

De praktijk

PUCK DINJENS IN GESPREK MET: IVONE BERGSMA
COMMISSARIS, COACH EN MODERATOR
OVER: TOEZICHT HOUDEN IN EEN NETWERKORGANISATIE

'VERTROUWEN IS DE BASIS'

Hoe ben jij toezichthouder geworden?

'Besturen en toezicht houden in de zorg was altijd mijn grote droom. Ruim twintig jaar geleden rolde ik in het toezicht en ondervond direct hoe belangrijk het is om als raad op één lijn te zitten qua missie en visie van de organisatie. Juist dan kan het heel inspirerend zijn om als groep vanuit diversiteit naar de organisatie te kijken en naar het maatschappelijk doel dat daarmee gerealiseerd wordt.

Omdat ik merkte dat wonen en zorg gescheiden raakten, ben ik toezichthouder bij een woningcorporatie geworden. Daar heb ik ervaring opgedaan met fusieprocessen. Als het op één moment belangrijk is om organisatie- en bestuurlijke processen te kennen, in combinatie met zicht op dynamiek in de organisatie, dan is het in zo'n proces. Als raad wordt dan veel van je betrokkenheid en expertise gevraagd. Dat maakt zo'n proces spannend en uitdagend.'

En zo rolde je in een netwerkorganisatie?

'Na de fusies namen de bestuurders van de organisaties waar ik toezicht op hield het initiatief voor een netwerkorganisatie. Achteraf kun je zeggen dat zij op dit vlak voor de muziek uitliepen. Als raad raakten wij er ook van doordrongen dat alleen samen met anderen invulling kan worden gegeven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid en opgaven. Daarmee kwam (toen al) de "purpose" van de organisatie centraal te staan in ons toezicht. Het bestuur en de raad hebben er veel energie in gestopt om een gemeenschappelijke visie op die 'why' te verkrijgen. Je moet het daar namelijk over eens zijn, ook over de manier waarop je dat doel probeert te bereiken.'

Veranderde er nog meer aan jullie focus?

'In onze raad voelden we daarna de noodzaak om na te denken over de toegevoegde waarde van de RvC. We zijn een leerproces ingegaan, of beter gezegd: een zoektocht. Wat vooral veranderde, was de manier waarop wij naar zaken keken. Waar we eerst met name naar inhoud en resultaten keken, verschoof de focus naar de processen die doorlopen werden. Wij stelden meer vragen als: "Hoe is dit tot stand gekomen, wie zijn erbij betrokken, wat waren de reacties van andere partijen, welk voorstel heeft het wel (en niet) gehaald?" Wat ook nieuw was, was het feit dat we in kaart brachten wie de stakeholders waren tot wie de raad zich wilde verhouden. En hoe we met hen wilden omgaan. Maar wij voelen ons ook vrij om op kantoor te gaan werken en aan te schuiven bij een interne meeting. Verder stelden wij steeds vaker de vraag aan het bestuur op welke zaken zij letten om te weten of het goed gaat in de organisatie.'

Hoe monitor je een cultuurverandering?

'De bestuurders wilden een lerende organisatie realiseren, waarin de nadruk lag op projectmatige samenwerking binnen en buiten de organisatie. Als we wilden toetsen of die cultuur daadwerkelijk tot stand kwam, konden we dat het beste doen door zelf te gaan kijken en door mensen in onze vergadering uit te nodigen. Doordat de bestuurders veel delegeerden en de verantwoordelijkheid daar neerlegden waar die in feite thuishoorde, haalden wij onze informatie ook op andere plaatsen op. Het voordeel hiervan is dat je veel meer hoort. En wat we hoorden, gaf ons veel vertrouwen in de beweging die gemaakt werd.'



Een kwestie van anders leren kijken?

‘Ik noem het ook wel: de kunst van het in- en uitzoomen. Wij benoemden ieder jaar een aantal thema’s die we nader wilden bespreken. De kunst is om na het inzoomen weer afstand te nemen en de grote lijn vast te houden. Het jaar erop kwamen andere thema’s in beeld. De klankbordrol is in mijn ogen een goede indicator: als je ziet dat daar volop gebruik van wordt gemaakt in de RvC, geeft dat aan dat de bestuurder de netwerkgedachte doorleeft. Hij benut de raad dan voor de bespreking van dilemma’s en neemt hem tegelijkertijd mee in de – mentale – ontwikkelingen die spelen.’

Wat zijn nog meer belangrijke taken van een RvC?

‘Het selecteren van een nieuwe bestuurder. Je kunt veel zaken uitbesteden aan een werving- en selectiebureau, maar om een goed beeld te krijgen van welk profiel op

dat moment in die betreffende organisatie gewenst is, gaven wij zelf onze oren en ogen goed de kost. Ook daardoor konden wij de “thermometer in de organisatie steken”. Niet alleen de keuze van de bestuurder, maar ook die van de toezichthouders is erg belangrijk.

Als voorzitter zorgde ik er ook voor dat we ons niet bezondigden aan politieke spelletjes. Dan is het vertrouwen namelijk zó geschaad. Dat betekent ook dat je elkaar in de raad moet aanspreken: dat hoort hier echt bij. In mijn ogen kun je alleen dan een goed geolied team worden.’

Wat vraagt dit van een toezichthouder?

‘Nou, in ieder geval een grote mate van betrokkenheid – dus ook tijd. Maar vooral: durven loslaten. Tegelijkertijd kun je niet alles loslaten. Je moet dus weten welke zaken je niet kunt laten gaan. We probeerden hier altijd met het bestuur transparant over te zijn, maar soms leidde het ook tot discussie. Het is belangrijk dat je goed voor ogen houdt dat de bestuurder aan veel meer krachten onderhevig is dan de raad. Verder is het – aanzien het een leerproces betreft – heel belangrijk dat de leden van de raad open met elkaar durven te reflecteren en in gesprek gaan over hun individuele worsteling. Er is immers geen blauwdruk bij een netwerkorganisatie. Het is echt een zoekproces dat je gezamenlijk doorloopt.’

Voor iedere toezichthouder weggelegd?

‘Als je deze weg wilt inslaan, is vertrouwen de basis. Je gaat uit van een grote mate van gezamenlijkheid en daarbij hoort ook durven loslaten. En je moet beseffen dat het proces met vallen en opstaan verloopt. Om toekomstige toezichthouders hiervan bewust te maken, houden we bij selectierondes minimaal twee gesprekken. Wij vragen altijd waarom mensen juist bij deze organisatie toezicht willen houden en kijken of er een intrinsieke verbinding met de ‘why’ is. En we kijken of iemand zich goed voelt bij onze visie op toezicht.

Voor mij heeft deze vorm van toezicht grote toegevoegde waarde. Dat is waarom ik mij ertoe aangetrokken voel.’