

Het samenspel tussen bestuur en toezicht

In de bdKO-masterclass Boardroom Dynamics van 22 november 2022 is uitgebreid gesproken over de rolverdeling en samenwerking tussen directeuren in de kinderopvang en hun raad van toezicht. Hans Hoek was de docent van deze masterclass. Met de visie van Hans in de hand ga ik in gesprek met zowel de bestuurder als een lid van de RvC van Kanteel Kinderopvang in Den Bosch en omstreken. | Lida Schepers

In het artikel op de bdKO-website 'Het samenspel tussen bestuur en toezicht' stelt Hans Hoek: 'De laatste jaren is de rolverdeling tussen beide stap voor stap geprofessionaliseerd. Er wordt veel geïnvesteerd in een beter samenspel. Ook komt er steeds meer oog binnen de raad van toezicht (rvt) voor de realisatie van het doel en de visie van de organisatie.' Echter, waar die samenwerking op de ene plek soepel verloopt, kan het op andere plekken schuren. Sommige bestuurders voelen zich kiplekker en gesteund bij de samenwerking met de rvt, andere voelen zich ongemakkelijk of gecontroleerd. Het vereist nogal wat van beide partijen om de verhoudingen goed te krijgen of te houden.

Goede relatie en vertrouwen

Kanteel is een kinderopvangorganisatie waar het samenspel tussen bestuur en toezicht, in dit geval een raad van commissarissen (rvc), tot ieders tevredenheid verloopt. Gevraagd naar de succesfactoren hiervan noemen zowel bestuurder Ghislaine Fonteijn, als toezichthouder Ferry Bezem als eerste het persoonlijk profiel van de bestuurder en van de leden van de raad.

Ghislaine: 'Het gaat over het leggen van een goede relatie en het bouwen van vertrouwen met elkaar. Op basis van de uitgangspunten toezicht en bestuur waarop de governance-code kinderopvang is gebaseerd. Dat laatste vind ik erg belangrijk.'

'Maar het gaat ook verder: wanneer je tijd investeert in het aangaan van die relatie en je elkaar leert kennen en vertrouwen, levert dat op dat je het gesprek open kunt voeren. Ook als er moeilijke dingen zijn.'

Ferry Bezem beschrijft in dit verband dat de

RvC van Kanteel bij de selectie van nieuwe leden speciaal let op het type persoon dat zij aantrekken. 'We zijn wel een diverse groep, met uiteraard verschillende expertises. Maar het type is: open, transparant, kan luisteren en is respectvol. Dan heb je ook een goed gesprek aan tafel.'

Eigenlijk constateren beiden dat de stijl van de bestuurder en van de raad nauw op elkaar aansluiten. Het is opvallend dat Ghislaine aangeeft dat zij ook mag meekijken bij wie er nieuw in de raad komt. 'Dat komt nog niet zoveel voor, maar ik denk wel dat het helpend is.'

De slimste van de klas

Een goede relatie en openheid zijn met name van belang waar het gaat over de 'hybride verhouding,' zoals Hans Hoek dat noemt, 'tussen bestuurder en rvt. Enerzijds is er gelijkwaardigheid, anderzijds kan de raad sancties treffen door goedkeuring te onthouden of bij een crisis de bestuurder te ontslaan.

Door die dubbele positie is de rol van directeur/bestuurder geen gemakkelijke.'

Heeft Ghislaine weleens last van die dubbele positie? 'In mijn huidige baan verloopt het contact soepel, maar dat is niet altijd het geval. Het heeft alles te maken met de vraag welke ego's er aan tafel zitten. Of de leden van de raad iets zeggen om hun gelijk te halen of omdat ze het beste willen voor de organisatie.'

Ferry vult aan: 'Het kan zomaar gebeuren dat iemand te veel aan het woord wil zijn en de anderen verleidt om daar dan weer overheen te gaan, enzovoorts. Voor de bestuurder is het gevolg een moeilijke raad. Wat kan hij of zij dan doen? In ieder geval proberen het probleem op tafel te krijgen. Of je dat meer of minder formeel aanvliegt, hangt van de situatie af. Soms via de voorzitter, soms een-op-een, of je maakt het collectief en voert een algemeen gesprek.' 'Daarnaast kun je zoeken naar de motieven waarom iemand zich zo gedraagt. Als je dat kunt adresseren kun je vertrouwen winnen. Het is niet altijd makkelijk, maar het komt de sfeer wel ten goede. Als je een samenwerking in verbinding en vertrouwen hebt, is het makkelijker dan wanneer de bestuurder op z'n hoede moet zijn.'

Dus niet alleen de bestuurder is aan zet, het is ook een taak van de raad zelf. 'Maar', meent Ghislaine, 'ik vind dat je altijd moet

kijken naar wat in je eigen cirkel van invloed ligt. Als ik daarnaar kijk denk ik: ik wil dingen bespreekbaar maken. En dat heeft altijd goed gewerkt.'

Inzicht geven

Maar wat kan de bestuurder nog meer doen om te werken aan vertrouwen? Bij Kanteel gaat het volgens het boekje. De leden van de rvc hebben naast de reguliere vergaderingen ook toegang tot de organisatie.

Ghislaine: 'Ze spreken niet alleen met ons, maar ook met de ondernemingsraad en de centrale oudercommissie of bezoeken studiedagen. Zo heeft de rvc de vrijheid te praten met wie ze willen. Wij hebben hier onlangs bijvoorbeeld een groot festival gehad. Daar komen ook leden van de raad en dan praten ze met weet-ik-wie allemaal. En dat is prima.'

'Regelmatig beleggen we ook een vergadering op een locatie. Dan is er een praatje van de manager en de leden van de raad praten met pm'ers. We kiezen niet alleen locaties waar het goed loopt, het kan juist ook een locatie zijn waar iets aan de hand is. Op het moment dat ik niet bang ben om dat inzicht te geven, en daar heel open in ben, is er minder de neiging bij de rvc om mij daarop af te willen rekenen.'

'Ik schrijf ook iedere maand een nieuwsbrief voor de raad waarin ik aangeef welke dingen op dat moment spelen. Zo worden zij meegenomen in wat er speelt en worden ze niet overvallen door issues.' 'Een goede voorbereiding levert veel op', vult Ferry aan. 'Wij krijgen altijd goede informatie en een goede agenda, dat brengt structuur in het overleg. Op het

moment dat je een onderwerp op de agenda hebt en je krijgt er een half verhaal bij, dan krijg je als bestuurder bijna per definitie veel lastige vragen over je heen. Misschien ontstaat er ook een beetje irritatie. Bij Kanteel vertrouwen we erop dat we de informatie krijgen waarvan de bestuurder vindt dat we die moeten hebben en als we iets niet weten, dan bespreken we het gewoon en dan komt het volgende keer terug.'

Beeld, oordeel, besluit

Volgens Hans Hoek is de rol van de bestuurder er een van politiek, van het realiseren van orde en rust binnen de organisatie en van het spelen van een verbindende rol door iedereen betrokken te houden in het beleid en de redeneringen. Een belangrijk aspect binnen de boardroom dynamics is daarmee de inrichting van de besluitvorming.

Dit proces is terug te brengen naar het BOB-model: *beeldvorming* over de mogelijkheden, gevolgd door *oordeelvorming* over de mogelijkheden en eindigend bij de daadwerkelijke *besluitvorming*.

Ferry Bezem: 'Bij Kanteel gaat het in feite precies zo. Ghislaine Fonteijn geeft bij de verschillende stukken expliciet aan wat de bedoeling is: ondertekenen, bespreken of goedkeuren.'

'Het komt bij ons niet voor dat er een jaar lang gewerkt wordt in de organisatie en dat wij als rvc het even moeten goedkeuren. Als we uiteindelijk dingen beslissen is er van tevoren informatie geweest en zijn we betrokken in het proces.'

'Je zorgt er wel voor, met elkaar, dat er consensus is. Het zou ook heel vervelend zijn voor de bestuurder wanneer, elke keer als zij met een goed idee komt, dit wordt afgeschoten door de raad. Je moet ook ruimte en waardering geven. Dat is ook een beetje de balans.'

Gevraagd naar een advies voor haar collega-bestuurders stelt Ghislaine Fonteijn: 'Kijk goed hoe de communicatie verloopt en vooral hoe je jezelf voelt bij wat je ziet gebeuren aan tafel. En probeer altijd over je eigen schaduw heen te kijken. Want des te onafhankelijker je je kunt opstellen, des te beter je het gesprek kunt voeren.'



Hans Hoek



Ferry Bezem



Ghislaine Fonteijn

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO biedt haar leden een platform voor kennisuitwisseling, een bron van informatie en een netwerk van collega's.

De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar Landelijke Bijeenkomsten, maar ook trainingen, workshops, intervisie en 'aan tafel met'-bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang. Deskundige professionals zijn verbonden aan de bdKO die leden advies op maat kunnen geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten gedeeld worden. Zien we je op een van onze volgende bijeenkomsten?

Aan tafel met VVD-woordvoerder kinderopvang Jacqueline van den Hil
– 25 januari 2023

bdKO Landelijke Buitendag Het geheim van een goed team: lessen uit de topsport en uit defensie
– 15 juni 2023

Zie voor meer informatie over deze en andere bijeenkomsten: www.bdko.nl

Geïnteresseerd in bijeenkomsten van de bdKO?

Heb je een aantal interessante bijeenkomsten langs zien komen en heeft dat je interesse gewekt, maar ben je nog geen lid van de bdKO? Wij nodigen je uit om deel te nemen aan een van onze evenementen of webinars. Zo kun jij vrijblijvend kennis maken met onze beroepsvereniging. Neem een kijkje op onze website www.bdko.nl voor de opkomende bijeenkomsten en meld je aan met één belletje naar (079) 363 81 02.

Lid worden?

Wil je graag de voordelen ontdekken van lidmaatschap van de bdKO? In het eerste jaar krijg je 50 procent korting op de deelnamekosten van onze bijeenkomsten. Zo kun je op een laagdrempelige wijze beoordelen of onze beroepsvereniging iets voor je is.