



In gesprek met mevrouw mr. Trudy M.M. Blokdijk, tot voor kort voorzitter van het Nationaal Register voor Commissarissen, meervoudig commissaris, docent/ onderzoeker aan TiasNimbas Business School en hoofdredacteur van het vakblad Bestuur en Toezicht Maatschappelijke Ondernemingen.

Trudy Blokdijk:
‘Met een duidelijke en gedeelde toezichtvisie verbeter je het toezicht’

Zelfevaluaties langzamerhand beter

Bijna alle raden van toezicht in de zorgsector evalueren nu jaarlijks het eigen functioneren. De vraag is hoe zij dat doen en of het beter kan?

Recent onderzoek

Tien jaar geleden evalueerden niet meer dan 50% van alle raden van toezicht het eigen functioneren. De meesten daarvan deden dat in de vorm van een plenair gesprek zonder een agenda. Dit percentage is nu gestegen naar 90% en de zelfevaluatie wordt beter voorbereid en wat meer systematisch uitgevoerd.

Dat blijkt uit een recent onderzoek van Tias Nimbas Business School in opdracht van o.a. het Nationaal Register en de NVTZ¹. Trudy Blokdijk en Rienk Goodijk hebben het onderzoek uitgevoerd.

Trudy Blokdijk: “Het is goed om te zien dat bijna alle raden van toezicht zichzelf nu op de een of andere manier evalueren. In de afgelopen tien jaar is daarin duidelijk vooruitgang geboekt. Maar als we kijken naar wát er geëvalueerd wordt en de manier waarop, dan is er zeker nog verbetering mogelijk. De kwaliteit, met name inhoudelijk, kan beter.”



Toezichtvisie

Trudy Blokdijk: “Raden van toezicht scoren vooral hoog op het evalueren van ‘technische’ aspecten van hun functioneren. Denk daarbij aan de samenstelling van de raad, het aantal keren dat zij vergaderd hebben en wie daarbij aanwezig waren.”

“Toezicht op de inhoud en resultaten van hun functioneren, komt veel minder aan bod. Daarom bevelen wij aan om meer te sturen op de inhoudelijke kwaliteit van het toezicht. Een voorbeeld daarvan is het gebruikmaken van kaders, normen en ijkpunten gericht op de kwaliteit en veiligheid van de dienstverlening.”

“Dit betekent dat de raad een visie moet hebben op het toezicht. In een toezichtvisie legt hij vast wat de kernpunten zijn in het toezicht op deze specifieke organisatie in deze specifieke fase van haar ontwikkeling. Daarover moet je wel overeenstemming hebben met elkaar, en zo mogelijk met de bestuurder.”

Trudy Blokdijk: “Het toezicht moet afgestemd zijn op de behoeften van de organisatie en die behoeften verschillen per fase. Bij zwaar weer heeft het bestuur wellicht meer behoefte aan advies, maar toezichthouders zijn geen ingehuurde adviseurs. Dus moet je de rollen van de raad goed uit elkaar houden. Dat kun je vastleggen in een toezichtvisie.”

“Na een periode van zwaar weer bestaat vaak de neiging bij de raad om te sterk toezicht te houden vanuit de details. Uit angst dat het weer fout gaat. Dat is begrijpelijk maar niet verstandig. Maak daarom in overleg met de bestuurder afspraken over het doel van het toezicht, de toezichtstrategie en de toezichtresultaten. Ook die kun je in een visie vastleggen.”

Verbeterpunten

Trudy Blokdijk: “Een opvallend resultaat van ons onderzoek is het antwoord van raden van toezicht op de vraag welke mogelijkheden zij zien tot verbetering van de zelfevaluatie. Een derde van alle respondenten ziet geen mogelijkheden tot verbetering. Voor het verbeteren van het eigen functioneren in het algemeen is dat zelfs de helft. Dit betekent dat veel raden van toezicht wel erg tevreden zijn over zichzelf.”

Daarentegen durven raden van toezicht van grote instellingen kritischer te zijn en maken zij vaker gebruik van externe begeleiding.

1. Trudy M.M. Blokdijk en Rienk Goodijk, *Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap?* Nationaal Register/Tias Nimbas, 2011

Datzelfde geldt voor raden met een ‘jongere’ samenstelling. Het zijn meteen ook dezelfde raden die op zoek zijn naar meer diversiteit en die vinden dat zij meer deskundigheid nodig hebben voor het goed uitvoeren van hun taken.

Een ander opvallend resultaat is het feit dat de meeste raden nauwelijks iets doen met de uitkomsten van hun evaluatie. Slechts 16% van de respondenten gaf aan de uitkomsten te gebruiken voor verdere ontwikkeling.

Trudy Blokdijk: “Dat is inderdaad weinig. Op basis van ons onderzoek bevelen wij dan ook aan dat raden van toezicht kritischer worden over hun eigen functioneren. Het meer gebruik maken van externe begeleiders kan daarbij helpen. Over het algemeen komt dat de kwaliteit van de zelfevaluaties ten goede.”

“Verder bevelen wij aan om de zelfevaluatie meer systematisch aan te pakken. Een goede voorbereiding en werken met bruikbare vragenlijsten lijkt ons belangrijk. Hoe je het ook aanpakt, maak in ieder geval gebruik van de resultaten van de evaluatie en stop die niet in de la. Met een goede zelfevaluatie verbeter je de kwaliteit van het toezicht en dat is in het belang van de organisatie. Daar doe je het voor, het belang van de organisatie staat altijd voorop!”

Daniel Le Gras,
Partner ProBoardS
Bestuursadviseur, coach en trainer



Kijk voor meer tips over zelfevaluatie op onze website www.proboards.nl/zelfevaluatie.