1. Aard huidige rvt	11. Diversiteit/samenstelling 12. Belangrijkste expertises 13. Hoe werkt herbenoeming 19. Overig
2. Wensen samenstelling	21. expertises of competenties voor de toekomst 22. waarom is deze expertise nodig 23. welke stappen zijn ondernomen? 29. Overig
3. Huidig functioneren	31. Sterke punten 32. Mogelijkheden ter verbetering 33. accent voor de rol rvt 34. Relatie cliëntperspectief-rvt 39. Overig
4. Professionalisering	41. Wat is professionalisering van een RVT 42. Effect van professionele 43. Effect van niet professionele RVT 49. Overig
5. Programma Goed Toezicht	51. idee over Goed beslagen ten ijs 511. idee over beginnerscursus 512. Idee over leiderschapscursus 513. Idee over opleidingen NVTZ 514. Idee over andere opleidingen 515. Overig goed beslagen ten ijs 52. Idee over Evaluatie en reflectie 521. Idee over jaarlijkse evaluatie 522. Idee over 3-jaarlijkse evaluatie 523. Overig evaluatie en reflectie 53. Idee over Transparantie 531. Idee over zichtbaar/bereikbaarheid 532. Idee over toezichtvisie 533. Overig transparantie 54. Ontbrekende kernwaarde 541. Methoden/aanpak 542. Reden voor extra kernwaarde 543. Ontbrekende kernwaarde overig 59. Overig programma goed toezicht algemeen
6. Rol NVZT	61. Rol van het programma goed toezicht 62. Rol NVTZ in stimuleren professionaliseren 63. Verandering van professionaliteit rvt in de tijd 64. Idee over toekomst wbt professionaliseren rvt algemeen 65. Idee over toekomst wbt professionaliseren eigen rvt 66. Effecten van grotere professionaliteit 66. Voorbeelden van effect grotere professionaliteit rvt 69. overig rol/programma NVTZ
7. Stimuleren Lerend vermogen/ professionalisering	71. Beste manier professionaliseren toezicht 72. Visie op zelfregulering 73. Visie op verplichte onderdelen 74. Visie op wetgeving 75. Rol NVTZ in landelijke ontwikkeling, lerend vermogen/professionalisering 79. Overig Stimuleren Lerend vermogen/ professionalisering
8. Tot slot	81. Open vraag professionalisering van de rvt