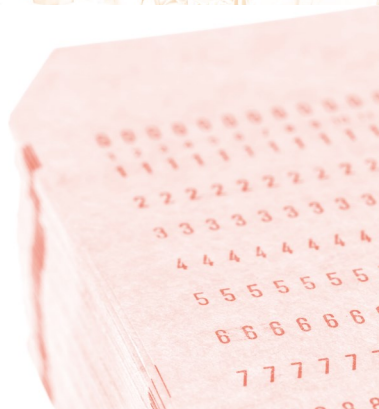




# **Vijf momentopnamen bij vijfentwintig jaren NVTZ**



## Begin jaren tachtig 20e eeuw

Ontstaan van het raad van  
toezicht-bestuursmodel,  
de eerste raden aan de slag

Na de roerige jaren zestig, waarin “**democratisering**” één van de topics was, begonnen daarop aansluitend directeuren en besturen van ziekenhuizen en woningcorporaties na te denken over het eeuwenoude en daarmee **traditionele bestuursmodel**.

- Een van de **nadelen** daarvan was dat vrijetijdsbestuurders professionele managers aan moesten sturen.
- Een ander minpunt was dat deze vrijetijdsbesturen bemand werden met mensen, die een voortreffelijke maatschappelijke carrière hadden doorlopen of positie innamen, maar dikwijls wat betreft de aan te sturen maatschappelijke organisatie zoals een ziekenhuis of woningcorporatie liefhebbende amateurs waren. De voorsprong, die de professionele manager in werktijd had (een voltijdse baan versus een aantal maal een beperkt aantal vergaderuren) werd daardoor vergroot. Het bestuurlijk gezag van de besturen kwam daardoor in de knel.
- Een derde nadeel was dat deze besturen hun informatievoorziening niet op orde kregen. Hun adagium was veelal: “**besturen op afstand**”, waarmee bedoeld werd dat ze alleen de meest belangrijke beslissingen namen.

Het zoeken van **oplossingen** voor de problemen in de besturing ging niet in de richting van het aanbrengen van verbeteringen in de bestaande besturing, wat zeker een optie was geweest. Denk bijvoorbeeld aan het strikt organiseren van de informatievoorziening. De oplossing werd gezocht in alternatieve ideeën. Zo verscheen het model van de sociocratische besturing door middel van beslissingskringen, die elkaar zoals de Olympische ringen overlappen, en het model met een driedelige bezetting van bestuursleden: deskundigen en vertegenwoordigingen van gebruikers en medewerkers.

Begin jaren tachtig krijgt dit proces een niet geheel hierop aansluitende wending als er zowel binnen de wereld van de zorgdirecteuren, als de besturen van woningcorporaties een voor maatschappelijke organisaties **nieuw bestuursmodel** wordt gepresenteerd: **het raad van toezicht bestuursmodel**. Een model dat juridisch is afgeleid van het raad van commissarissen bestuursmodel van structuurvennootschappen (het grote bedrijfsleven).

In 1983, 1984 en 1985 verschijnen de **eerste raden van toezicht in de zorg**, bij ziekenhuizen en grote verpleeghuizen. Het model wordt gepropageerd door de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren, door middel van een in eind 1984 versijnd rapport van de **commissie Raad van Toezicht model**, bevattende een inleiding, waarin naast een korte beschrijving van de verschillende bestuursmodellen, de inhoud van het raad van toezicht model werd toegelicht, en waarin voorbeeldstatuten voor dit model waren opgenomen. Behoudens een enkel artikel in een tijdschrift was dit alles waarmee een raad van toezicht in die jaren aan de slag moest gaan.

Als in de zorgsector de directeuren in een **salarisregeling** voor zichzelf, de directeuren die bestuurder zijn in een raad van toezicht bestuursmodel, vanwege de toegenomen verantwoordelijkheid een opslag van 15% toebedelen, wordt er een magneet boven dit bestuursmodel gehangen. Die magneet trekt door de jaren heen veel organisaties naar het raad van toezicht bestuursmodel.

*Motto*

**Is iets anders aangaan  
beter**

**dan het verbeteren van  
het bestaande?**



## Begin jaren negentig 20e eeuw

Ontstaan van de  
vereniging  
van raden van toezicht

Het raad van toezicht bestuursmodel werd vanaf midden jaren tachtig een succes. Steeds meer maatschappelijke organisaties beëindigen het traditionele model van bestuur, dagelijks bestuur en directie en beginnen te werken met en in het raad van toezicht bestuursmodel. Bij deze verandering treden **problemen** op. Er is in die jaren geen “how-to-do” informatie te vinden; veel vragen blijven onbeantwoord. **Onduidelijkheden** leiden tot onzekerheden, die op hun beurt soms leiden tot onenigheid tussen de bestuurder(s) en de toezichthouders en nogal eens tot terugvallen op functioneren zoals in het traditionele model gebruikelijk was.

Na enkele jaren de zoektocht van het functioneren in het bestuursmodel te hebben doorleefd, komen kritische toezichthouders, net als menige bestuurder-directeuren erachter dat het functioneren in en met het nieuwe model minstens even moeilijk, zo niet moeilijker, is dan het traditionele bestuursmodel. Bovendien blijken de minpunten van het traditionele bestuursmodel eveneens die van het raad van toezicht bestuursmodel te worden. De directeuren die nu het bestuur zijn en zich bestuurder noemen, zijn leidend en de raden van toezicht volgend. De **informatievoorziening** van raden van toezicht is verre van op orde.

Tijdens het Floriade-congres van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren in 1992 brengt dit twee toezichthouders van ziekenhuizen ertoe om een **bijeenkomst van toezichthouders** te organiseren met als doel het functioneren in het raad van toezichtbestuursmodel te verbeteren. Op 9 juni 1993 organiseren zij in het Ziekenhuis Gelderse Vallei te Bennekom een bijeenkomst om met collega toezichthouders na te denken over zin en waarde van een vereniging voor hen.

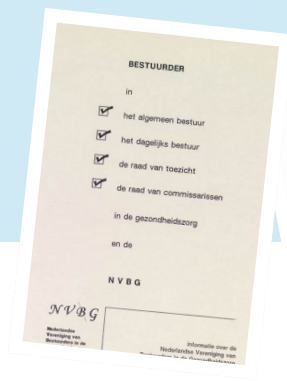
Dit leidt op **1 november 1993** tijdens een bijeenkomst in de Robert Fleury Stichting te Leidschendam tot de oprichting van de **Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Gezondheidszorg (NVBG)**, die later omgedoopt zal worden in de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn. Met als doel het ondersteunen van toezichthouders in de breedste zin van het woord en daarmee een bijdrage leveren aan hun professionaliteit.

Een eerste bestuur wordt gevormd, dat naast de statuten aan de slag gaat met een activiteitenplan, waarin lezingen, voorziene ledenvergaderingen, congressen samen met andere verenigingen, eigen seminars en de **werkgroep “Taak en rol van de bestuurder”** (lees: toezichthouder) worden aangekondigd, die in 1994 en 1995 gerealiseerd worden. Het product van de werkgroep is in 1996 niet alleen **de eerste publicatie van de vereniging**, het is tevens één van de eerste zo niet de eerste publicatie überhaupt over hoe te functioneren als raad van toezicht.

Van begin af aan begon de **secretaris** van het bestuur met het bezoeken van raden van toezicht om in hun midden een inleiding te verzorgen met het oogmerk de raad ervan te overtuigen dat professioneel functioneren gekoppeld is aan **deskundigheidsbevordering** en dat de maatschappelijke status van leden van een raad niet zonder meer een garantie is voor adequaat functioneren. Hoe meer raden er bezocht konden worden, des te harder groeide het aantal leden van de NVTZ.

### *Motto*

**Verandering van  
bestuursmodel is één,  
veranderen van gedrag  
en houding is twee  
en een adequate aanpak  
van het ontwikkelen,  
invoeren en hanteren is  
drie.**





# Eeuwwisseling

De vereniging  
begint versneld te groeien

Met de **groei van de vereniging** groeit ook het besef dat functioneren als toezichthouder een geheel andere inhoud en betekenis heeft dan functioneren als lid van een bestuur. Congressen met inleidingen, die nogal eens een stevig standpunt verkondigen, stimuleren leden om hun functioneren tegen de lamp te houden of te heroverwegen. Dit leidt tot een **forse groei van het aantal vragen aan de NVTZ** om informatie, ondersteuning en advies.

In 1997 worden de **eerste regionale bijeenkomsten** rondom een thema georganiseerd en in 1999 verschijnt de **eerste nieuwsbrief van de vereniging**. Met daarin artikelen met tips, leerpunten uit andermans functioneren, verslagen van congressen en studiebijeenkomsten, commentaren op wetgeving en rapporten, correspondentie met bewindslieden en andere spelers in de gezondheidszorg, literatuurbesprekingen, advertenties om leden van raden van toezicht te werven en uiteraard het verenigingsnieuws over jaarvergaderingen, congressen, commissies en alle andere activiteiten.

Na de eeuwwisseling verschijnt de “**gele reeks**” **NVTZ - publicaties** met als onderwerpen:

- zorgzaam en verantwoord toezicht, goed toezicht eist kiezen, richting en inrichting van raden van toezicht;
- goed bestuurd, juridische vormgeving van bestuur en toezicht;
- toetsing van toezicht, een evaluatie-instrument voor de raad van toezicht.

In de maatschappij en bij de overheid groeit het besef dat raden van toezicht een belangrijk onderdeel van de besturing van maatschappelijke organisaties zijn. Daarmee beginnen er verwachtingen te groeien inzake het functioneren van raden van toezicht.

### *Hoe is de werkelijkheid in 1999?*

Het allereerste onderzoek naar raden van toezicht, gesteund door subsidie van VWS en uitgevoerd door de directeur van de vereniging, laat zien dat de raden onvoldoende inzicht hebben in hun positie, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functies, taken en rollen. Er dreigt een **kloof te ontstaan** tussen enerzijds de terechte verwachtingen die belanghebbenden mogen hebben van raden van toezicht en anderzijds de werkelijkheid van hun functioneren. Dit leidt tot zo fors als mogelijk inzetten op prioriteit nummer één: **deskundigheidsbevordering** met daarnaast aandacht voor **modelontwikkeling, ondersteuning en advies**.

Rondom de eeuwwisseling begint binnen de vereniging het gesprek over de **werkgeverschapstaak** van de raad van toezicht in brede zin en de **honorering** van besturen van zorginstellingen als onderdeel daarvan. In de “gele reeks” verschijnen publicaties met als onderwerp:

- maatschappelijk verantwoord werkgeverschap, uitkomst van de enquête en het advies van de commissie hierover;
- startpunt voor discussie en beraad, uitgangspunten voor de contractuele relatie, rechtspositie, arbeidsvoorwaarden;
- honorering van raden van bestuur en de honorering van raden van toezicht.

In deze jaren beginnen allerhande partijen het **belang van de toezichthouders in te zien**: uitgevers van tijdschriften, congresorganisatoren, accountantsfirma's en adviesbureaus. Dit levert voor de leden van de vereniging een palet aanbiedingen op waaruit gekozen kan worden en stimuleert de verenging om zijn eigen aanbod kwalitatief hoogstand te houden.

### *Motto*

**Het groeien in getal is  
aardig,  
het groeien in niveau  
noodzaak.**





## Eerste decennium, 21e eeuw

De vereniging  
wordt erkend

De vereniging krijgt momentum en wordt erkend als de **enige vertegenwoordiger in de zorgsector van de toezichthouders van zorginstellingen**. Dit betekent de vraag naar een intensievere inzet en deelname in de overlegstructuur van de zorgsector. Voor zover mogelijk wordt daarop antwoord gegeven. De kerntaak van de vereniging – het bevorderen van de professionaliteit van raden van toezicht – blijft hieraan prioritair.

Publicaties zowel van de vereniging als van anderen verschijnen over diverse aspecten van het toezichthouderschap. De “**rode reeks**” **publicaties van de NVTZ** verschijnt over hulpmiddelen als voorbeeldstatuten en dito reglementen, over toetsing van raden van toezicht en over het enquêterecht. Samen met anderen verschijnen er checklists voor aspecten van het functioneren als raad van toezicht.

Regionale bijeenkomsten, studiedagen, cursussen en tweejaarlijkse congressen verspreiden kennis en inzicht. De **NVTZ Nieuwsbrief** groeit in inhoud, omvang en vormgeving, vanaf nummer 77 gedrukt en vanaf nummer 91 wordt hij digitaal.

In deze tijd doet **governance** zijn intrede in de zorgsector, met als gevolg veel aandacht voor regels, aansprakelijkheid en formele aspecten. Onderzoeken naar het functioneren van raden van toezicht, uitgevoerd door de vereniging dan wel door anderen, brengen de toch wel wat langzame en moeizame groei richting een goede aanpak van het toezicht in beeld.

Daarnaast komt in deze periode één van de gevolgen van de in begin jaren tachtig vorige eeuw niet goed doordachte en overwogen overgang naar een fors anders functionerend bestuursmodel te voorschijn: de eerste deconfitures komen in het volle licht te staan.

Deze missers werpen een **schaduw op het vele goede en harde werken van andere raden van toezicht**, die wel weten hoe te handelen en zich te gedragen zoals het hoort bij de positie die zij innemen en bij het uitvoering geven aan een voor de maatschappij en voor de zorginstelling zo ertoe doende taak.

In dezelfde tijd begint eveneens het **dossier van de beloning van de bestuurders** op te spelen. Een dossier dat gaandeweg door emoties wordt bepaald, zodanig dat een zakelijke oplossing steeds minder bereikbaar wordt. De NVTZ publiceert zijn visie hierop met een eigen adviesregeling waarin de contractuele relatie, rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en honorering van raden van bestuur worden vastgelegd. Dit advies wordt daarna in samenspraak met de NVZD gebracht van waaruit er een gezamenlijke adviesregeling wordt opgesteld. De maatschappelijke en politieke verontwaardiging over de hoogte van de honorering van een klein deel van de bestuurders in de zorg is dan al zodanig groot dat de overheid besluit tot het invoeren van een salarisregeling van rijkswege, waarbij ze een fors deel van de opzet van de adviesregeling overneemt. Tevens komt de NVTZ met een **adviesregeling voor de honorering van raden van toezicht**.

Turbulente jaren waarin de vereniging snel volwassen wordt: als beroepsvereniging en als vertegenwoordiger van de toezichthouders.

### *Motto*

**Noblesse oblige,  
want  
wie een zo belangrijke  
maatschappelijke  
positie en taak  
aanvaardt  
dient zich daarnaar te  
gedragen.**



**Nieuwsbrief**  
[www.nvtz.nl](http://www.nvtz.nl)

itie 77



## Tweede decennium, 21e eeuw

Governance  
beweegt zich richting  
cultuur, houding en gedrag

De vereniging is gevestigd en een erkende partij. Het “marktaandeel” blijft groeien. Samen met de andere verenigingen van toezichthouders wordt een aantal jaren de “**De dag van het toezicht**” gehouden, waar belangrijke en inspirerende sprekers bijdragen aan het denken over toezicht en toezicht houden.

**Kwaliteit van toezicht** wordt een item. Een aspectrijk onderwerp, want over welke kwaliteit heb je het? De kwaliteit van de raad, zijn leiding, zijn toezicht, werkgeverschap of advies? Of die van het toezicht houden an sich? En een moeilijk onderwerp, want wanneer kun je spreken van voldoende kwaliteit? Wat is de norm die daarvoor gehanteerd kan worden? Vooralsnog ontbreekt die nog.

De governance heeft de neiging ook voor kwaliteit **regels** te gaan ontwerpen. Met governance regels is intussen heel wat ervaring opgedaan. Die regels voorkwamen niet dat er nieuwe missers van toezicht en bestuur plaats vonden. Ze brachten soms **afvink-gedrag** met zich mee: naar de letter oké, maar naar de geest? Governance begint zich richting **cultuur, houding en gedrag** te bewegen; meer met principes dan met een dicht netwerk van regels.

**Evaluatie en reflectie** beginnen gemeengoed te worden. Deelname aan **deskundigheidsbevordering** evenzeer. De jongere garde toezichthouders met een **vooropleiding** begint binnen te komen.

Nu de formele aspecten helder zijn en velen (toezichthouders, bestuurders, inspecties en overheid) – eindelijk – het raad van toezicht bestuursmodel begrijpen, kunnen de toezichthouders hierin beter naar behoren functioneren.

De **hoe, wat en wanneer vragen** hebben voor veel raden van toezicht hun antwoorden gevonden. Dit schept ruimte voor een herbezinning op de vragen: **voor wie, waarom en waartoe** oefenen raden van toezicht hun toezicht uit.

De vereniging zet hierop in onder leiding van de nieuwe directeur. **Waarden en normen** worden besproken en de waardevolle wijze van daarmee omgaan gepropageerd.

**Gedrag en houding** beginnen een wezenlijk aspect te worden van adequaat, functioneel en integer toezicht passend bij de positie, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functies, taken en rollen van raden van toezicht en van de individuele toezichthouders.

### *Motto*

**Waren raden van toezicht in den beginne aan de slag zonder doel, nu verwezenlijken ze doelbewust, doelgericht en doelmatig hun verantwoordelijkheden.**



### **Bezoekadres**

Churchilllaan 11, etage 12  
3527 GV Utrecht

### **Postadres**

Postbus 30512  
3503 AH Utrecht

### **Contact**

(030) 737 00 85  
bureau@nvtz.nl  
www.nvtz.nl  
@NVTZtoezicht

*Teksten in deze publicatie:  
Jacques J.K. Gerards,  
erelid NVTZ*