



# “Jonge professionals kunnen een frisse blik brengen binnen een raad van toezicht”

Het traditionele beeld dat er heerst van raden van toezicht: een club van veelal mannen van rond de 60 met tientallen jaren bestuurlijke ervaring. De wens naar meer diversiteit binnen raden van toezicht is steeds vaker hoorbaar. Zo zou jong talent kunnen bijdragen aan het aangaan van de uitdagingen waar zorgorganisaties mee te maken krijgen. Stichting Blikverruimers biedt deze jonge talenten de kans om zich te ontwikkelen als toezichthouder. InVorm sprak met Blikverruimer Nienke Bos en Lucas Middelhoff, toezichthouder bij Severinus en stagebegeleider van Nienke. “Over en weer leren we van elkaar.”

## Hoe zijn jullie in aanraking gekomen met Stichting Blikverruimers?

*Lucas Middelhoff:* “Tijdens een conferentie vorig jaar zag ik een korte presentatie over Blikverruimers: een stichting die de ambitie heeft om diversiteit te creëren binnen raden van toezicht in Nederland, door jonge professionals een scholingsprogramma en stageplek te bieden. Het sprak me meteen aan. Severinus had net een aantal zware jaren achter de rug, maar er was weer een heldere koers. De raad van toezicht was vrijwel geheel vernieuwd. Het leek me een mooi moment en goed initiatief, omdat diversiteit bij ons ook een relevant thema is. Ik nam contact op met Stichting Blikverruimers en zo ging het balletje rollen.”

*Nienke Bos:* “Naast mijn studie en tijdens mijn promotietraject werk ik al 10 jaar in een ziekenhuis. Ik ben altijd bezig met grotere vraagstukken. Vooral met de vraag

me op Stichting Blikverruimers. Het mooie van de stichting is dat deze opgericht is door jonge mensen zelf en dat zij zich op meerdere branches richten, waaronder de zorg.”

## Hoe kwam de match met Severinus tot stand?

*Lucas Middelhoff:* “Uiteraard heb ik het idee eerst voorgelegd aan de voorzitter van de raad van toezicht, Ton Horn. Hij was meteen enthousiast. We hebben met elkaar besproken of we hier klaar voor waren, kijkend naar de organisatieontwikkeling bij Severinus. Instappen in zo’n traject doe je niet zomaar. In de zomer hebben we ons aangemeld voor een stageplek en niet lang daarna kwamen Nienke en nog een kandidaat op gesprek. Een van de redenen om voor Nienke te kiezen, was haar werk in het ziekenhuis. Ze heeft affiniteit met de zorgsector: een belangrijke factor.”

altijd hun eigen standpunt kenbaar maken. Na het eerste gesprek bij Severinus voelde ik me er meteen thuis.”

## Welke concrete afspraken hebben jullie gemaakt rondom de samenwerking?

*Nienke Bos:* “We hebben afgesproken dat ik bij alle vergaderingen van de raad van toezicht ben, dat zijn er zes dit jaar. Daarnaast sluit ik een keer aan bij de auditcommissie en bij de kwaliteitscommissie.”

*Lucas Middelhoff:* “We hebben stageafspraken gemaakt over vertrouwelijkheid en over ondersteuning. Ik ben in feite haar stagebegeleider. Een aantal dagen na de verspreiding van de stukken hebben Nienke en ik een telefonische of Skype-afpraak. We nemen dan de agenda door, bespreken de agenda en onderwerpen die zij interessant vindt. Na de vergadering praten we ook nog even na.”

*Nienke Bos:* “Het is fijn en nodig om context te krijgen. Je valt toch opeens een organisatie binnen. Dat levert ook interessante inzichten op, want doordat ik soms vraag waarom we de dingen doen zoals we ze doen, spiegel ik. Naast de formele betrokkenheid, is Lucas ook persoonlijk betrokken bij mijn leerproces. De eerste vergaderingen observeerde ik vooral. Nu ik er een paar keer bij ben geweest, kan ik meer inhoudelijke vragen stellen, ook vanuit mijn studieachtergrond.”

## Wat levert de samenwerking Severinus en de toezichthouders op?

*Lucas Middelhoff:* “We vonden het belang-

## “Mijn enthousiasme voor een toezichthoudende rol is zeker gegroeid.”

hoe we, in het licht van alle maatschappelijke ontwikkelingen, het zorgsysteem het beste kunnen inrichten vanuit het perspectief van patiënt en medewerker. Toen in het ziekenhuis een vacature voor een toezichthouder ontstond, zeiden collega’s op de SEH dan ook meteen dat het iets voor mij zou zijn. Ik solliciteerde, maar werd afgewezen op het feit dat ik te weinig ervaring had. Een van de leden wees

*Nienke Bos:* “Iedereen krijgt in zijn leven met zorg te maken en met de afhankelijkheidsrelatie die dan ontstaat tussen zorgverlener en zorgvrager. Het leek me interessant om als Blikverruimer mee te mogen draaien met een organisatie die diensten verleent aan mensen met een verstandelijke beperking, omdat dit nog complexer is qua vertegenwoordiging. Mensen met een beperking kunnen niet



## “Jong talent kan bijdragen aan het aangaan van de uitdagingen waar zorgorganisaties mee te maken krijgen.”

rijk dat de samenwerking met Stichting Blikverruimers ons ook iets zou brengen, door een concrete opdracht mee te geven aan de Blikverruimer. We hebben Nienke gevraagd om de communicatie en dynamiek tussen de toezichthouders en tussen raad van bestuur en de raad van toezicht te monitoren. Boardroom Dynamics dus, een actueel thema, ook bij de landelijke vereniging NVTZ. Bij onze jaarlijkse evaluatie deze zomer zal Nienke haar bevindingen met ons delen. Daar kunnen wij dan weer van leren.”

Nienke Bos: “Als wetenschapper zou ik het liefst systematisch onderzoek doen, maar dat is natuurlijk niet mogelijk. Ik kan wel spiegelen, delen wat me opgevallen is en verbetervoorstellen doen.”

*Lucas Middelhoff:* “Nienke’s frisse blik is fijn. Op thema’s die te maken hebben met ethiek, zoals privacy, maar ook over social media, deelt Nienke goede ideeën met ons.”

**Als jonge professional mis je de werkerva-**

**ring die belangrijk is als toezichthouder.**

**Hoe wordt daarmee omgegaan?**

*Nienke Bos:* “Stichting Blikverruimers heeft een onderwijsprogramma opgezet, de Blikverruimers Academie. Dit jaar zijn er zes trainingsdagen voor de elf Blikverruimers. In de ochtenden spreekt een ervaren toezichthouder over een relevant thema. In de middag gaan we praktisch aan de slag. Zo stond de vorige keer het thema communicatie centraal. Die dag stonden we stil bij hoe je je positioneert in een raad van toezicht en welke formele en informele krachten daar spelen. Na een Boardroom Dynamics training kregen we een mediatraining, waarbij we keken naar gesprekstechnieken en aan een case werkten. Daarnaast leer ik heel veel van de andere gemotiveerde deelnemers. Mijn enthousiasme voor een toezichthoudende rol is zeker gegroeid.”

**Hoe kijken jullie aan tegen het belang van diversiteit binnen een raad van toezicht?**

*Nienke Bos:* “Verschillende inzichten geven perspectief op de wereld om ons heen. Door mijn werk in het ziekenhuis kom ik in

aanraking met medewerkers van allerlei niveaus: van medisch specialist tot schoonmaker. Daardoor kijk ik anders naar diversiteit in achtergrond. Het gaat voor mij dus niet alleen om diversiteit qua geslacht, maar ook qua achtergrond en levenservaring. Ik heb zelf bijvoorbeeld ervaring met het werken van nachtdiensten op een Spoedeisende Hulp, hierdoor kijk ik anders aan tegen het werken met onregelmatigheid. Het zou niet goed zijn als een raad van toezicht alleen bestaat uit vijftigplussers die in een universitaire bubbel hebben gezeten, want dat is geen goede afspiegeling van de werkvloer. Wel is het zo dat het programma van Stichting Blikverruimers pittig is en daardoor op de huidige wijze niet voor elk niveau geschikt is.”

*Lucas Middelhoff:* “De huidige Blikverruimers zijn inderdaad allemaal hoogopgeleide mensen van universitair niveau. Als je het over een afspiegeling hebt, dan ligt er nog wel een opgave om te kijken of ook mensen van een iets lager opleidingsniveau een plek kunnen krijgen binnen het programma van Stichting Blikverruimers.

Zeker in sectoren als jeugdzorg en welzijn zie ik daar kansen voor. De Blickverruimers zie ik als een instrument om de bredere verantwoordelijkheid die toezichthouders hebben, zeker met de nieuwe governance code, beter in te vullen. Hierbij moet een raad van toezicht ook kritisch naar haar eigen samenstelling kijken. Is dit een afspiegeling van de samenleving of van die doelgroep waarvoor de organisatie in het leven geroepen is? Naast Stichting Blickverruimers zijn er meer initiatieven die werken aan het opleiden van nieuwe toezichthouders. Ik denk dat ook werving- en selectiebureaus daar een rol in kunnen nemen.”

## Welke eigenschappen heeft een goede toezichthouder volgens jullie?

*Lucas Middelhoff:* “Wat ik vooral belangrijk vind, is dat de club van toezichthouders een evenwichtige samenstelling heeft. Dat betekent dus kritisch kijken naar welke eigenschappen de individuele leden moeten hebben, zodat ze complementair kunnen samenwerken. Ieder van hen moet zijn of haar eigen deskundigheid inzetten en dat ook vorm kunnen geven in de communicatie met de raad van bestuur en de raad van toezicht. Verder is onafhankelijk en kritisch mee kunnen denken heel erg belangrijk. En weten hoe een organisatie op strategisch niveau aangestuurd wordt in de regionale en landelijke context.”

*Nieke Bos:* “Een goede toezichthouder stelt de goede vragen op het juiste moment, luistert goed, is integer en is goed ingespeeld op de organisatie en de andere toezichthouders. Een van onze sprekers op de academie vergeleek toezichthouden met topsport: ik denk dat dit op de cruciale momenten ook wel zo is. Er wordt veel van je gevraagd en je hebt een grote verant-

woordelijkheid. Ten slotte is een goede toezichthouder iemand met passie voor zijn of haar taak. Alle toezichthouders die ik tot nu toe heb ontmoet, zowel in de private als in de publieke sector, hebben echt hart voor de zaak. “

## Hoe gaan jullie na de zomer verder? Blijven jullie elkaar volgen?

*Nieke Bos:* “Mijn traineeship startte in september 2016 en loopt tot september 2017. Een jaar is eigenlijk te kort. Wellicht is verlenging bij Severinus een optie, zodat ik ook meer van de werkvloer kan zien. Dit traject geeft me in elk geval veel energie. Ook wil ik betrokken blijven bij Stichting Blickverruimers. Mijn ervaring als trainee kan ik goed inzetten.”

*Lucas Middelhoff:* “Onze samenwerking zit in feite pas in een beginstadium. Het heeft tijd nodig om je blik te verruimen. Nieke moet zich inwerken, de organisatie leren kennen en volgt het opleidingsprogramma. In de eerste vergaderingen is het af-tasten, maar inmiddels kan zij op thema's die zij interessant vindt en bij haar opleiding passen prima input leveren. Maar dan nog is een jaar te kort. Rond de zomer zullen we evalueren. Wie weet besluiten we inderdaad om de samenwerking nog een jaar te verlengen. Ik houd die optie zeker open.”

## Nieke, wat zijn jouw ambities voor de toekomst?

*Nieke Bos:* “Ik wil in elk geval maatschappelijk betrokken blijven en iets betekenen voor het verbeteren van de zorg. Het huidige zorgsysteem is over 40 jaar niet meer betaalbaar, dat houdt me bezig. Over twee jaar ben ik klaar met mijn proefschrift poli-

tieke wetenschappen. Ik zou mijn passie voor zorg en onderzoek graag willen combineren.”

## Tot slot: wat zou u als toezichthouder mee willen geven aan Nienke en haar leeftijdsgenoten?

*Lucas Middelhoff:* “Als toezichthouder en ervaren bestuurder probeer ik de verbinding te maken. Ik zou aan de jongere generatie mee willen geven dat zij ook de verbinding blijven maken met hun leeftijdsgenoten. Ook met mensen die lager opgeleid zijn en die wellicht minder kansen hebben in deze steeds sneller en complexer wordende samenleving. We hebben elkaar nodig: niet alleen 'hoofden', maar juist ook 'handen aan het bed'. Als het de Blickverruimers lukt om de verbinding te maken met hun generatie, dan wordt de samenleving en de zorg daar beter op.”

## CV Lucas Middelhoff

Lucas Middelhoff was 23 jaar bestuurder bij MEE Zuid-Oost Brabant. Een jaar geleden is hij als zelfstandig adviseur en toezichthouder verder gegaan. Hij is sinds een jaar lid van de raad van toezicht bij Severinus op de portefeuille kwaliteit, veiligheid en innovatie. Op landelijk niveau vervult Lucas Middelhoff bestuursfuncties bij twee cliëntenbelangenorganisaties, een landelijke organisatie voor informele zorg en een fondsbestuur voor innovatieve projecten.

## CV Nieke Bos

Nieke Bos is promovenda aan de Universiteit Leiden, Politieke Wetenschap: een combinatie tussen filosofie, bestuurskunde en politicologie. Sinds september 2016 volgt zij een traineeship bij Stichting Blickverruimers. Nieke werkt al 10 jaar in ziekenhuis Gelderse Vallei, momenteel als medisch secretaresse op de Spoedeisende Eerste Hulp.

## Severinus

Severinus is een zorgorganisatie in Veldhoven die een woon- en dagbestedingsomgeving verzorgt voor meer dan 600 mensen met een verstandelijke beperking, autisme of NAH. Ook worden ruim 300 personen extramuraal begeleid. Bij Severinus werken ruim 1000 medewerkers en 400 vrijwilligers.

