

Wat is de waarde van een externe evaluator?

De jaarlijkse zelfevaluatie van de rvt is een belangrijk onderdeel van het professionele toezichthouden. In de Governancecode Zorg wordt aanbevolen om hier eens per drie jaar een externe evaluator bij te betrekken.

Justine Jacobse onderzocht wat de toegevoegde waarde is van een externe evaluator (EE), zowel bekeken vanuit het perspectief van de rvt als vanuit de EE's. Uit dit onderzoek blijkt dat het betrekken van een EE ervoor zorgt dat de rvt de eigen kunde en onkunde effectiever bespreekt. Ook blijkt een EE omstandigheden te kunnen creëren die het lerend vermogen van de rvt verbeteren.



Justine Jacobse is student geneeskunde (master) aan de Erasmus Universiteit. Na haar bachelor geneeskunde wilde zij zich breder oriënteren binnen de zorg en startte de master Healthcare management. Vervolgens deed zij onderzoek naar de externe evaluatie.

De Governancecode Zorg biedt zorgorganisaties een kader waarnaar zij moeten handelen. Binnen dit kader is er ruimte voor zelfregulatie om op de juiste manier te reageren op verschillende situaties. Een belangrijk onderdeel van goed toezichthouden is de reflectie op de uitvoering van de toezichtstaken tijdens de evaluatie van de rvt. Het kan echter lastig zijn om het eigen functioneren te bekritisieren: moeilijke vragen over collega's niet beantwoorden door te zeggen dat alles goed gaat, is gemakkelijker. De Governancecode Zorg schrijft voor dat elke drie jaar een EE bij een evaluatie betrokken moet worden. In de code worden onderwerpen en principes benoemd waaraan de evaluatie moet voldoen, maar instructies over hoe dit in de praktijk toegepast moet worden, ontbreken.

Tijdens een evaluatie is het belangrijk om te kijken naar het verleden. Wat is er gebeurd in het afgelopen jaar, wat was het doel en wat hebben wij bereikt? Hoe hebben wij hiernaartoe gewerkt en hoe hebben wij hieraan bijgedragen? Door deze vragen te stellen kan er geleerd worden van het proces. Ook is het van belang om jaarlijks doelen voor het versterken van het toezichtsproces voor het komende jaar te benoemen, zodat deze in de volgende maanden uitgewerkt, opgevolgd en bijgestuurd kunnen worden.

Voor- en nadelen externe evaluatie

Een blik op de bestaande literatuur geeft al een overzicht van reeds bekende voor- en nadelen van het betrekken van een EE.

Zo wordt de tijd die nodig is voor een externe evaluatie gezien als relatief veel, zeker ten opzichte van de al beperkte tijd die de rvt samen te besteden heeft. Bij een zelfevaluatie kunnen de onderwerpen sneller doorlopen worden maar worden deze ook minder uitgediept. Daarnaast kan een externe evaluatie oncomfortabel voelen omdat men gevraagd wordt collega's te bekritisieren. Ten slotte spelen het verdwijnen van het vrijblijvende karakter en de bijkomende kosten een rol in de overweging al dan niet een EE te betrekken. Aan de andere kant kan een EE goed bemiddelen bij een conflict of dilemma. Gevoelige onderwerpen worden makkelijker aan het licht gebracht en de evaluator kan onderwerpen mogelijk beter objectiveren en ook meer inzicht geven in het gedrag van de verschillende leden.

Lerend vermogen en Team Leren

In deze studie is gekeken naar het lerend vermogen van de rvt. Dit wordt gedefinieerd als het creëren van de noodzakelijke omstandigheden zoals kennis, vaardigheden en een veilige omgeving om te leren. Met name de omstandigheden die betrokken zijn bij het Team Leren en de gedragingen van de rvt-leden tijdens een externe evaluatie zijn onderzocht. Edmondson (1999) definieert Team Leren als: het stellen van vragen, zoeken naar feedback, experimenteren, reflecteren op resultaten en het bespreken van fouten of onverwachte uitkomsten van acties waarbij kennis gegenereerd wordt binnen een groep. Daarbij is het belangrijk dat zij verschillende meningen en informatie openlijk met elkaar bespreken.

Het evaluatieproces

Doordat de raden vrij zijn in hoe zij de evaluatie vormgeven, kan dat proces per raad verschillen. Ook zijn er verschillen in hoe de EE de evaluatie aanpakt. Vaak blijkt het mogelijk om zelf onderwerpen aan te dragen die de raad wil bespreken, maar externe evaluatoren nemen meestal ook de tijd voor interviews en/of een vragenlijst om meer zicht te krijgen op wat er speelt.

Hierbij blijken onderwerpen naar voren te komen die anders niet besproken zouden worden (rvt: 34%, EE: 93% $p = .020$).

Vooraf het persoonlijke gesprek blijkt faciliterend om onderwerpen te laten benoemen die in een groepssetting snel onbesproken blijven.

‘Als eruit komt dat er veel kritiek op de voorzitter is dan zet ik het sowieso op de agenda, of zo’n voorzitter dat nou leuk vindt of niet.’ (*Externe evaluator*)

Na afloop van een externe evaluatie stelt de EE vaak een lijst met actiepunten op voor de raad (rvt: 68%, EE: 100% $p = .0,28$). Veel raden doen dit in de zelfevaluatie ook, maar minder uitgebreid omdat hier extra tijd aan besteed moet worden. Daarnaast helpt het uitgebreid bespreken van onderwerpen om bewuster de actiepunten na te streven dan wanneer hier bij de zelfevaluatie minder tijd en aandacht aan wordt besteed.

‘Dat is allemaal dan toch wat korter (actiepuntenlijst). Want dan moet iemand van ons dat doen.’ (*Raad van toezicht*)

Toevoegende waarde externe evaluator

Verschillende raden geven aan dat het moeilijk is voor de voorzitter om deel te nemen aan de discussie als hij/zij de evaluatie ook moet voorzitten. Hier blijkt de EE te kunnen helpen door de rol van voorzitter van de evaluatie over te nemen. Wanneer de voorzitter van de rvt zich volledig kan focussen op het evaluatieproces wordt dit proces effectiever (rvt: 70%).

Daarnaast worden meningen makkelijker geuit naar een externe objectieve partij zoals een EE (rvt: 66%,

ONDERZOEKSOPZET

Voor het onderzoek is een mixed methode studie design gebruikt waarbij tijdens interviews een vragenlijst werd afgenomen. De structureren van de vragen vanuit de vragenlijst leverde vergelijkbaarheid, terwijl de interviewmethode de mogelijkheid gaf om inhoudelijk door te vragen.

Extra gegevens komen uit een rapport van Strating, van Veenendaal & Ahaus (2020).

Aan de hand van bestaande literatuur werden gespreksonderwerpen vastgesteld die meer licht konden werpen op de ervaren verschillen tussen zelfevaluatie met en zonder externe evaluator.

Voor het verzamelen van data zijn zowel raden van toezicht als externe evaluatoren benaderd om een uitgebreide kijk op de externe evaluatie in kaart te brengen. Door middel van interviews met tien toezichhouders en vijf evaluatoren is dieper ingegaan op de gespreksonderwerpen om deze volledig en goed begrepen vast te stellen.

Deze resultaten vormde de basis voor het opstellen van stellingen die in een enquête aan een grotere steekproef zijn voorgelegd. 53 Toezichhouders en vijftien evaluatoren hebben hierop gereageerd. Hierbij is gewerkt met een vijfpuntschaal van helemaal eens tot helemaal oneens. In dit artikel worden percentages gegeven in hoeverre de rvt en de EE het eens zijn met de stelling en of dit een significant verschil betreft tussen de twee groepen. Vervolgens is de betrouwbaarheid van de enquêteresultaten getest door middel van een reliability analysis, waarna een Cronbach's Alpha berekend werd. Dit resulteerde in het excluseren van drie stellingen in de verdere analyse van de gegevens.

Dit onderzoek is een inventariserende pilotstudie waarbij data verkregen zijn vanuit een beschikbaar persoonlijk netwerk. Hierbij is vanuit verschillende subsectoren binnen de gezondheidszorg informatie verkregen, maar er is geen aselecte representatieve steekproef samengesteld. De verschillende resultaten zijn in twee groepen verdeeld. Opmerkingen over het proces worden apart benoemd naast de onderwerpen die specifiek ingaan op het lerend vermogen.

EE: 100% $p = .008$). Een reden hiervoor kan zijn dat leden van de raad het lastig vinden om het functioneren van collega's te bekritisieren. Niet alleen het bespreken van het functioneren van de ander wordt lastig gevonden, ook het eigen functioneren beoordelen blijkt niet makkelijk.

Ook geven de toezichthouders aan dat groepsdenken een valkuil is tijdens de zelfevaluatie. Hierbij komt de groep samen tot een beslissing zonder daar kritisch over te zijn. Met een EE die met de groep meekijkt en verdiepende vragen stelt, zal dit groepsdenken minder snel ontstaan.

'Wij gaan toch minder de diepte in en minder uitgebreid, want zo'n begeleider kan één woord eruitpakken en doorvragen, bij een voorzitter gebeurt dat minder.' (Raad van toezicht)

De EE kan bovendien een goede gespreksstructuur aanbrengen waarbij de discussie niet van het onderwerp afwijkt en een effectieve evaluatie tot stand komt.

De meerderheid van de rvt-leden geeft tijdens de voorbereidende interviews aan dat het helpt wanneer de EE met verschillende leden en soms andere betrokken partijen persoonlijk praat en zo vanuit verschillende perspectieven informatie verzamelt. Zo'n gesprek vindt plaats in vertrouwelijke sfeer, waardoor mensen makkelijker hun werkelijke mening kenbaar zullen maken

Lerend vermogen

Aspecten die bijdragen aan het verbeteren van het lerend vermogen van de rvt zijn vaak gerelateerd aan het functioneren van en de interactie tussen raadsleden.

In de voorbereidende interviews wordt aangegeven dat de EE de huidige situatie beschouwt met een objectieve blik zonder vooroordelen over bestaande relaties. Met zo'n objectieve blik is het makkelijker te benoemen wat er gebeurt tijdens de evaluatie, zoals waargenomen spanningen of gedachten die niet gedeeld worden. Door kritische vragen te stellen wordt de raad uitgedaagd om na te denken en te

'Niet alleen het bespreken van het functioneren van de ander wordt lastig gevonden, ook het eigen functioneren beoordelen blijkt niet makkelijk'

reflecteren wat leidt tot meer inzicht in het eigen functioneren (rvt: 77%, EE: 94%).'

'En zij stelde daar de goede vragen voor om dat expliciet te krijgen, het is lastig om van jezelf te benoemen en te zien wat jij doet en hoe je doet. Daar helpen externe ogen.' (Raad van toezicht)

Door te reflecteren wordt de raad zich bewuster van het proces waarin bepaalde beslissingen worden genomen of bepaald gedrag wordt vertoond. Ook persoonlijk kan geleerd worden van de reflectie op het eigen gedrag. Hierdoor wordt de raad bewuster van het eigen functioneren (rvt: 83%, EE: 100%).

De EE kan tijdens de evaluatie een meer vertrouwelijke omgeving creëren door vragen te stellen waarbij iedereen wordt uitgenodigd zijn/haar mening en gedachten op tafel te leggen (rvt: 38%, EE: 87% $p = .026$). Zo wordt makkelijker informatie met elkaar gedeeld die normaal misschien verzwegen zou blijven.

Vaak is er meer tijd gepland voor de externe evaluatie dan voor de zelfevaluatie. Het meer tijd met elkaar doorbrengen resulteert in het beter leren kennen van elkaars motieven (rvt: 45%, EE: 80% $p = .017$). Het uiten van meningen zal ook leiden tot een betere teamspirit en dit resulteert weer in een fijnere en vertrouwde samenwerking, wat een positief effect heeft tijdens het toezichthouden.

Alle bovengenoemde karakteristieken behorend bij de externe evaluatie leiden tot het hebben van een dieper gesprek en het creëren van meer inzicht in het toezichthoudende proces (rvt: 49%, EE: 80% $p = .033$).

Achteraf neemt de rvt de ervaring met de EE mee voor de volgende evaluatie. De raad heeft kunnen zien hoe een andere aanpak tot goede resultaten leidt en kan dit later zelf gebruiken (rvt: 48%, EE: 87% $p = .015$).

Twijfels aan waarde externe evaluator

Ook zijn er door rvt-leden twijfels geuit over het betrekken van een EE. Daarbij noemden zij vooral de volgende argumenten.

Sommige raadsleden vinden dat zij zelf bekwaam genoeg zijn om kritisch naar elkaar te kijken, temeer omdat dit in hun positie als rvt-lid verwacht mag worden.

Ook zijn de meningen verdeeld of de investering opweegt tegen het voordeel, de creativiteit en de kwaliteit die zij ervoor terug krijgen. Dit zal ook verschillen per EE en de gevolgde aanpak van de evaluatie.

Randvoorwaarden

Er zijn een aantal randvoorwaarden om een effectieve externe evaluatie uit te voeren. Dit begint uiteraard bij de selectie van de juiste rvt-leden op de juiste positie.

Ten tweede blijkt een rvt met een samenwerkende sfeer, waar men elkaar kan aanspreken en zich veilig voelt om krachten maar ook zwaktes en verbeteringen met elkaar te delen, een sterke pre.

Een open houding stimuleert om kritisch naar elkaar te kijken en te discussiëren.

Daarnaast is het belangrijk dat de EE aan de verwachtingen van de rvt voldoet, deze verwachtingen moeten ook vooraf uitgesproken worden.

‘Dus wat belangrijk is, is dat je gewoon een cultuur bouwt van vertrouwen. Dat je een klimaat creëert waar openheid is, dat er gewoon open over dingen gesproken wordt.’ (*Raad van toezicht*)

Ten slotte moet de rvt de evaluatie zien als iets waarvan men bereid is te leren. Als dit niet het geval is, wordt de evaluatie gereduceerd tot een jaarlijks ritueel.

Er wordt een significant verschil gezien tussen toezichthouders en evaluatoren in de mate waarin ze het eens zijn met de stellingen uit de enquête. Dit significante verschil zou verklaard kunnen worden doordat de EE's bevooroordeeld kunnen zijn. Zij vertrouwen erop dat zij goede diensten leveren met goede resultaten. Dit significante verschil in beleving tussen rvt en evaluatoren over de toegevoegde waarde – over de eerdergenoemde onderwerpen – van de evaluatie, geeft aan dat het zinvol is dat de evaluatoren hun eigen toegevoegde waarde meetbaar maken.

Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat zowel de leden van rvt als de externe evaluatoren het met elkaar eens zijn dat het betrekken van een externe evaluator een toegevoegde waarde heeft en bijdraagt aan het verbeteren van het Lerend Vermogen.

De volgende stellingen zijn het vaakst genoemd ter illustratie van de toegevoegde waarde van de EE.

Toegevoegde waarde Externe Evaluator

Met een externe objectieve blik is het makkelijker om aan te kaarten wat hij/zij ziet gebeuren.

Het overnemen van de voorzittersrol en aanbrengen van structuur in de discussie zodat niet van het onderwerp afgeweken wordt.

Een uitgebreidere aanpak waaruit mogelijk onderwerpen naar voren komen die niet eerder besproken zijn.

Het creëren van een veilige omgeving door iedereen om zijn mening te vragen.

Het inplannen van meer tijd voor de externe evaluatie.

Het stellen van kritische vragen aan de raad van toezicht.

Deze aspecten zullen leiden tot een diepere discussie in de raad, met als resultaat een groter bewustzijn van het eigen en het groepsgedrag.

Vooraf het goed begeleiden van kritische vragen leidt tot een open sfeer, wat meteen ook een positief effect heeft op de onderlinge samenwerking. Hetgeen weer leidt tot een efficiënter toezichthoudend proces. Het verbeteren van het lerend vermogen bij het

'Vooral het goed begeleiden van kritische vragen leidt tot een open sfeer, wat meteen ook een positief effect heeft op de onderlinge samenwerking'

betrekken van een EE omvat het gebruiken van kritische vragen om leren te stimuleren, beter te reflecteren op de eigen toezichthoudende rol, bewustwording van functioneren en gedrag en door de veilige omgeving informatie met elkaar delen.

Een aanbeveling aan de Nederlandse Zorgautoriteit betreft het opnemen van de driejaarlijkse externe evaluatie als onderdeel van de jaarstukken aan de overheid, zodat er meer zicht is op het naleven van de Governancecode.

Daarnaast is er geen richtlijn of een controlesysteem om de kwaliteit van de evaluatie te meten waarbij onder andere het Lerend Vermogen inzichtelijk wordt. Het ontwikkelen hiervan zou een tweede aanbeveling zijn.



Bronnen

Brenninkmeijer A., Klompé M., Buiting M., van Es R., Geertsma L., Jager-Wöltgens M., et al. *De vrijblijvendheid voorbij. Bouwstenen voor goed toezicht in zorg en welzijn* | NVTZ. [cited 2022 May 15]. p. 16. Available from: <https://www.nvtz.nl/publicaties-nvtz/3763-de-vrijblijvendheid-voorbij-bouwstenen-voor-goed-toezicht-in-zorg-en-welzijn>.

Oostwouder WJ, Leijdesdorff FL. De Governancecode Zorg 2017. *Onderneming en Financiering*. 2017;25(1):35–60.

Evaluatie raad van toezicht | NVTZ. [cited 2021 Feb 7]. Available from: <https://www.nvtz.nl/wat-doen-we/15-evaluatie-raad-van-toezicht>

Minderman G, van Leeuwen W, Luyer M. Passende evaluaties voor raden van toezicht. *Goed Bestuur & Toezicht*. 2017;38–43.

Barnasconi G, van Biljouw T, Buiting M, Kuperus G, Rompa M, van Twist M, et al. *Goed toezicht in zorg en welzijn*.

Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. [cited 2021 Mar 14]. Available from: <https://www.vtw.nl/zelfevaluatie-rvc>.

Kok R, Bui L. Evaluation - Evaluation requires a clear scope. In 2016 [cited 2021 Mar 14]. p.3. Available from: <https://www.pwc.nl/en/services/corporate-governance/documents/evaluation.pdf> (NVTZ). Evaluatie rvt met externe begeleider van toegevoegde waarde? | Reflectie en evaluatie | NVTZ. 07-02. 2018 [cited 2021 Mar 14]. Available from: <https://www.nvtz.nl/thema/reflectie-en-evaluatie/publicaties/241-evaluatie-rvt-met-externe-begeleider-van-toegevoegde-waarde>.

Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Source: Administrative Science Quarterly*. 1999;44(2):350–83.

Decuyper S, Dochy F, van den Bossche P. Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*. 2010 Jan 1;5(2):111–33.

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