



beroepsvereniging directeuren kinderopvang

Samenwerking bestuurder en raad van toezicht

De balans van vertrouwen en afstand

Afstand of vertrouwen. Een dilemma voor zowel raden van toezicht als bestuurders, waarmee ze ieder op hun eigen wijze te maken hebben en soms zelfs kunnen worstelen. De bdKO organiseerde voor haar leden op 12 oktober een rondetafelgesprek over de samenwerking van de directeur of bestuurder met de raad van toezicht. Een impressie van een boeiende bijeenkomst.

Kinderopvangorganisaties ontwikkelen en professionaliseren zich in snel tempo. Voor bestuurders en toezichthouders brengt dat een dilemma met zich mee. Enerzijds staat de rvt – met goede redenen – meer en meer op afstand van het primaire proces, anderzijds zijn de leden wel verantwoordelijk. Hoeveel vertrouwen kan de rvt geven aan de bestuurder? Hoeveel afstand moet er bestaan tussen beiden? Ruim veertig bestuurders en toezichthouders verdiepten zich in dit actuele thema. Tijdens het rondetafelgesprek dat K+V onder auspiciën van de bdKO organiseerde, discussieerden zij aan de hand van drie inleidingen en bijbehorende stellingen.

Een van de deelnemers aan de bijeenkomst is *Berien Laukon*, directeur van Quadrant Kindercentra in Gouda. Zij vond veel herkenning in de uitkomsten van het gepresenteerde promotieonderzoek van *Marc van Ooijen* over het functioneren van raden van toezicht in de gezondheidszorg. De dominantste variabele in het functioneren van een rvt is het aspect vertrouwen, ontdekte *Van Ooijen*. *Laukon*: 'Hij presenteerde een schema dat zichtbaar maakt hoe de factoren vertrouwen en afstand het proces tussen beide partijen beïnvloeden. Een

verticale as van veel naar weinig vertrouwen en een horizontale as van veel naar weinig afstand leveren vier kwadranten op. Waar veel afstand en veel vertrouwen samengaan zal de focus van de bestuurder vooral liggen op informeren. Dat komt het meeste voor, daar ben je circa 95 procent van de tijd mee bezig. Ook voor mij heel herkenbaar. Veel discussie leverde het kwadrant rechtsonder in het schema op: waar veel vertrouwen is en weinig afstand heb je meer een adviesrelatie. Aan alle tafels was die adviesrelatie onderwerp van gesprek.'

Advies of klankbord

'Wat ik boeiend vind is de spanning tussen de verschillende taken van de rvt, de taak om toezicht te houden en de taak om te adviseren. Daar zit altijd spanning in. Het kwadrant geeft een goede leidraad om met de rvt te bespreken waar je precies zit. En waar je met elkaar zou willen zitten.' Aan alle tafels werd uitgebreid gesproken over het risico van een adviesrelatie. Soms wil de bestuurder graag van gedachten wisselen over een bepaald onderwerp, maar mondt het gesprek uit in een serie adviezen waar hij of zij eigenlijk niet om gevraagd had. Die zijn vrijwel nooit bedoeld om de ander te belasten, maar kunnen soms wel zo werken. Een van de sprekers stelde adviseren en klankbord zijn op één lijn. In de discussies vond men dat een belangrijk onderscheid. Als de rvt een klankbordfunctie heeft kan deze procesmatig meedenken over onderwerpen waarover de bestuurder zou willen sparren. *Laukon*: 'Als adviseren staat voor klankborden, dan is het een positieve labeling. Als het de kant uitgaat van adviezen geven

dan heeft het een groot risico.'

Maar dat ligt gevoelig, wederzijds vertrouwen heeft een subtiele grens. *Wim van Ogtrop*, directeur van 'Samen', had eerder al in zijn inleiding, voornamelijk over de governancecode, verteld dat raden van toezicht vaak aangeven meer als klankbord gebruikt te willen worden. Maar dat werkt in de praktijk niet zo, stelde hij. Je klankbordt niet zo gemakkelijk met mensen die ook als je werkgever optreden. Dit wordt herkend door *Moniek Steenland*, directeur van Stichting Kinderopvang Oegstgeest: 'Als ik me in mijn kaarten laat kijken maak ik me wel heel kwetsbaar', vindt zij. 'Ik zie wel een rol voor de rvt als klankbord bij het strategisch beleid, maar niet voor keuzes die je zelf wilt maken of voor persoonlijke onzekerheden.' In de relatie met de rvt moeten de eigen rollen en posities dan ook nadrukkelijk worden gerespecteerd. Alleen dan kan er vertrouwen bestaan. Volgens *Van Ogtrop* hoeft dit het intern toezicht en de verantwoording niet in de weg te staan. Je hoeft geen vrienden te zijn, maar ook niet met lood in de schoenen naar een vergadering hoeven gaan, stelde hij in zijn bijdrage. Het is dus zoeken naar die balans tussen afstand en vertrouwen. *Steenland*: 'Vertrouwen is niet het tegenovergestelde van wantrouwen', stelt zij. 'Het gaat om de basis waarop je met elkaar kunt samenwerken, dat is een intermenselijk aspect waarin je moet investeren. Een rvt bestaat uit een aantal individuen die elkaar vier, vijf keer per jaar zien. Als het daarbij blijft heb je nog geen vertrouwen.'

De rvt als team

Marc van Ooijen vond in zijn onderzoek dat de bijdragen van de leden

van de rvt aan het groepsproces misschien wel belangrijker zijn dan hun inhoudelijke deskundigheid. Zo'n raad functioneert vaak niet als team. 'Ik heb dat ook ervaren in het verleden', vertelt *Steenland*. 'Ik had soms het gevoel dat ik tegenover zeven individuen zat, in plaats van tegenover een hecht bestuur. Zij spraken elkaar niet aan, zij spraken met mij op persoonlijke titel als individu.'

Ook *Wim van Ogtrop* gaf aan dat er een mate van ongelijke machtsverhoudingen is. 'It takes two to tango', stelde hij. 'Soms heb je echter het gevoel dat je met meer mensen tegelijk aan het dansen bent.' Maar in hoeverre kan een rvt echt een team zijn, hoe krijgen ze dat voor elkaar? De rol van de voorzitter blijkt daarin cruciaal te zijn, vond *Van Ooijen* in zijn onderzoek. Het is zijn taak een team te creëren en de dynamiek en rollen binnen de groep in de gaten te houden. Dat ligt buiten de invloedssfeer van de bestuurder. Je kunt als bestuurder wel aangeven dat je dat belangrijk vindt. De rol van de voorzitter zit ook in de toolkit van de governancecode. *Steenland* is blij met de governancecode en de toolkit die daarbij hoort. 'Als je daar samen met je rvt aan werkt, kom je wel tot een model dat past bij jouw organisatie en dat een basis van vertrouwen geeft waarmee je kunt werken.'

Proactief benaderen

Maar kun je als bestuurder beïnvloeden hoe de raad van toezicht functioneert? *Van Ooijen* vond in zijn onderzoek dat juist het leiderschap van de bestuurder zelf daar een belangrijke factor in is. *Laukon*: 'Dat sprak mij aan. Hoe proactiever



Door Lida Schepers

Verenigingsnieuws bdKO

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de kinderopvang, organiseert het komend jaar hotspots en een aantal workshops.

de bestuurder is naar zijn rvt, hoe beter de omgang met elkaar zal zijn. Dat herken ik ook. Als je aangeeft welk onderwerp je wilt bespreken, op welke manier en wat je verwacht van de raad, houdt dat de relatie zuiver. Dus niet alleen de raden van toezicht moeten verder professionaliseren, ook de bestuurder zelf. Dat vond ik wel een eyeopener.'

Laukon heeft ook van deze bijeenkomst meegenomen dat het belangrijk is de tegenstelling toezichthouder <-> adviseur/klankbord met elkaar te bespreken. 'Dat is, denk ik, een eerste professionaliseringsslag voor het functioneren van de rvt en de rvt samen met de rvb. Ik heb het daar ook over gehad met mijn rvt-gast die mij deze avond vergezelde. Wij waren het daar beiden over eens. Ook dat het goed is met elkaar te praten over het onderwerp vertrouwen. Wat is dat vertrouwen dan, welke vorm neemt het aan? Als je kritisch doorvraagt is dat dan gebrek aan vertrouwen of goed toezichthouderschap? Hoe uiteindelijk de rollen tussen bestuurder en toezichthouder worden verdeeld hangt sterk af van persoonlijke invulling. 'En', stelt Moniek Steenland, 'dat een goede relatie niet alleen wordt vormgegeven door formeel de zaken goed met elkaar te regelen mag duidelijk zijn. Vertrouwen is er niet zomaar, maar moet over en weer "verdiend" worden.'

Het rondetafelgesprek Balans tussen afstand en vertrouwen werd georganiseerd door K+V, hoofdsponsor van de bdKO. Het was een van de bijeenkomsten in een serie van vier over de samenwerking tussen de directeur en zijn/haar stakeholders (or, oudercommissie, externe relaties en rvt).

Wat is een hotspot?

Een hotspot is een inspirerende bijeenkomst rond een actueel thema. Het is een leerplaats waar directeuren samen komen voor de oriëntatie en opinievorming over het betreffende thema. Dit gebeurt op een manier waardoor er sprake is van kennisdeling en kennisontwikkeling.

Het is geen gespreksgroep. De focus ligt op het sorteren van effecten: op het uitoefenen van invloed met de gevonden inzichten en ideeën van directeuren in de kinderopvang op strategische, bestuurlijke en managementvraagstukken in kinderopvangorganisaties, de branche en de samenleving.

Leden van de bdKO worden mogelijkheden geboden om een actieve rol op te pakken, om effectief bewegingen in de branche op gang te brengen. Professionele ondersteuning bij de aanpak kan worden geregeld.

De bdKO zet zich ervoor in dat gevonden ideeën, inzichten, oplossingen en aanbevelingen van directeuren in de kinderopvang effecten kunnen sorteren.

Dikwijls zullen deze hotspots worden georganiseerd bij een kinderopvangorganisatie waar een specifiek thema bijzonder actueel is. De directeur, die trekker is van de betreffende hotspot, is dan gastheer of gastvrouw. Dit betekent dat de hotspots op verschillende plaatsen in het land georganiseerd worden en regionaal verspreid kunnen zijn.

Heeft u ideeën? Of belangstelling?

Neem contact op met het bdKO-bureau. De hotspots beginnen met het oppakken van initiatief!



Donderdag 20 januari:

workshop 'Arbeidspositie van de directeur/bestuurder'

's Ochtends is de workshop over de arbeidsrelatie tussen directeur/bestuurder met de toezichthouders of aandeelhouders. Het gaat hierbij om thema's als:

- aanstelling/benoeming;
- rechtspositie als statutair directeur;
- belangrijke arbeidsvoorwaarden: exitregeling;
- mogelijkheden van ontslag en rechtsbescherming;
- onderhandelen over eigen arbeidsvoorwaarden.

De workshop wordt geleid door Inge Hofstee, arbeidsjurist en partner bij Höcker Advocaten in Amsterdam. Voor een nadere kennismaking kunt u de cv van Inge Hofstee bekijken op [W: bdko.nl](http://W:bdko.nl) onder 'Diensten, juridische dienstverlening'.

's Middags is er een onderlinge uitwisseling tussen de deelnemers over ervaringen en tips, begeleid door drie bestuursleden van de bdKO, namelijk Anja Hol, Jacob Boskma en Angelika Pelsink. Inge Hofstee zal aan dit gesprek deelnemen, om zo nodig kennis in te kunnen brengen.

De workshop vindt plaats op donderdag 20 januari a.s. van 10.00 – 16.00 uur bij de Stichting Kinderopvang Amersfoort, recht tegenover het station Amersfoort (ook goed te bereiken met de auto).

U kunt zich opgeven via de [W. bdko.nl](http://W.bdko.nl) onder 'agenda' of door contact op te nemen met het bureau van de bdKO: (079) 363 81 02.

De kosten zijn € 295,- incl. lunch.

Heeft u belangstelling, maar u bent nog geen lid van de bdKO? Voor aanmelding van lidmaatschap kunt u contact opnemen met het bdKO-bureau: (079) 363 81 02.