

De praktijk

IN GESPREK MET: **ED RUTTERS**

BESTUURDER EN TOEZICHTHOUDER IN DE ZORGSECTOR

OVER: **IMPACT ALS TOEZICHTHOUDER**

'Zonder verbinding kom je nergens'

Zorg tegen wil en dank

Hoewel Ed Rutters een ervaren zorgbestuurder en toezichthouder in de zorgsector is, kwam hij daar min of meer per ongeluk in terecht. Toen hij Nederlands recht studeerde werd het hem duidelijk dat hij niet in de wieg was gelegd voor advocaat, aangezien 'noch het businessmodel (uurtje-factuurkje), noch het gegeven dat je grote afstand moet kunnen nemen van aangrijpende zaken' hem aansprak. Hij werd wel gegrepen door een boek over medische missers van Henk Leenen, hoogleraar Sociale Geneeskunde en Gezondheidsrecht aan de Universiteit van Amsterdam. Dat boek vormde de aanleiding om de switch te maken naar Gezondheidsrecht en later naar de gezondheidszorg. Hij heeft inmiddels achttien jaar ervaring met diverse raden van toezicht (als bestuurder) en zestien jaar als voorzitter RvT (in vier verschillende raden). Naast het gezondheidsrecht en de gezondheidszorg fascineerde het bestuur en toezicht hem, en dan vooral voor het samenspel in en tussen de verschillende raden.

Anneke Dote

Sprekend met Ed is gemakkelijk door zijn woordspelingen: in zijn soepele taalgebruik

verraadt zich de jurist. Zo begint hij graag met een 'Anneke Dote', bijvoorbeeld over zijn leerschool in het UMC Utrecht. Daar was hij aangesteld om twee chirurgische divisies te fuseren. Geen sinecure, aangezien de financiële positie van de twee zeer verschillend was. 'De gedachte dat de "rijken" samen zouden moeten gaan met de "armen", leidde tot zodanige interne gevechten, dat ik helemaal verkrampte. Ik zocht soelaas bij een coach – wat ik overigens nog steeds met enige regelmaat doe voor een mentale opfrisser. Die noemde mij een "irritante drammer", wat ik natuurlijk niet wilde zijn. Zij maakte mij duidelijk dat ik handelde vanuit wat ik dacht dat er verwacht werd, in plaats vanuit mijn eigen kracht en overtuiging. Bovendien gaf ze mij het inzicht dat ik deze interne oorlog als een spel moest blijven zien: zodra ik mij mee zou laat slepen door mijn gevoel, zou ik verliezen. Soms moet je dus over je eigen boosheid heenstappen en de tijd nemen. Die eyeopeners hebben ertoe geleid dat ik een andere weg bewandelde en naar alle betrokkenen begon te luisteren. Met name de hoogleraren – sommigen voelen zich God's gift to mankind – bleken sleutelfunctionarissen. Zij weten van een beetje heel veel, kunnen op dat vlak ook erg veel, maar denken



‘Een goede toezichthouder heeft vooral oog voor strategie, hoofdlijnen en leiderschap, maar weet tegelijkertijd ook welke details ertoe doen’

vaak álles goed te weten en te kunnen. Ik moest hen dus meenemen in het hele proces en ervoor zorgen dat zaken goed onderbouwd werden. Verder maakte ik de koppeling naar de doelstellingen, stelde ik scenario's op (wat kunnen we niet meer doen als we dit niet doen en vooral: wat wel?) en zorgde ik voor een goede benchmark. Aldus gewapend met feiten en een beter contact met de sleutelspe-

lers kregen we uiteindelijk de cavia door het poortje.’

‘Dit project was voor mij – achteraf – een “examen” om bestuurder te kunnen worden. Chirurgen zijn niet het gemakkelijkste volk, ze zijn heel rechttoe rechtaan, stellen hun vragen op de man af en maken geen geheim van hun belangen. Wat ik van hen geleerd heb, is dat je zonder verbinding nergens komt, dat je moet aansluiten bij de grenzen van de professionals en tegelijkertijd heel duidelijk de kaders moet aangeven. Dat heeft mij later in mijn bestuurlijke rollen bij de Sint Anna Zorggroep, Klimmendaal en Instituut Verbeeten erg geholpen.’

Sterke intuïtie is soms lastig

‘Van jongs af aan heb ik een hele sterke intuïtie. Waarschijnlijk van mijn moeder gekregen, want zij voelde de zaken ook altijd heel goed aan. Aanvankelijk vertrouwde ik gewoon op mijn intuïtie en ik heb moeten leren om hier voorzichtig mee te zijn. Je kunt er namelijk toch naast zitten of iets zeggen of beweren dat je niet met feiten kunt onderbouwen en daardoor kun je te snel gaan, voor de groep uitlopen of zelfs mensen beschadigen. Ik heb geleerd dat ik – als ik een heel sterk gevoel over een kwestie of persoon heb – de zaak in proces moet zetten om te voorkomen dat ik mijn doel voorbijschiet of dat ik word geframed als iemand die een hekel heeft aan een bepaalde persoon. Gegevens verzamelen, analyseren, dat is allemaal “blauwe” compensatie voor mijn intuïtie. Anderzijds is dat waarschijnlijk

De praktijk

gemakkelijker compenseren dan wanneer je geen antenne hebt. Hoe zoek je dan mensen mét een antenne om je heen? Het is de vraag of je dan überhaupt weet waar je naar moet kijken,’ zegt hij lachend.

Toezichthouders waar je wat aan hebt

Als bestuurder heeft hij vele toezichthouders meegemaakt en hij moet enigszins beschroomd bekennen dat er maar een handjevol tussen zat waar hij echt wat aan heeft gehad. Vooral toezichthouders die rake vragen stelden waarvan hij dacht ‘oei, daar heb ik geen antwoord op, maar het is wel een goede vraag’ plaatst hij in de categorie ‘waardevol’. Dat zijn bij uitstek niet de check- of controlevragen, maar vragen die ingaan op de vraag achter de vraag, op de belangen van alle betrokkenen, of vragen die de maatschappelijke rol van de zorginstelling betreffen.

‘Een jaar of zes geleden had ik een vicevoorzitter die duidelijk uitdroeg dat continuïteit van de zorg in de regio belangrijker was dan het voortbestaan van de organisatie. Ik vond dat heel wijs én moedig van deze toezichthouder. Inmiddels is dit misschien een meer gangbare manier van kijken geworden, maar destijds was dat nog vrij uniek.’

‘Verder vind ik dat een goede toezichthouder vooral oog heeft voor strategie, hoofdlijnen en leiderschap, maar tegelijkertijd ook weet welke details ertoe doen. Soms kan een klein dingetje groot worden en je hebt een goede radar nodig om te weten welke die potentie hebben, zonder dat je op alle details let. Ook heb ik ervaren dat de kwaliteit en het niveau van het risicomanagement van belang is om dat onderscheid goed te kunnen maken.’

Drie – of toch vijf – dingen om te vermijden

‘Voor bestuurders is niets zo hinderlijk als toezichthouders die zich te buiten gaan aan stokpaardjes, colleges en een risico-reflex-regelzucht,’ zegt hij. ‘Die helpen niet bij de grote vraagstukken waar we ons in de gezondheidszorg voor gesteld zien. Een voorzitter die ook een verbindend leider is, kan hier een bepalende factor in zijn: de focus houden op waar het écht om gaat. Helaas zijn er weinig voorzitters die echt leiderschap laten zien. Je bent als voorzitter niet helemaal gelijk aan de overige leden, aangezien je een specifieke rol hebt in de teamontwikkeling van de raad en in het versterken van de kwaliteit van het toezicht. Als voorzitter houd ik bijvoorbeeld jaargesprekken. Bovendien heb je een specifieke en verbindende rol in de verhouding tot de bestuurder. Je bent niet de vriend van de bestuurder, maar je bént er wel voor hem of haar.’

‘Wat ik als niet-onderhandelbaar beschouw, is de moed om de waarheid te spreken. Ik heb zelf meegemaakt dat de waarheid met voeten werd getreden in de RvT. Dat is onacceptabel en liep overigens ook niet goed af: zij die niet de moed hadden om eerlijk te zijn, of de brutale en ongemakkelijke feiten wilden vermijden, hebben uiteindelijk hun biezen moeten pakken. Als bestuurder is dat overigens helemaal niet comfortabel, aangezien je dat later veelal wordt aangerekend: het is niet de bedoeling dat de bestuurder de RvT op zijn tekortkomingen wijst. Helaas is dat soms toch onvermijdelijk en moet je de lijn wel trekken als bestuurder, in het belang van de organisatie.’

‘Wat mij altijd ten zeerste heeft verbaasd is het feit dat de code zo helder is over belangenverstrengeling of conflicterende belangen en dat toezichthouders toch uitblinken in doelredeneringen. In mijn ogen is het onmogelijk om dan zuiver te handelen, hoe hard je ook beweert dat jij daar in een voorkomend geval uitstekend toe in staat bent. Bovendien breng je de bestuurder ook in een lastige positie. Stel dat ik – als voorzitter van een RvT – conflicterende belangen zou hebben en de bestuurder zou zich daarbij neerleggen; dan zwicht de bestuurder dus voor de RvT en boet hij of zij in aan kracht – ook in de ogen van zijn/haar managers en medezeggenschapsorganen.’

Op de vraag waarom de collega’s in de RvT hier niet altijd een groot punt van maken, zegt hij ‘dat dat vaak een kwestie is van leven en laten leven. Bovendien kunnen praktische bezwaren ook zwaar wegen, zoals het feit dat je dan weer een nieuw lid van de raad moet gaan zoeken.’

Verdiep je in elkaar en in de context.

Uit het boek *Onder Commissarissen* van Marilieke Engbers (2021) komt duidelijk naar voren dat je als nieuwe toezichthouder onmiddellijk wordt gesocialiseerd omdat van het nieuwe lid wordt verwacht dat deze zich voegt naar de mores van de bestaande raad. ‘Mijn ervaring is dat er veelal weinig nieuwsgierigheid is naar wat dat nieuwe lid te brengen heeft. Zelf ga ik altijd wandelen met een nieuw lid en ik kan het iedereen aanraden om persoonlijk met elkaar kennis maken. Ik ben ook benieuwd naar wat een nieuw lid opvalt in onze raad en nodig daar diegene ook graag toe uit. Dan haal ik – vrij vertaald

‘Voor bestuurders is niets zo hinderlijk als toezichthouders die zich te buiten gaan aan stokpaardjes, colleges en een risico-reflex-regelzucht’

– Socrates aan: je eigen mening is niet zo interessant, want die ken je al.’

Tegelijkertijd heb je als nieuw lid ook wat te doen: het is van groot belang dat je de sector én de organisatie goed leert kennen. Niets is zo onzinnig als een RvT-lid die aankomt met een dashboard uit een andere sector, dat totaal niet aansluit bij de diensten van de organisatie. Plakken en knippen is uit den boze. Als je wilt weten waar je terecht bent gekomen, móet je de organisatie in gaan. Vaak zijn mensen daar terughoudend in, omdat ze afstand willen houden maar ook omdat hen dat te veel tijd kost. Een Chinees spreekwoord dat ik hierbij graag aanhaal, is dat afstand tot de kudde het vermogen tot onderscheid bevordert. Maar zelf voeg ik daar dan wel aan toe dat te veel afstand leidt tot vervaging van het zicht. Wat die tijd betreft: goed toezicht vraagt tijd. Alleen met reguliere vergaderingen en een dashboard toezicht houden, is niet voldoende en echt niet meer van deze tijd.’

Toezicht als het ertoe doet

Het voordeel van een goed afgestelde radar is dat je ook als toezichthouder meteen signalen opvangt. ‘Bij een van de organisaties

De praktijk

waar ik voorzitter van de RvT was geworden, kreeg ik kort na mijn benoeming al een unheimisch gevoel. Als eerste zocht ik de verbinding met de andere leden van de raad. Zo ben ik gestart met “haardvuursessies” waarin we deelden waarom we daar waren als toezichthouder en wat ieders gebruiks-aanwijzing en kernwaarden waren. Daarna ben ik eerst bewust-onbewust op zoek gegaan naar kennis. Wat daaruit naar voren kwam deed mij nog meer schrikken, en was aanleiding voor een aparte heisessie met de hele raad. We vonden dat er genoeg voedingsbodem was voor een onderzoekscommissie. Uiteindelijk heeft dit onderzoek geleid tot ingrijpen in de top van de organisatie en daarmee is de organisatie misschien zelfs wel behoed voor faillissement. Dat was even schrikken, zeker als je net ergens gestart bent. Maar ik realiseer mij heel goed dat zachte heelmeesters stinkende wonden maken en dat je moet doorpakken, in het belang van de club waar je toezicht op houdt.’

Impact niet onderschatten

‘We neigen ertoe te ijl toezicht te houden (een vaste agenda af te raffelen) en de raad verkeert daardoor nogal eens in ademnood. Zorg voor genoeg (zuur)stof en zorg dat je er staat: voor de organisatie, voor de bestuurder en voor de patiënten of klanten. Maar ook voor je collega-toezichthouders: je staat immers samen voor de missie van de organisatie.

Ik denk wel eens dat we geneigd zijn onze impact te onderschatten. Als bestuurder heb ik ervaren wat een goede voorzitter kan doen als het spannend wordt. Ik ben zelf een tijdje uit de running geweest vanwege mijn

gezondheid. De voorzitter hield het hoofd koel en kon zowel de raad als de organisatie, door de rust te bewaren en met behulp van een interne vervangingsconstructie door twee managers, gedurende enkele maanden in het spoor houden. Ook ik kon in die periode focussen op mijn herstel, wat ik niet alleen nodig had maar ook zeer waardeerde. Toen ik terugkwam, merkte ik dat ik de impact van mijn afwezigheid van vier maanden toch onderschat had. Voor mij werd toen pas de waarde van zowel de toezichthouders als van de bestuurder helder. Naast de goed acterende raad met vooral een voorzitter die het hoofd koel hield en het hart warm, was ook de bestuurder nodig die de samenhang, verhoudingen en de rollen duidelijk en zuiver hield en constant het organisatiedoel voor ogen had. Dat was voor mij een ingrijpend en duidelijk signaal dat bestuur en toezicht er echt toe doen en dat we dus beiden een belangrijke rol te vervullen hebben.’



Puck Dinjens is eigenaar van Governance in Balans en heeft diepgaande ervaring in het professionaliseren, adviseren en begeleiden van commissarissen, toezichthouders en directie-

voorzitters bij governance-vraagstukken in diverse (publieke en private) sectoren. Onder haar redactie verscheen *Goede Raad voor Commissarissen* (Mediawerf, 2018). Ook was zij van 2019 tot 2023 hoofdredacteur van *Goed Bestuur & Toezicht*.