

# Ervaringsdeskundigheid doet ertoe in goed toezicht!

*Een handreiking voor cliëntenraden, raden van toezicht en wervingsbureaus in zorg en welzijn*





# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
--------------------	-----------------------	----------

<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Het belang van ervaringsdeskundig perspectief voor goed toezicht .....</b>	<b>4</b>
--------------------	---	----------

Wat is ervaringsdeskundigheid?

Goed toezicht en het  
ervaringsdeskundig perspectief

<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Aan de slag... ..</b>	<b>7</b>
--------------------	--------------------------	----------

Het ervaringsdeskundig perspectief in de toezichtvisie  
en het profiel van raad van toezicht als team

Als raad van toezicht aan het werk  
mét ervaringsdeskundige lid/ leden

<b>Bijlage 1</b>	<b>Andere manieren om het ervaringsdeskundig perspectief te verankeren in het toezicht .....</b>	<b>12</b>
------------------	--	-----------

<b>Bijlage 2</b>	<b>Juridische overwegingen.....</b>	<b>14</b>
------------------	-------------------------------------	-----------

## Hoofdstuk 1

# Inleiding

Dat raden van toezicht het perspectief van de belanghebbenden hebben mee te nemen in hun werk, staat tegenwoordig niet meer ter discussie. Het ligt voor de hand dat raden van toezicht in hun werk ervaringen meenemen van mensen die een beroep doen op professionals en hun organisaties in zorg en welzijn. Grote vraag is hoe je dat als raad van toezicht doet. Veel raden van toezicht zijn nog op zoek naar geschikte manieren.

Gelukkig zijn er veel manieren om het ervaringsdeskundig perspectief mee te nemen in het intern toezicht. Eén ervan is de werving en benoeming van toezichthouders die kunnen putten uit ervaringsdeskundigheid. Daarover gaat deze handreiking.

We beschrijven in hoofdstuk twee kort waarom het ervaringsdeskundig perspectief belangrijk is voor goed toezicht.

In het derde hoofdstuk geven we handvatten voor de werving van toezichthouders die ervaringsdeskundige kennis hebben. We beschrijven de verschillende stappen en geven praktische tips.

In de eerste bijlage beschrijven we kort andere manieren om aandacht te geven aan het ervaringsdeskundig perspectief in raden van toezicht. In de tweede bijlage staan we onder andere stil bij de Governancecode Zorg uit 2022 en de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018) die op 1 juli 2020 in werking is getreden.

### Voor wie is deze handreiking bedoeld?

Deze handreiking is bedoeld voor cliëntenraden, raden van toezicht en wervingsbureaus in zorg en welzijn.

#### **Cliëntenraden**

Cliëntenraden hebben een adviesrecht voor de profielschets van de leden van de raad van toezicht. Cliëntenraden hebben bovendien het recht een voordracht te doen voor een lid van de raad van toezicht.

In deze handreiking geven we handvatten hoe zij ervaringsdeskundigheid kunnen meenemen in het advies over de profielschetsen. Ook geven we handvatten hoe ze ervaringsdeskundigheid een plek kunnen geven in het profiel van de kandidaat die ze willen voordragen. Ten slotte geven we enkele aandachtspunten die de cliëntenraad kan gebruiken in het gesprek met de raad toezicht over hoe belangrijk het ervaringsdeskundig perspectief is binnen de raad van toezicht.

#### **Raden van toezicht**

Er zijn ook raden van toezicht die uit zichzelf het ervaringsdeskundig perspectief een plek willen geven in hun toezicht. Zij kunnen gericht zoeken naar ervaringsdeskundige collega's. Deze handreiking is ook voor hen geschreven.

#### **Wervingsbureaus**

Veel raden van toezicht maken gebruik van wervingsbureaus. Zij weten geschikte toezichthouders te vinden. De werving van toezichthouders die ook kunnen putten uit ervaringsdeskundigheid is voor hen een nieuwe tak van sport. Daarom is deze handreiking ook voor hen geschreven.

## Hoofdstuk 2

# Het belang van ervaringsdeskundig perspectief voor goed toezicht

*Waarom is het ervaringsdeskundig perspectief belangrijk voor goed toezicht? En hoe geef je dat vorm als raad van toezicht? Voordat we ingaan op deze vraag staan we eerst kort stil bij de omschrijving van ervaringsdeskundigheid.*

### Wat is ervaringsdeskundigheid?

Er zijn verschillende beschrijvingen van ervaringsdeskundigheid. Wij hanteren in deze handreiking een ruime definitie van ervaringsdeskundigheid. Veel mensen doen in hun leven zelf ervaring op als ze een beroep moeten doen op zorg en ondersteuning.

Daarnaast hebben mensen ervaring als naaste van iemand die zorg en ondersteuning nodig heeft. Ook zij doen ervaringen op met hoe het is om met een aandoening of beperking te leven en wat dat voor naasten betekent. Maar laten we niet vergeten dat iedereen ervaring heeft. Iedereen heeft in meer of mindere mate ervaring met de zorg: van een bezoek aan de huisarts tot een behandeling voor een chronische ziekte. Ook hebben veel mensen, als mantelzorger, ervaring als naaste van iemand die zorg nodig heeft. We spreken in bovenstaande gevallen van ervaringsdeskundigheid. Voor deze handreiking definiëren we ervaringsdeskundigheid dus als:

*'de ervaring die mensen hebben opgedaan met zorg en ondersteuning omdat ze daar voor zichzelf een beroep op moesten doen of door als naaste van iemand die zorg en ondersteuning nodig had'.*

Organisaties kunnen hun effectiviteit vergroten door de inzet van *ervaringswerkers*. Met hun ervaringen kunnen ze zich indringend verplaatsen in wat iemand meemaakt die een beroep moet doen op professionals en hun organisaties. Raden van toezicht kunnen ook baat hebben bij een lid dat kan putten uit ervaringsdeskundigheid.

Echter: niet iedereen die ervaringsdeskundig is, kan toezichthouder worden. In het primaire proces bijvoorbeeld word je pas ervaringswerker na een gerichte opleiding. Deze professionalisering vindt haar weerslag in het [Beroepscompetentieprofiel Ervaringsdeskundigheid](#). Met behulp van hun eigen ervaring verplaatsen ervaringswerkers zich in wat iemand meemaakt die een beroep moet doen op professionals en hun organisaties. Ervaringswerker word je dus na een gerichte opleiding, waarin de balans wordt aangebracht tussen enerzijds de eigen ervaringen (dat wat iemand in het eigen leven heeft meegemaakt) en anderzijds het vermogen uit te stijgen boven de persoonlijke ervaringen. Zo geldt dat ook voor toezichthouders: hier heb je bepaalde kwaliteiten voor nodig. Toezichthouden is een vak apart: dat je gaandeweg in de praktijk moet leren. Toezichthouders die onder andere ervaringsdeskundigheid inbrengen, zijn in staat om betere vragen te stellen.

## Hoofdstuk 2 Het belang van ervaringsdeskundig perspectief voor goed toezicht

### Goed toezicht & het ervaringsdeskundig perspectief

Wat het toezicht betreft, nog niet zo lang geleden lag de focus van toezicht vooral op de randvoorwaarden: de financiële bedrijfsvoering, juridische vraagstukken en gaandeweg vastgoed. Je kunt zeggen dat er dan eigenlijk toezicht wordt gehouden op de randvoorwaarden voor goede zorg en ondersteuning: het is toezicht op – wat Wouter Hart en Marius Buiting in hun boek *Verdraaide organisaties* noemen – de *stysteemwereld*.

Dit is in de loop der jaren veranderd: er is steeds meer oog gekomen voor kwaliteitsvraagstukken en de vraag hoe het primaire proces verloopt. Anders gezegd: toezichthouders streven ernaar óók toezicht te houden op de *leefwereld* van burgers en hun naasten. Hier komt nadrukkelijk het perspectief van mensen die een beroep doen op professionals en hun organisaties aan de orde, gekoppeld aan de maatschappelijke rol en opdracht van de instelling.

#### **Kwaliteit is niet alléén een taak voor het bestuur**

De publicatie [Zienderogen beter II](#) van de NVTZ gaat over meetbare en merkbare kwaliteit. Raden van toezicht moeten zich niet alleen bezighouden met *meetbare* kwaliteit. Het is hun taak om zich óók bezig te houden met *merkbare* kwaliteit. Raden van toezicht zijn gaandeweg meer aandacht gaan geven aan hoe kwaliteit en veiligheid ingevuld wordt in de dagelijkse gang van zaken in de organisatie.

Er zijn overigens raden van toezicht die vinden dat kwaliteit van zorg en ondersteuning de zaak van het bestuur is en dat raden van toezicht zich daarin niet moeten mengen. Dat is maar ten dele waar. Het bestuur is verantwoordelijk voor kwaliteit en veiligheid in de organisatie. Maar raden van toezicht houden niet alleen toezicht op het bestuur maar ook op de besturing. Met besturing bedoelen we: hoe heeft het bestuur de organisatie zodanig ingericht dat die kan waarmaken waarvoor die bedoeld is? Het is dus

logisch dat ook raden van toezicht met het bestuur bespreken hoe er in de organisatie gewerkt wordt aan kwaliteit en veiligheid. De vragen zijn dus: Hoe richt het bestuur de organisatie zó in dat naast de belangen van de cliënten de professionele belangen ook aan bod komen. In het goede gesprek hierover tussen bestuur en raad van toezicht is het wel belangrijk erop te letten dat bestuur en toezicht dat doen vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid. Alleen op die manier levert het gesprek met de raad van toezicht meerwaarde op voor het bestuur.

Er doet zich ook een ontwikkeling voor om meer in te spelen op de krachten die gemeenschappen van burgers ontwikkelen voor zorg en ondersteuning in hun specifieke context; de buurt, de wijk of de gemeente. Zorg en ondersteuning is meer en meer de uitkomst van samenwerking en afstemming tussen alle betrokkenen: burgers, professionals, organisaties, overheden. Dergelijke samenwerking wordt [cocreatie](#) genoemd. Het ligt eigenlijk voor de hand dat die cocreatie ook geldt voor het functioneren van raden van toezicht.

#### **Governance code zorg & Wmcz 2018**

Het cliëntenperspectief is inmiddels ook in de Governancecode Zorg (2022) en in wetgeving (Wmcz 2018) opgenomen. Dat is een formele drijfveer om het ervaringsdeskundig perspectief te verankeren in het toezicht. Hierover meer in [bijlage 2](#).

Cliëntenraden spelen hierbij een eigen rol: zij hebben een recht op bindende voordracht voor ten minste één lid in een raad van toezicht op grond van de Wmcz 2018. Daarnaast heeft de cliëntenraad ten minste één keer per jaar een overleg met de raad van toezicht. In dit overleg kunnen zij het gesprek aangaan met de raad van toezicht over hoe de raad het cliëntenperspectief en ervaringsdeskundigheid een volwaardige plek geeft in hun toezicht.

## Hoofdstuk 2 Het belang van ervaringsdeskundig perspectief voor goed toezicht

Toezicht is niet compleet zonder het ervaringsdeskundig perspectief. Oftewel: het hoort bij de professionaliteit en de bijbehorende intrinsieke professionele motivatie van alle leden van raden van toezicht om ook het perspectief van burgers en hun naasten een plek te geven in hun toezicht. Dat is de verantwoordelijkheid van de volledige raad van toezicht. Raden van toezicht wordt geadviseerd dit ook expliciet mee te nemen in hun toezichtvisie.

### ***Veel toezichthouders zijn onbewust bekwame ervaringsdeskundigen***

Heel veel mensen maken intensief kennis met de langdurige ouderenzorg (Verpleging, Verzorging en Thuiszorg-sector: VVT), bijvoorbeeld omdat hun ouders daarvan gebruik maken. Wat ze daar meemaken nemen ze mee in hoe ze naar de VVT-sector kijken. Dat geldt voor iedereen en dus ook voor toezichthouders.

Alle ouders gaan met hun kinderen naar het consultatiebureau en maken in de vroege levensjaren regelmatig de gang naar de huisarts of anderszins.

Een ander voorbeeld is dat ieder mens te maken heeft met tegenslagen in het eigen leven of dat van naasten. Veel mensen hebben meegemaakt dat ze die moeilijke tijd weer te boven zijn gekomen. In andere woorden: de meeste mensen hebben ervaring met 'herstel' en wat er nodig is om dat voor elkaar te krijgen. Zo zijn er talloze voorbeelden van mensen die nu al toezichthouder zijn en die meer met ervaringsdeskundigheid hebben dan ze zich soms bewust zijn. Lees het interview met [Sandra Mulders](#) erop na: de medisch specialist die na een ernstig ongeluk veel ziekenhuizen en revalidatiecentra heeft meegemaakt en weet wat haar op de been hielp. Zij neemt die ervaringen mee in haar werk in raden van toezicht. Zie ook het interview met [Marian Tankink](#): als cultureel antropoloog lijkt ze een vreemde eend in de bijt van haar raad van toezicht, maar haar taak was het nu juist om de raad scherp te houden als het gaat om het perspectief van de mensen die van haar instelling gebruik moeten maken.

De vraag is vervolgens hoe je dat als raad van toezicht kunt doen. Dat kan op allerlei manieren, hiervoor heeft de NVTZ een keuzemenu – waaruit een rvt kan kiezen welke acties hij kan ondernemen – ontwikkeld. De gedachte erachter dat raden op verschillende manieren ervaringsdeskundigheid een plek kunnen geven in hun toezicht. U kunt hier meer over lezen in bijlage 1 en op de [website van de NVTZ](#).

## Hoofdstuk 3

# Aan de slag...

*In dit hoofdstuk geven we in de eerste paragraaf tips en delen we ervaringen waar cliëntenraden en raden van toezicht gebruik van kunnen maken bij hun zoektocht naar collega's die mede vanuit het ervaringsdeskundig perspectief toezicht kunnen houden. Daarnaast staan we in de tweede paragraaf stil bij "aan het werk als raad van toezicht mét ervaringsdeskundige lid/ leden dan wel stagiaires". Wat is van belang om aandacht voor te hebben binnen het team?*

### Het ervaringsdeskundig perspectief in de toezichtvisie en het profiel van raad van toezicht als team

Het is zinvol als de leden van raden van toezicht met elkaar bespreken hoe ze het ervaringsdeskundig perspectief verwoorden in hun toezichtvisie en in het profiel van de raad als team. Het kan zinvol zijn dit ook met burgers te bespreken (bijvoorbeeld in overleggen met de Cliëntenraad, of raden zoals de Kinderraad bij bijvoorbeeld Parlan).

Zoals eerder in deze handreiking aangegeven, is het ervaringsdeskundig perspectief geen aparte portefeuille! Het doordringt alle aspecten van het functioneren van een organisatie voor zorg en welzijn. Dus ook het toezicht van de raad van toezicht: in alle portefeuilles van de raad van toezicht is ervaringsdeskundigheid relevant. De toezichthouders zijn allemaal volledig verantwoordelijk voor het gehele toezicht.

### Tips

- Geef als raad van toezicht het ervaringsdeskundig perspectief een plek in de toezichtvisie als één van de perspectieven van waaruit de raad toezicht houdt. Dit is een algemeen kenmerk van de raad van toezicht. Dat geldt voor de gehele raad van toezicht, en dus óók bij de werving van toezichthouders.
- Benoem expliciet het ervaringsdeskundig perspectief in het profiel van de raad van toezicht.
- In beginsel staan raden van toezicht in de jaarlijkse zelfevaluatie stil bij de bestaande toezichtvisie en bespreekt de raad of het profiel nog voldoet of dat er updates nodig zijn. Neem daarin ook het ervaringsdeskundig perspectief mee.
- Bij het bespreken van de toezichtvisie met de cliëntenraad is het zinvol te bespreken welke beelden zij hebben van de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht op dit gebied.

## Hoofdstuk 3 Aan de slag...

### **Profielen raad van toezicht – toezicht vanuit ervaringsdeskundig perspectief**

Raden van toezicht hebben – naast een profiel voor de raad als team – ook profielen voor de individuele leden. Werk het wervingsprofiel uit op basis van profielen die voor alle toezichthouders gelden. Geef daarin aan dat het te werven lid talent heeft voor toezicht houden én het ervaringsdeskundig perspectief expliciet kan inbrengen. De cliëntenraad heeft een adviesrecht met betrekking tot de profielschets van de leden van de raad van toezicht.

### **Lid op bindende voordracht cliëntenraad**

Voor cliëntenraden heeft de Landelijke Organisatie van Cliëntenraden (LOC Waardevolle Zorg) een handreiking “Bindend voordrachtsrecht raad van toezicht” geschreven. Deze is te vinden op de [website van LOC](#). In de handreiking wordt aangegeven dat het aan de cliëntenraad is om te bepalen hoe hij zijn bindend voordrachtsrecht vormgeeft. Dit heeft onder andere te maken met specifieke situatie van de cliëntenraad. Dat kan per zorgorganisatie en per sector verschillen.

De cliëntenraad kan zelfstandig op zoek gaan naar een voor te dragen lid voor de raad van toezicht, maar kan daarbij ook samen met de raad van toezicht optrekken. Onze voorkeur gaat ernaar uit dat cliëntenraden en raden van toezicht gezamenlijk optrekken, op een rolvaste manier en met respect voor elkaars verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Hierop komen we hieronder terug.

In de praktijk zien we dat veel cliëntenraden bij het vormgeven van het bindend voordrachtsrecht samen optrekken met de raad van toezicht. Cliëntenraden hebben een adviesrecht met betrekking tot de profielschetsen van de leden van de raad van toezicht, waaronder ook het lid op bindende voordracht van de cliëntenraad. Zie hiervoor ook de [bewaarkaart adviesrecht profielschets leden RvT/ bestuurder](#). Afspraken over de invulling van het voordrachtsrecht moeten dus ook in samenhang worden gezien met het adviesrecht over de profielschets van de leden van de raad van toezicht en bestuurder.

### **Tips voor de cliëntenraad**

- Zoals al aangegeven heeft de cliëntenraad een adviesrecht met betrekking tot de profielschets van de leden van de raad van toezicht. De cliëntenraad kan in zijn advies opnemen welke zaken hij van belang vindt in het profiel, waaronder de ervaringsdeskundigheid.
- Verder kan dit onderwerp gebruikt worden als gelegenheid om de raad van toezicht scherp te houden en hen mee te nemen in inhoudelijke ontwikkelingen die belangrijk zijn voor de zorg en ondersteuning van de mensen die een beroep doen op de organisatie, te delen met de raad van toezicht. Bijvoorbeeld: in de GGZ speelt ‘herstel’ in toenemende mate een rol in de zorg en ondersteuning van mensen; niet iedereen weet dat: het kan zinvol zijn om dat in deze fase met de rvt te delen.

### **Tip voor raad van toezicht**

Gebruik als raad van toezicht het gesprek met de cliëntenraad om bijgepraat te worden over ontwikkelingen die zich aandienen in zorg en welzijn.

### **Tip voor Cliëntenraad en raad van toezicht**

Op de website van de NVTZ zijn in het dossier “[ervaringsdeskundig toezien](#)” de profielen van een drietal organisaties opgenomen, ter inspiratie van collega-toezichthouders.



## Hoofdstuk 3 Aan de slag...

### **Procesafspraken raad van toezicht & cliëntenraad**

Wanneer er gekozen wordt om gezamenlijk op te treden is het van belang om concrete procesafspraken, inclusief tijdsplan, te maken en deze schriftelijk vast te leggen.

Deze procesafspraken betreffen in elk geval:

- Inbedding ervaringsdeskundig perspectief in het algemene profiel van de raad van toezicht en in het profiel van het te werven lid (zie boven);
- Uitwerking profiel van het te werven lid (zie boven);
- Afspraken over de samenstelling van de sollicitatiecommissie, bijvoorbeeld bestaande uit twee leden cliëntenraad (vaak de voorzitter en een lid cliëntenraad) en twee leden raad van toezicht (naast een lid van de raad van toezicht vaak de voorzitter van de commissie kwaliteit en veiligheid);
- Afspreken of er zelf geworven wordt of een wervingsbureau ingeschakeld wordt;
- *Bij samenwerking met wervingsbureau:*
  - Help hen – óók als cliëntenraad – zich een beeld te vormen wat dit specifieke profiel betekent en in welke context het staat. Ook wervingsbureaus moeten vaak nog wennen aan de plek van ervaringsdeskundigheid in raden van toezicht;
  - Let erop – óók als cliëntenraad – dat het wervingsbureau ervoor zorgt dat de inbreng en visie van de cliëntenraad volwaardig meegenomen wordt in het profiel en de wervingsprocedure.

- Daarnaast is het van belang om afspraken te maken over de taak en werkwijze van sollicitatiecommissie. Deze afspraken bevatten in ieder geval:
  - De commissie maakt een plan voor de werving van het raad van toezicht-lid. De commissie zorgt ervoor dat de uitvoering vlekkeloos verloopt. De leden van de commissie houden nauw contact met respectievelijk de raad van toezicht en cliëntenraad.
  - Eerste screening (brieven of voorstellen door wervingsbureau) kandidaten door sollicitatiecommissie;
  - De sollicitatiecommissie voert gesprekken met een aantal kandidaten,
  - De sollicitatiecommissie brengt advies uit over geschikte kandidaat aan cliëntenraad en aan raad van toezicht; de commissie verzekert zich ervan dat de voorgestelde kandidaat past bij het wervingsprofiel
- De cliëntenraad doet de formele voordracht.
- De raad van toezicht neemt deze voordracht over en benoemt de nieuwe toezichthouder.

## Hoofdstuk 3 Aan de slag...

### Als raad van toezicht aan het werk mét ervaringsdeskundige lid/ leden

In het algemeen worden toezichthouders geworven omdat ze talent voor toezichthouden hebben. In de eerste zittingsperiode krijgen toezichthouders tijd professionele kennis en ervaring op te doen en raden van toezicht faciliteren hen daarin ook. Houd in gedachte dat dat óók geldt voor toezichthouders die mede kunnen putten uit het ervaringsdeskundig perspectief. Gelijke toezichthouders, gelijke kansen!

Veel raden slagen erin om het nieuwe lid te laten landen in hun raad. Maar er zijn ook voorbeelden waarin aan toezichthouders die kunnen putten uit ervaringsdeskundigheid extra eisen gesteld worden die niet aan andere toezichthouders gesteld worden. Veel raden doen dat uitstekend, maar het is goed om hierop bedacht te zijn. Er zijn overigens ook raden van toezicht die zich extra veel gelegen laten liggen aan een goede landing in hun raad, bijvoorbeeld door collega-toezichthouders die putten uit het ervaringsdeskundig perspectief primair in te zetten bij vraagstukken die hen na aan het hart liggen: kwaliteit, veiligheid en innovatie.

Het is van belang om voor een warm welkom voor het nieuwe lid van de raad van toezicht te zorgen: zoals dat voor iedere nieuw aantredende toezichthouder wenselijk is. [Professionalisering door scholing](#) spreekt voor zich: dit geldt voor iedere toezichthouder.

Toezichthouders die mede kunnen putten uit het ervaringsdeskundig perspectief zijn vaak lid van de commissie kwaliteit en veiligheid. Dat is logisch want dáár wordt gepraat over kwaliteit, veiligheid en (zorg/ ondersteunings-) innovatie. Dat zijn zaken die rechtstreeks raken aan de ervaringen en ervaringskennis.

In praktijk is de voorzitter van die commissie een belangrijk schakelpunt tussen commissie en raad. Mooi voorbeeld daarvan is te vinden in het interview met [Nico de Louw en Audrey van Schaik](#).

Daarnaast kan een toezichthouder ervoor zorgen dat inhoudelijke vragen ingebracht worden bij de bespreking van financiële stukken, zoals de begroting en de jaarrekening. De toezichthouder die mede toezicht houdt vanuit het ervaringsdeskundig perspectief kan juist vanuit dát perspectief nieuwe en zinvolle vragen stellen over de begroting en jaarrekening. Zie ook het hiervoor genoemde interview met [Marianne Tankink](#).

Het is goed als leden van de raad van toezicht, maar met name de voorzitter, zich realiseren dat mensen die mede putten uit ervaringsdeskundigheid soms een andere achtergrond hebben. Het kan ertoe leiden dat ze er aanvankelijk eenzaam voor staan. Zoals een toezichthouder het formuleerde:

*“Ik zat plotseling aan een tafel die ik helemaal niet kende, terwijl de andere leden van de raad van toezicht – met bestuurlijke en toezichthoudende ervaring – juist vaak achter die tafel hadden gezeten. Daar moest ik wel aan wennen.”*

## Hoofdstuk 3 Aan de slag...

### Stagiaires werven

Gaandeweg zoeken raden van toezicht stagiaires die enige tijd meelopen met de raad van toezicht om kennis te maken met het werk van een raad van toezicht. In het algemeen gaat het om mensen met talent en interesse voor toezichthouden. Het is zeker een goed idee om voor zo'n stageplek ook 's iemand te zoeken die kan putten uit kennis als ervaringsdeskundige. Dat geldt des te meer voor mensen die wel ervaringsdeskundige zijn, maar die niet altijd vanuit een bestuurlijke functie of rol in een raad van toezicht terecht komen.

### Tips

- Zoek een lid van de raad van toezicht met wie je samen kunt optrekken en overleggen. In elke raad zitten toezichthouders die zich extra verantwoordelijk voelen dat het nieuwe lid zich thuis voelt. Dit legt een speciale verantwoordelijkheid bij de andere leden van de raad van toezicht, in de eerste plaats de voorzitter die als hoeder van de kwaliteit van governance, erop letten dat iedereen een eigen inbreng kan hebben.
- Wees als lid raad van toezicht bondgenoot voor het lid raad van toezicht dat kan putten uit ervaringsdeskundige kennis.
- Ieder lid van de raad van toezicht zit er zonder last en ruggenspraak. Het door de cliëntenraad voorgedragen lid is dus geen belangenbehartiger voor de cliëntenraad. De contacten met de cliëntenraad is de verantwoordelijkheid van de voltallige raad. Bij steeds meer raden is te zien dat steeds wisselende verschillende leden naast de voorzitter het overleg met de cliëntenraad voeren.
- Realiseer je dat de meeste toezichthouders en de bestuurder gewend zijn om aan bestuurlijke en toezichthoudende tafels te zitten: ze kennen de sfeer, de mores, het taalgebruik en de gangbare perspectieven in de bestuurskamer. Dat geldt niet altijd voor toezichthouders die kunnen putten uit het ervaringsdeskundig perspectief. Meepraten op niveau is wenselijk. Maar koester als raad dat een collega vanuit eigen perspectief input geeft. Zorg er gezamenlijk voor dat die ruimte er is. Zodoende kan de raad verrijkt worden met een nieuw en fris perspectief met bijbehorende taal.
- De voorzitter van de raad van toezicht heeft een speciale verantwoordelijkheid inbreng vanuit een ervaringsdeskundig perspectief tot gelding te brengen. Het is de taak van de voorzitter van de raad van toezicht is om een sfeer te scheppen waarin de verschillende perspectieven van toezichthouders uitgebalanceerd aan bod komen. Als [voorbeeld](#).

## Bijlage 1

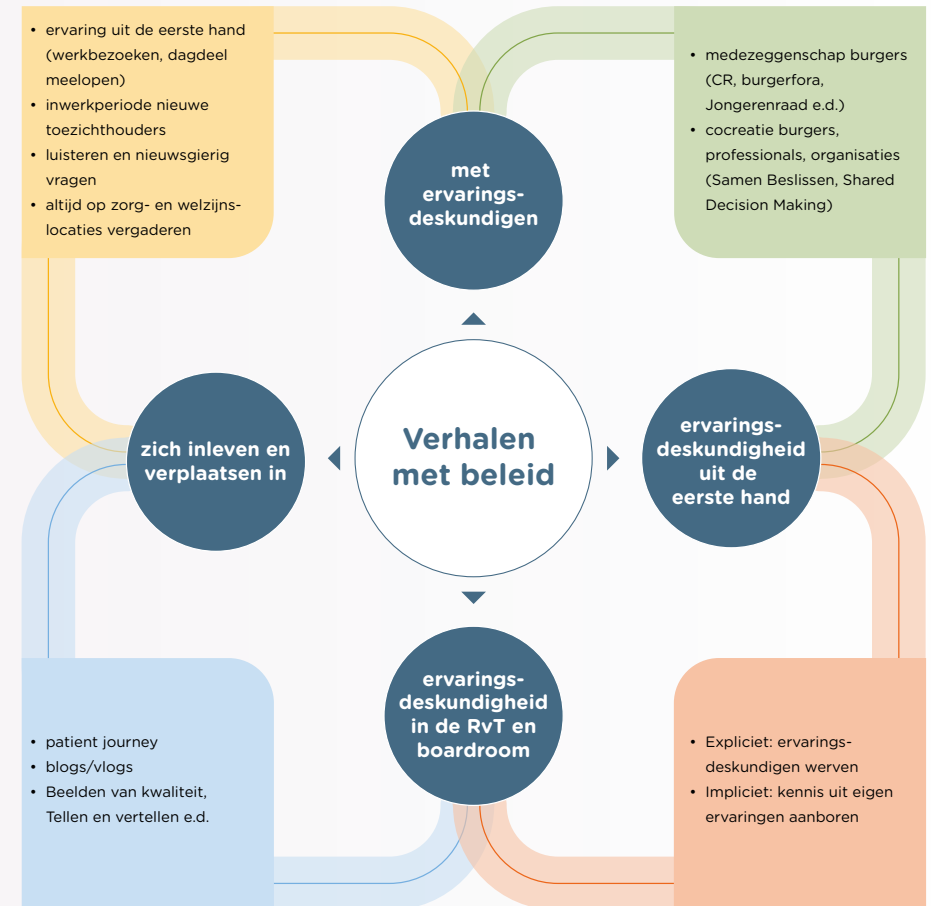
# Er zijn veel mogelijkheden om ervaringsdeskundigheid te verankeren in een raad van toezicht

Meer informatie, ervaringen van toezichthouders uit de praktijk, praktische handvatten en relevante beleidsstukken zijn te vinden op de [NVTZ-dossierpagina](#).

Veel mensen denken dan in eerste instantie aan de werving van collega-toezichthouders die zelf – naast uit een talent om de vereiste vaardigheden als toezichthouder te ontwikkelen – kunnen putten uit ervaringsdeskundige kennis. Dat is wat in het kwartiel rechtsonder aangegeven staat. De werving van toezichthouders die mede kunnen putten uit ervaringsdeskundige kennis is het onderwerp van deze publicatie.

Daarnaast is echter aanvullende actie mogelijk en nodig. Die worden weergegeven in de drie overige blokjes van het kwartiel. Rechtsboven in het kwartiel gaat het om het gesprek tussen raden van toezicht en gremia zoals – naast de CR – bijvoorbeeld jongerenraden en burgerfora. Er zijn organisaties waarin bijvoorbeeld de raad van toezicht wordt uitgenodigd om een 'moreel beraad' bij te wonen, waarin dilemma's met een veelheid aan betrokkenen besproken worden. Lees hoe de JP van den Bent Stichting daar invulling aan geeft: [Interview met JP van den Bent Stichting – NVTZ](#).

In dit deel van het kwartiel valt ook dat de raad aandacht heeft voor hoe zorgvragers en professionals tot afspraken komen over zorg en ondersteuning door middel van Shared Decision Making en dergelijke.





## Bijlage 1 Er zijn veel mogelijkheden om ervaringsdeskundigheid te verankeren in een raad van toezicht

Links staat aangegeven hoe toezichthouders zich kunnen inleven in de manier hoe burgers organisaties ervaren. Veel raden van toezicht maken er een gewoonte van om regelmatig werkbezoeken af te leggen aan locaties van hun organisatie. In toenemende mate zijn werkbezoeken onderdeel van de *onboarding* van nieuwe toezichthouders. Eerlijk gezegd, zou het vanzelfsprekend moeten zijn dat kandidaat-toezichthouders vóór benoeming de organisatie al in het gezicht gezien hebben, maar dat terzijde.

Het kan echter een stap verder. Het is ook een idee dat leden van de raad van toezicht een dag(deel) meelopen in het primaire proces en de mouwen uit de handen steken. Aan den lijve het primaire proces meemaken maakt raden van toezicht sterker. Wie op vrijdagavond of in het weekend een dienst van een huisartsenpost meemaakt krijgt een onuitwisbare indruk van wat daar zoal gebeurt (en hoe toegewijd en professioneel daar gewerkt wordt). Toezichthouders in de VVT of Gehandicaptenzorg kunnen een (dag)deel meelopen, en meedoen, in het primaire proces. Leden van raden van toezicht kunnen in een ziekenhuis, zij aan zij met bijvoorbeeld een verpleegkundige een dagdeel zien wat er zoal op mensen in het ziekenhuis afkomt. Het zijn manieren waarmee toezichthouders zien en voelen wat het betekent om als burger gebruik te (moeten) maken van zorg en ondersteuning door professionals en hun organisaties. Ze kleuren de manier waarop toezichthouders daadwerkelijk toezicht houden.

# Juridische overwegingen

*In deze bijlage staan we stil bij het wettelijk kader met betrekking tot het cliëntperspectief in het toezichthoudende orgaan binnen de zorginstelling. Dit dient ter achtergrondinformatie bij de voorgaande hoofdstukken, omdat we ervan uitgaan dat organisaties, raden van toezicht en cliëntenraden vanuit intrinsieke waarde aandacht hebben voor het cliëntperspectief binnen de eigen werkzaamheden en dit ook concreet een plek geven. Uit het eerste principe van de Governancecode Zorg (de maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten) volgt dat het niet meer dan logisch is dat het perspectief van de cliënt meegenomen wordt en een prominente plek heeft binnen de zorgorganisatie en dus ook binnen de werkzaamheden van de raad van toezicht.*

## Contact cliëntenraad/ raad van toezicht

Voor wat betreft de cliëntenraad wordt hierover in artikel 11 van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (**Wmcz 2018**) bepaald dat er minimaal één keer per jaar overleg is tussen de cliëntenraad en de raad van toezicht. Hierbij geeft de wet expliciet aan dat de raad van toezicht ook terugkoppelt aan de cliëntenraad wat zij heeft gedaan met hetgeen in het overleg is besproken.

Dit is ook terug te vinden in de eerste paragraaf van het derde hoofdstuk van de Governance Code Zorg 2022, waarin wordt ingegaan op de relatie medezeggenschapsorganen en raad van toezicht en het vormgeven van het contact tussen de medezeggenschapsorganen en de raad van toezicht<sup>1</sup>.

## Adviesrecht profielschets/ bindende voordracht

In artikel 7 lid 1 sub f Wmcz 2018 wordt bepaald dat de cliëntenraad met betrekking tot een voorgenomen besluit over de profielschets van de leden van het toezichthoudende orgaan een adviesrecht heeft. Daarnaast kent de Wmcz 2018 aan de cliëntenraad het recht van bindende voordracht toe voor ten minste een lid van de raad van toezicht toe (artikel 10 Wmcz 2018). Hierbij is artikel 6.3.1 GCZ 2022 nog van belang die nadere vereisten stelt aan de benoeming op bindende voordracht, namelijk dat deze voldoet aan de statutaire (kwaliteits)eisen en de vastgestelde profielschets en onafhankelijk van de voordragende partij kan functioneren. Er kan alleen door de raad van toezicht van benoeming worden afgezien (en om een nieuwe voordracht gevraagd worden) als de voorgedragen persoon niet aan de statutaire (kwaliteits)eisen, het algemene profiel voor de raad of het specifieke profiel voor de vacature voldoet.

<sup>1</sup> Artikel 3.1.1. en 3.1.2 GCZ 2022. Waarbij volledigheidshalve we ook wijzen op nog van belang het [Kader Goed Toezicht van de NZA/ IGJ](#) (dit is gebaseerd op Governance Code 2022 en Wtza).



**LOC waardevolle zorg**  
is een netwerk van mensen die  
betrokken zijn bij zorg en welzijn.

LOC werkt vanuit de **visie Waardevolle Zorg**.  
Deze visie houdt in dat we willen dat ieder  
mens een waardevol leven kan leiden,  
ook als iemand zorg nodig heeft.

Voor meer info: [www.loc.nl](http://www.loc.nl)



**De Nederlandse Vereniging van  
Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ)**  
is een onafhankelijke en actieve vereniging die  
staat voor verantwoordelijk toezicht in zorg- en  
welzijnsinstellingen. Dit doet zij door met en voor  
toezichthouders en raden van toezicht te werken  
aan professionalisering en ondersteuning van het  
toezichthoudende vak.

De NVTZ neemt de landelijke belangenbehartiging  
van raden van toezicht in de zorgsector voor  
haar rekening, stelt kaders, biedt opleidingen,  
faciliteert en geeft adviezen aan toezichthouders  
in de zorg en in de sector welzijn.

Voor meer info: [www.nvtz.nl](http://www.nvtz.nl)

## Colofon

Deze handreiking is een gezamenlijke publicatie  
van LOC Waardevolle Zorg en de NVTZ.

De tekst is geschreven door Xandra van der Kruk (LOC) en  
Bas Baanders (NVTZ–dossierhouder Toezien vanuit ervaringsdeskundig perspectief)

Vormgeving: Studio Wiegiers