

Grote veranderingen in de zorg vragen een passende inrichting, maar vooral ook goede werking van de governance van zorgorganisaties. Movimento richt zich niet alleen op het plaatsen van de juiste man of vrouw in bestuurlijke en toezichthoudende posities, maar draagt ook bij aan het verbeteren en versterken van de governance. In deze special schenken we hier volop aandacht aan. Onze opdrachtgevers, geplaatste toezichthouders en samenwerkingspartners laten we hierbij graag aan het woord. Laat u zich vooral inspireren door hun bijdragen!

Bij good governance hoort onafhankelijk en cliëntgericht toezichthouderschap

‘In de bestuurskamer van een zorginstelling hoort de stem van een cliënt gehoord te worden. En het is een aspect van good governance dat de toezichthouders erop toezien dat dit het geval is’, stelt Dorothé Lamers, senior consultant governance bij Movimento. Dit betekent dat die toezichthouders zelf ook hun voelhorens dienen te hebben in de organisatie en in de lokale samenleving.

‘Toezichthouden is niet alleen toezicht houden op de organisatie, maar ook op de ontwikkelingen in de zorg en in de maatschappij’, vindt Dorothé Lamers. ‘Deze verbreding is relatief nieuw en het betekent dat de rol van raden van toezicht wezenlijk aan het veranderen is. We komen los van het model waarin sprake is van het vooral toezichthouden op de bestuurder en de organisatie als een gesloten entiteit. We ontwikkelen naar een model waarin de raad van bestuur en de raad van toezicht gezamenlijk optrekken als het gaat om strategische vraagstukken. De toezichthouders zijn hier meer toe in staat als ze niet alleen de organisatie, maar ook de maatschappelijke ontwikkelingen en het veranderende tijdperk kennen. Niet meer alleen toezien op hoe de bestuurders hun werk doen, maar ook kijken naar de context: wat is de vraag in de regio en wat willen de huidige en toekomstige cliënten?’

Cliëntgericht

Gericht zijn op de cliënt is in het veranderende zorgveld essentieel. Lamers spreekt in dit verband van *client centered governance*. ‘En dat is dus niet alleen cliëntgerichte zorg’, legt ze uit, ‘maar ook cliëntgericht



Dorothé Lamers

“DE STEM VAN DE
CLIËNT DIENT TE
WORDEN GEHOORD IN
DE BESTUURSKAMER!”

bestuur. Het geluid van de cliënt moet hoorbaar zijn aan de bestuurstafel en dit betekent ook dat de cliënten een stem dienen te hebben in de benoeming van een nieuwe toezichthouder.’

Hoe mooi dit in de praktijk kan uitpakken, ondervond Lamers aan den lijve bij Reinaerde, een zorgaanbieder die voor de centrale cliëntenraad werkt met een tweekamermodel: commissie vertegenwoordigers en commissie cliënten dus. Ze vertelt: ‘In het voorbereidend gesprek dat ik met hen had over het profiel van een nieuwe toezichthouder vroeg ik wat zij belangrijk vinden. ‘De toezichthouder moet zich kunnen verplaatsen in ons en ook in de Wmo-problematiek’, was het antwoord. Toen ik daarop vroeg welke vragen ik moest stellen om hierop zicht te krijgen, zei een lid: ‘O, dat zien we zo’. Ik stelde daarop voor hen zelf bij het oriënterend gesprek te laten zitten en ook het gesprek te laten voeren. Toen het eenmaal zover was, bleken ze zich uitstekend te hebben voorbereid. In de gesprekken ontstond vanzelf de gelijkwaardigheid tussen hen en de kandidaten en kwam alles ter sprake wat voor cliënten relevant is, op een abstractie-niveau dat me enorm verbaasde. Ze vroegen heel concreet op basis van casuïstiek hoe de beoogde toezichthouders met bepaalde zaken zouden omgaan en gaven inhoudelijke en relevante feedback op de antwoorden die ze kregen.’

Lamers was tevreden over de uiteindelijke keuze die werd gemaakt. 'Een van mijn grootste drijfveren in het aantrekken van toezichthouders is dat cliënten echt invloed hebben op wie er komt te zitten', zegt ze. 'Dat is een randvoorwaarde om te bewerkstelligen dat de stem van de cliënt ook wordt gehoord in de bestuurskamer.'

Onafhankelijk

Lamers noemt een tweetal aspecten die voor een toezichthouder cruciaal zijn: onafhankelijkheid en teamgerichtheid.

Ze legt uit: 'Die onafhankelijkheid is essentieel. Dat geldt niet alleen voor de relatie tussen de raad van toezicht en raad van bestuur. Het is eveneens aan de orde bij externe relaties. De omgeving dient je te herkennen als autonome toezichthouder, zonder verborgen belangen. En dat is nog een hele klus. Teveel wordt er nog binnen eigen netwerken geworven waardoor er een opstapeling van toezichthoudende functies kan ontstaan. Juist nu de rol van de toezichthouder aan belang toeneemt kan dit leiden tot nieuwe ongewenste machtsconcentraties.'

Het tweede belangrijke aspect van toezichthouden dat Lamers noemt, teamgericht zijn, heeft volgens haar vooral te maken met het onderkennen dat je als een team opereert, met gebruikmaking van ieders kwaliteiten.

'De voorzitter dient de spelverdeler te zijn', stelt Lamers, 'degene die zorgt dat alle toezichthouders tot hun recht kunnen komen. Natuurlijk is in een raad van toezicht verscheidenheid in kennisvelden vereist, maar diversiteit in persoonlijkheden is feitelijk net zo belangrijk', zegt ze. 'Er mag best iemand tussen zitten die een beetje narrig is en die in tweede instantie zegt: 'Moeten we dat nou wel doen?'. En er mag ook wel iemand bij zitten die van de vergezichten is. Met het afvinken van een lijstje – financieel, jurist en iemand met zorginhoudelijk kennis – ben je er dus niet. Het is een van de belangrijkste redenen waarom we bij de werving en selectie van toezichthouders veel meer dan voorheen het accent leggen op het helder krijgen wat iemands persoonlijke drijfveren zijn en welke persoonskenmerken hij of zij meebrengt.' 'Soms leidt dat tot verbaasde reacties', aldus Lamers, 'maar voor de meeste kandidaten geldt dat zij wel begrijpen dat het meer gaat om de persoon dan om je rugzak vol competenties.'

Bewust proces versterkt de governance

Heeft het toegevoegde waarde voor een zorgaanbieder om een extern bureau in te schakelen bij de benoeming van een toezichthouder? Lamers is overtuigd van wel.

Op de eerste plaats omdat de kans dat er een bewust proces doorlopen wordt vele malen groter is. De monitoring-commissie corporate governance (onder leiding van Jaap van Manen) heeft onlangs in haar voorstel tot

herziening van de governancecode cultuur en gedrag centraal gesteld. 'Commissarissen dienen elkaar actief te bevragen', stelt Lamers, 'constructief te discussiëren en elkaar uit te dagen. Het internaliseren van dit gedrag vergt een lange doorlooptijd, ondanks alle goedbedoelde reflecties en zelfevaluaties. Professionele werving en selectie van nieuwe toezichthouders kan juist een enorme boost geven aan deze cultuurverandering. Door dit proces goed in te richten, door alle interne stakeholders er goed bij te betrekken en door meer oog te hebben voor de persoonskenmerken en drijfveren van de toekomstige toezichthouder, kan de governance van een organisatie vernieuwd en versterkt worden. En daar staan we als Movimento voor.'

Tinie van der Jagt

– Opdrachtgever –

Zorggroep Tellus

Movimento verdiept zich niet alleen in de vraag van de klant, maar ook in de klant, de achtergrond, huidige situatie etc., waardoor zij in staat zijn de juiste kandidaat voor te dragen die past in de context van de organisatie. Ze zijn in staat om goed het team te analyseren waar de potentiële kandidaat deel vanuit gaat maken, waardoor er aanvullende talenten in het team ontstaan, het draagt zeker bij aan een winning team. Daarnaast is Movimento een prettige, betrouwbare partner, die goed meedenkt en er voor je is als je hen nodig hebt.



Cor Calis: Als bestuurder en toezichthouder dien je *accountable* te zijn naar de cliënten

De invloed van de patiënt/cliënt in de bestuurskamer van een Nederlandse zorginstelling is wettelijk geregeld.

‘Maar dit zegt niet zoveel’, zegt Cor Calis (voormalig ziekenhuisbestuurder en nu partner bij Arteria Consulting en bestuurslid Planetree Nederland), die het Planetree Kenniscentrum hiernaar onderzoek heeft laten verrichten.

‘Dat bestuurders zich aan die wet houden is normaal, de manier waarop kan verschillen van de CR het voordrachtrecht geven voor benoeming van een toezichthouder tot en met maandelijks overleg van bestuurders, toezichthouders, CR en OR over het beleid van de organisatie, of maandelijks spreekuur van de raad van toezicht waarin ook cliënten welkom zijn. Je ziet een duidelijk verschil tussen instellingen die wel of niet een Planetree structuur hebben.’

”

“OP NAAR PATIENT CENTERED GOVERNANCE”

‘Die invloed van de cliënt op de organisatie is op zich goed te beïnvloeden door bestuurders’, stelt Calis. Hij vertelt:

‘Bestuurders hebben echter een relatief snelle omlooptijd. In organisaties zijn allerlei systemen opgetuigd om met inspraak van cliënten en medewerkers om te gaan. De CR en OR natuurlijk, maar ook de klachtenbemiddeling, waarbij ik van mening ben dat deze functie zo min mogelijk ingezet moet worden: de klager moet in eerste instantie in gesprek gaan met de afdeling of medewerkers op wie de klacht betrekking heeft. Daarnaast is er de CQ-index, een afgewogen methode. Nadeel is echter dat de uitkomsten pas na anderhalf jaar beschikbaar zijn, niet geschikt dus voor snelle sturing op patiënttevredenheid. ZorgkaartNederland is een goed alternatief, mits de respons hoog is. Als bestuurder kun je die systemen in

positieve zin gebruiken door echt in gesprek te gaan met de CR, de OR en de cliënten. Zij zijn de partijen naar wie de bestuurder *accountable* moet zijn, niet alleen de Inspectie en de zorgverzekeraars. Nog belangrijker in dit verband is de raad van toezicht, die als het goed is, behalve de continuïteit vooral de integriteit van de organisatie centraal stelt en die, indien nodig, de bestuurder kan bevragen op diens cliëntenperspectief. De mate waarin hieraan in de praktijk invulling wordt gegeven is echter heel divers.’

De belangrijkste opdracht voor de zorg voor de komende jaren is volgens Calis de stap zetten naar *patient centered governance*. ‘Meer afstand nemen van het systeemdenken dat voortkomt uit onze drang om kosten te beheersen en weer oog krijgen voor de leefwereld van de cliënten’, verduidelijkt hij. ‘Aansluiten bij het

”



Ingrid Bergstein-Poot

“GOED TOEZICHT GAAT OVER ECHE BETROKKENHEID!”

nieuwe paradigma over gezondheid van Machteld Huber. En bij het gedachtegoed van *accountable care*, waarin het niet alleen om systeemindicatoren gaat maar ook om de vraag in hoeverre de cliënt zich erkend voelt. Zaken waarmee je als toezichthouder bewust moet omgaan, want anders kunnen we geen zorgsysteem behouden dat geënt is op duurzaamheid en solidariteit. We hebben dus toezichthouders nodig die niet uit het old boys network komen, maar die maatschappelijk geëngageerd zijn en de cliënt als uitgangspunt nemen voor de sturing van de organisatie.’

◀ Cor Calis



Pink van Veen: Toezichthouden is kijken met de verbaasde blik van de buitenstaander

'Good governance', vindt Pink van Veen, 'betekent toezicht houden op waar de organisatie voor staat of bedoeld is. Niet om als organisatie overeind te blijven', zegt ze, 'maar om zorg te verlenen voor de cliënt.'

Zelf is ze al geruime tijd toezichthouder bij RIBW Brabant en sinds kort bij Beweging 3.0. 'Je bent als toezichthouder een betrokken buitenstaander', zegt ze. 'Je trekt op met de raad van bestuur, maar ook met de CR en OR. Niet als waakhond maar met de gezamenlijke opdracht om er iets van te maken. Als iets niet goed gaat moet je kunnen ingrijpen, maar je moet als raad van toezicht geen eigen circus optuigen. Je moet altijd op zoek zijn naar congruentie in de organisatie, kijken naar hoe de missie en visie zich verhouden tot wat van toegevoegde waarde is voor de cliënten. Als je uit de verschillende geleidingen van de organisatie hetzelfde verhaal hoort en dat ook vertaald ziet in de cijfers van de organisatie, dan zit je er als toezichthouder met een gerust gevoel.' 'Vanzelfsprekend moet een toezichthouder

competent zijn in het vak dat de achtergrond vormt voor zijn plaats in de raad van toezicht', vindt Van Veen. 'Maar je moet ook jezelf dwingen om naar de organisatie te kijken als een burger', zegt ze, 'een buitenstaander. Je moet naar de zorg kijken met de verbazing van een burger met zijn burgersverstand.' Van Veen werkt nog tot september als bestuurder in een soortgelijke instelling als Beweging 3.0 en heeft een achtergrond als psycholoog. 'Ik heb veel kennis van de sector', zegt ze. 'Daarvoor ben ik ook bij Beweging 3.0 binnengehaald, met de portefeuille kwaliteit en veiligheid. Maar je moet als toezichthouder geen professional worden binnen de organisatie, daarvan zitten er al genoeg. Beweging 3.0 kende ik, de ontwikkelingen in de ouderenzorg vind ik bijzonder interessant. Ze raken iedereen, de hele samenleving heeft er mee

te maken. Die ontwikkelingen, de transitie waarin de ouderenzorg nu zit, vormen een maatschappelijk én een professioneel vraagstuk. Als toezichthouder wil ik Beweging 3.0 een spiegel voorhouden om te laten zien hoe ze daarmee omgaat.'

Pink van Veen ▶



Jaap Jan Brouwer: De toezichthouder hoeft helemaal niet in gesprek met de cliënten

Jaap Jan Brouwer, medeoprichter van het kennisplatform *Koplopers in de zorg*, was een van de sprekers tijdens het recente Diner Pensant van Movimento over governance. Hij merkte daar op dat de bestuurders lang niet altijd invulling weten te geven aan onderwerpen als "cliëntgericht" en "zelfregulering" maar de werkvloer wel.

'Je ziet dat zaken als zelfsturende teams of sociale wijkteams worden geïmplementeerd zonder dat de bestuurders beseffen hoe complex het voor mensen is om daarmee aan de slag te gaan', zegt hij. 'Het wordt te snel tot visie verheven zonder dat veel bestuurders daar goed over heb-

ben nagedacht. Dan kán het fout gaan, maar je ziet fascinerend genoeg dat het dan vaak toch wel weer goed komt. En dat komt dan omdat de mensen op de werkvloer toch gewoon hun werk zijn blijven doen. Het werk voor de cliënten is immers ondanks die modieuze ontwikkelingen

gewoon hetzelfde gebleven. De les die hieruit te trekken valt, is dat toezichthouders zich moeten realiseren dat ze niet met een multinational te maken hebben, maar met een bedrijf dat al jarenlang min of meer dezelfde dienstverlening biedt, met weinig ruimte voor innovatie. Het gaat er gewoon

om cliënten goede zorg te bieden. Dat primaire proces hebben de medewerkers uitstekend in de hand. Het is de steeds



◀ Jaap Jan Brouwer

complexer geworden buitenwereld die tot veel gedoe binnen organisaties leidt.'

'Feitelijk zouden bestuurders en toezicht-houders zich dus helemaal niet te makkelijk aan dergelijke modieuze ontwikkelingen moeten conformeren', stelt Brouwer. 'Het is vooral de financiële regel-buitenwereld die de bestuurder in de gaten moeten houden', zegt hij, 'en het is aan de toezichthouders om erop toe te zien dat de bestuurder dit goed doet. Voor de toezichthouders volstaat hiervoor het contact met de bestuurder. Het is de bestuurder die verantwoordelijk is voor de contacten met de cliënten en de buitenwereld. Spiegel het maar aan de taak

van commissarissen in het bedrijfsleven. Die kan een bezoek aan de werkvloer ook alleen maar toetsen aan zijn eigen subjectieve kader. Om te waarborgen dat de stem van de cliënt wordt gehoord in de bestuurskamer, hoef je als toezichthouder niet met die cliënt aan tafel. Uit de benchmark en het cliënttevredenheidsonderzoek kun je als raad van toezicht alle informatie halen die je nodig hebt om te kunnen bepalen of de stem van de cliënt wel voldoende gehoord wordt. Rondlopen in de instelling en praten met cliënten vind ik een ouderwetse en paternalistische manier van werken voor een toezichthouder. Bestuurders hebben alleen maar last van ditgedrag.'

Dik Hermans: Cultuurverschuiving nodig om tot cliëntgerichte governance te komen

Dik Hermans, bestuurder van Vita Valley, ondersteunde de dialoog aan de ronde tafels tijdens het recente Diner Pensant van Movimento over het thema "van cliëntgerichte zorg naar cliëntgerichte governance". Was er aan het einde van de sessie consensus over hoe die cliëntgerichte governance moet worden vormgegeven en wat dit betekent voor de raad van toezicht?

'Nee, zo snel gaat het niet', zegt Hermans, 'het is echt een zoektocht. Het is makkelijk gezegd cliënten te betrekken bij bestuur en toezicht, maar dit echt dóén vereist een cultuurverschuiving van jewelste. Als je hier-toe al echt bereid bent, hoe selecteer en positioneer je dan die cliënten in de governancestructuur? Het vraagt om cliënten die verder kunnen kijken dan hun individuele problematiek, ik zie de worsteling van de organisaties die dit proberen. En ook de cliëntenraden zijn op zoek naar hun rol in dit verhaal, en ze zijn vaak zo divers van samenstelling dat het moeilijk is om die rol te pakken. Wat zij in ieder geval moeten doen, is het initiatief naar zich toetrekken. Niet reactief omgaan met de beleidsstukken die in de governancestructuur rondgaan, maar zelf zaken initiëren en aansluiting zoeken bij nieuwe ontwikkelingen.'

'Als het bij zo'n nieuwe ontwikkeling gaat om een burgerinitiatief, ontstaat frictie

op het moment dat zo'n initiatief en een instelling dicht bij elkaar komen', stelt Hermans. Enerzijds omdat zo'n initiatief een kennisachterstand en formeel minder bevoegdheden heeft ten opzicht van een instelling, anderzijds omdat een instelling zo'n burgerinitiatief als concurrerend kan beschouwen. 'We leven in een tijd van verandering in de samenleving die tot spanning leidt tussen waarvoor een instelling verantwoordelijkheid voelt en wat burgers belangrijk vinden', zegt hij. 'Dit plaatst ook de toezichthouders – die moeten controleren of de organisatie levensvatbaar blijft – voor een probleem. Ik kan me dan ook niet aan de indruk onttrekken dat raden van toezicht soms eerder op de rem trappen dan dat ze toenadering tot een burgerinitiatief omarmen. Dat is vooral ingegeven door risicoreductie en onderstreept hoe moeilijk het is die cliëntgerichte governance te bewerkstelligen. Natuurlijk moet je als toezichthouders waken over de financiële

positie van de instelling, maar je moet ook het gesprek aangaan over de vraag hoe de samenleving beweegt en wat dat betekent voor de functionaliteit die je als organisatie aanbiedt. En de toezichthouders moeten beter aanspreekbaar zijn voor de cliënten. Dat klinkt logisch, maar ik zie toch nog vaak de traditionele opvatting over wat toezichthouden is.'

Dik Hermans ▶



Frans van Vessem: Vraag jezelf af wat de cliënt heeft aan wat je doet

Frans van Vessem, tot voor kort toezichthouder bij Carintreggeland en nog een half jaar betrokken als adviseur, heeft een goede tip voor raden van toezicht die invulling willen geven aan hun doelstelling de cliënt van de organisatie centraal te stellen.

‘Je moet feitelijk aan het eind van iedere vergadering de vraag stellen wat de cliënt er beter van geworden is’, zegt hij. ‘Het is erin geslopen dat in toezichthouden het toezicht op de bedrijfsvoering dominant is geworden. De begroting, de jaarrekening en het vastgoed staan altijd op de vergaderagenda, maar de commissie kwaliteit en veiligheid is moeilijk uit de startblokken te krijgen.’

”

“TOEZICHTHOUDEN
OP DE BEDRIJFSVOE-
RING IS DOMINANT
GEWORDEN”

Bij Carintreggeland werd recent bijna de hele raad van toezicht vernieuwd en de raad van bestuur eveneens. ‘Dan zie je wat voor klus het is mensen te vinden die deskundig zijn binnen hun profiel, onafhankelijk, onpartijdig en integer’, zegt Van Vessem. ‘En hoe moeilijk het is van die verschillende karakters een team te maken. Dit is een drietrapsraket: je moet komen tot een algemeen profiel waarmee ook de raad van bestuur, de OR en de CR het eens is, je moet de specifieke profielen benoemen en je moet de mensen bij elkaar vinden die het op de goede manier samen kunnen invullen. Het recht op voorspraak van benoeming van één toezichthouder dat de CR wettelijk heeft, is een beetje een wassen neus. Wij hebben afgesproken dat ze afziet van dat recht, in ruil voor participatie in het hele proces van benoeming van alle toezichthouders. Die rol voor de CR was niet voor iedereen vanzelfsprekend en ze heeft

zelf ook geaarzeld. Ze had het gevoel iets op te geven zonder te weten wat ze ervoor terug kreeg. Maar ze heeft begrepen dat een rechtstreekse lijn met één zelf voorgedragen toezichthouder, zoals de CR van oudsher kende, leidt tot torentjesoverleg of tot verwachtingen die niet kunnen worden waargemaakt. Overigens is met de OR eenzelfde werkwijze overeengekomen.’

Nu het proces succesvol is doorlopen, is daadwerkelijk sprake van onafhankelijk en cliëntgericht toezichthouderschap binnen Carintreggeland, stelt Van Vessem. ‘We hebben bewerkstelligd dat er een permanente commissie kwaliteit van zorg, veiligheid en innovatie kwam, waarin drie van de zes toezichthouders zitting hebben’, vertelt hij. ‘De commissie schaalte op als het nodig is, bijvoorbeeld als de Inspectie zaken constateert die niet in orde zijn. Dit past bij de huidige situatie, waarin wederzijds rechtstreeks contact tussen de raad van toezicht en de Inspectie veel vanzelfsprekender is geworden.’

▼ Frans van Vessem



Sybren Bangma

– Opdrachtgever –

Carintreggeland

Carintreggeland heeft ervoor gekozen om bij de werving en selectie van nieuwe leden van de RvT gebruik te maken van een professioneel bureau, Movimento. Dit vooral ook om gebruik te maken van hun professioneel netwerk en deskundigheid in werving en selectie. In de procedure zijn alle geledingen van de organisatie betrokken, OR, CCR en Management, waarbij het proces op een heldere en professionele manier is begeleid door de professionals van Movimento. Evaluatie van het proces heeft geleid tot grote tevredenheid bij alle betrokkenen, terwijl het resultaat ook tot tevredenheid stemt. Een mooie RvT met voldoende diversiteit.

Marlies Goebel: Kijk goed naar de persoonlijkheid van de toezichthouder'

'Zorgen dat de stem van de cliënt wordt gehoord in de bestuurskamer is absoluut een aspect van good governance', vindt Marlies Goebel, toezichthouder bij Brentano. 'Maar het gaat nog een stap verder', zegt ze.

Michiel van Wessem

– Geplaatste kandidaat –

Karakter

Ik ben erg tevreden met jullie rol in deze procedure: zeer professioneel (zowel op inhoud als procedure), punctueel en plezierig.

Erg plezierig voor zowel opdrachtgever als kandidaten.

'Je moet heel veel aandacht hebben voor je bestaande cliënten, maar je hebt ook een taak om je te focussen op de buitenwereld, op de cliënten die je nog niet hebt. De bestuurder moet zijn voelhoorns hebben in de omgeving van de instelling. Niet alleen lokaal, maar ook in bredere zin: kijken wat je kunt leren van andere zorginstellingen. En het is ook een aspect van good governance dat de raad van toezicht erop toeziet dat de bestuurder dit daadwerkelijk doet. De toezichthouder moet hierbij niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten, maar eens samen op werkbezoek gaan kan zeker leerzaam zijn. Als raad van toezicht ben je vooral strategisch aan zet om de toekomst te formuleren. Dat is een subtiel samenspel met de raad van bestuur.'

'De persoonlijkheid van de toezichthouders speelt een rol in het welslagen hiervan', stelt Goebel. 'In een raad van toezicht moet diversiteit in persoonlijkheden bestaan', zegt ze. Bij de aanstellingsprocedure voor haar rol als toezichthouder bij Brentano is hier heel nadrukkelijk naar gekeken. 'Natuurlijk breng ik vanuit mijn achtergrond mijn bestuurlijke en bedrijfskundige kennis mee', zegt ze. 'Maar in de procedure is ook heel goed gekeken naar de persoon die ik ben, ook in gesprekken met de CR en OR. In dit licht vind ik het heel goed dat sprake is geweest van externe werving. Als je elkaar kent, ben je mogelijk niet meer zo scherp op elkaar. Kom je van buiten, dan heb je een frisse blik en zorg je door je manier van vragen stellen mogelijk weer voor een nieuwe dynamiek. Persoonlijk ben ik als toezichthouder heel erg gericht op transparantie. We hoeven het niet eens te zijn, maar laat het helder zijn.'

”
“WAT IS ONZE KENNIS
EN WAT ZIJN ONZE
PERSOONLIJKHEDEN?”

In ons huidige team zie ik echt verschillen in persoonlijkheden. Natuurlijk is er dan soms wrijving, maar het is wel de beste basis om echt tot een team en resultaten te komen.' Ook voor de vijfde toezichthouder, die Brentano nu zoekt, zal weer nadrukkelijk worden gekeken naar hoe die in het team past. Goebel: 'Kernvragen zijn: wat is onze kennis en wat zijn onze persoonlijkheden? Als je dat weet, kun je een nieuwe toezichthouder gericht zoeken. Je moet weten waar de verschillen zitten, daar kun je iets mee.'



“GOOD GOVERNANCE
VRAAGT KRACHTIG
TEAMSPEL!”

Marlies Goebel ▶



Safe the Date Diner Pensant

Inhoudelijke meet & greet van bestuurders en toezichthouders rondom governance thematiek.

- 🕒 Donderdag 3 november 2016
- 🕒 Donderdag 6 april 2017
- 🕒 Donderdag 2 november 2017

Investeren in het team

Naast de bemiddeling van voorzitters en leden raad van toezicht, bieden wij advies en coaching, en begeleiden wij bij teamontwikkeling en zelfevaluaties.

Een kritische factor voor de ontwikkeling van goed toezicht op een zorgorganisatie is de kwaliteit van toezichthouders om de individuele en de gezamenlijke verantwoordelijkheid als Raad als Toezicht vorm te geven.

Continue kritische heroriëntatie op en doorontwikkeling van de bestaande kwaliteiten van toezichthouders in relatie tot de opdracht waar de organisatie voor staat, is daarmee van groot belang.

Movimento heeft een instrument ontwikkeld aan de hand van de vereiste competenties voor professioneel toezicht. Het brengt competenties en drijfveren van een ieder objectief in kaart en geeft handvatten voor professionalisering.

Een aanpak voor teamontwikkeling waarin de bestaande samenstelling en inzet van het team gekoppeld wordt aan de inzet die nodig is.

Toegevoegde waarde van Movimento

- 🕒 Een zorgvuldig proces op maat;
- 🕒 Betrokkenheid van alle stakeholders;
- 🕒 Een objectieve kijk vanuit een heldere visie op governance;
- 🕒 Focus op de match van persoonlijkheden in de RvT;
- 🕒 Presentatie van breed scala aan deels verrassende kandidaten;
- 🕒 Focus op integriteit en onafhankelijkheid;
- 🕒 Met gebruikmaking van referenties en assessment.

Onze opdrachtgevers

