

Toezien of bemoeien

Toezichthouden vanuit de inhoud

Het probleem

Toezichthouden bestaat vaak uit controle op cijfers en meepraten over strategieën en organisatievraagstukken. Dit alles staat meestal ver af van het werk aan de basis, voor de gezondheidszorg is dat goede en de juiste zorg leveren. Steeds vaker vragen toezichthouders zich af of het beleid dat bereikt wat ook gewenst wordt door degenen die de zorg ontvangen en degenen die de zorg moeten verlenen. Dit wordt mede ingegeven door de verantwoording die zij geacht worden af te leggen aan alle stakeholders.

Geschiedenis

Eind jaren tachtig begin jaren negentig van de vorige eeuw maakten vele organisaties in de gezondheidszorg de overgang van directeur en bestuur naar Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. In die tijd was het nodig om van een vaak nog uitvoerend betrokken besturen naar een functioneren op meer afstand te gaan. De eerste fusiegolf was geweest (bijvoorbeeld van plaatselijke kruisverenigingen naar regionale thuiszorgorganisaties) waarbij het over de schouder meekijken van de plaatselijke bestuurder niet meer gewenst was.

De verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de organisatie werd bij de Raad van Bestuur neergelegd. Het toezicht op de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken berust bij de Raad van Toezicht. De toezichthouder werd letterlijk op afstand gezet, dit geldt met name voor de afstand tot de werkvloer. Er werd bijvoorbeeld gediscussieerd of een toezichthouder nog wel op een informele bijeenkomst als de Nieuwjaarsreceptie moest komen.

De positionering van de toezichthouder werd zodanig dat bijna alle informatie via de Raad van Bestuur bij de Raad van Toezicht kwam. De Raad van Bestuur is de nek waar het omdraait en het lijkt wel of het hoofd geen verbinding meer heeft met de rest van het lichaam.

Ontwikkeling tot nu toe

Het toezicht ontwikkelde zich in de richting van controle op financiën en meepraten over de organisatievorm. Het gaat over strategieën, veranderende wet- en regelgeving, marktwerking en de eisen die gesteld worden vanuit de overheid en geldschieters. Hier wordt het effect zichtbaar van te weinig contact van het hoofd met de rest van het lichaam. Het toezichthouden wordt rationeel zo goed mogelijk ingevuld, maar de feeling met het uitvoerende werk, het primaire proces waar de organisatie uiteindelijk voor bestaat, is te gering. De toezichthouders zien de consequenties van het beleid niet voor de werkvloer. Als zij de consequenties wel zouden zien, zouden zij dan andere beslissingen nemen?

Eis tot verantwoording

In deze tijd ligt de gezondheidszorg zwaar onder vuur. De overheid en de geldschieters twijfelen regelmatig of er verantwoord beleid gevoerd wordt en stellen steeds meer controle-instrumenten in. Zo eisen zij ook een verantwoording van de Raden van Toezicht in het jaardocument.

Door de eisen omtrent doelmatigheid, nieuwe ontwikkelingen in de regelgevingen en de andere manieren van financiering komen organisaties onder druk te staan. Zij zoeken hun heil in samengaan met andere organisaties, dit leidt tot veel fusieplannen en samenwerkingsovereenkomsten, vooral om de ketenzorg te kunnen garanderen. In de

fusieplannen staan mooie uitgangspunten verwoord, maar er wordt zelden getoetst of deze in de praktijk ook bereikt zijn.

Er zijn volop zorgen over de kwaliteit van zorg, niet alleen bij de zorgvragers. De media vragen regelmatig aandacht voor de steeds schraler wordende zorg aan de basis. Dit alles maakt dat betrokkenen bij de beleidsbepaling zich duidelijk moeten kunnen verantwoorden over hun aandeel. Dus ook toezichthouders moeten verantwoording afleggen aan alle stakeholders.

Professionalisering van het toezichthouden

Tot nu toe zijn toezichthouders niet gewend verantwoording af te leggen. Zij zijn het hoogste orgaan en vullen op eigen manier het toezien in, zonder expliciet te benoemen hoe zij hun werkzaamheden verrichten. Ook onderling spreken leden van de Raden van Toezicht weinig over de uitgangspunten die zij hanteren bij het uitoefenen van hun taak.

Het toezichthouden wordt op de eerste plaats ingevuld door terug te kijken naar het gevoerde beleid. Zij bevragen als hoogste orgaan de Raad van Bestuur op de verantwoording van dat beleid. Als dat reëel klinkt wordt de verslaglegging (tegenwoordig het Jaardocument) vastgesteld. Daarbij is vaak niet duidelijk welke criteria er gehanteerd worden. Dit maakt dat verantwoording over dit deel van het toezichthouden moeilijk ingevuld kan worden.

Daarnaast praten toezichthouders mee over het toekomstige beleid, dit maakt de leden van de Raad van Toezicht tot adviseurs voor de Raad van Bestuur. Zij kijken met elkaar naar welke ontwikkelingen verwacht worden en hoe daar het beste op geanticipeerd kan worden door de organisatie. Gezamenlijk proberen zij zo om tot een zo'n goed mogelijk beleid te komen. Als de Raad van Bestuur dan uitvoert wat er besproken is, zal de Raad van Toezicht weinig kritische geluiden uiten. Zij zijn immers gezamenlijk verantwoordelijk voor deze ontwikkelingen.

Door de eisen aan de verantwoording door de Raad van Toezicht moet de toezichthouders goed verwoorden wat hun aandeel is bij de tot standkoming van het beleid. Daarbij moeten zij duidelijk aangeven hoe zij hun verantwoordelijk voor hun functioneren dragen.

Verantwoord toezichthouden houdt in dat je aan alle stakeholders kan uitleggen hoe en waarmee je bezig bent en waarom dat zo gebeurt. Leden van Raden van Toezicht moeten kunnen expliciteren hoe zij het toezien invullen en welke bijdrage zij daarmee leveren aan de totale beleidsbepaling. Dit vraagt een kritische manier van het bekijken van het toezichthouden, oftewel een professionaliseringslag van het toezichthouden.

Behoeft aan verandering

Veel leden van Raden van Toezicht vragen zich af of zij voldoende in staat zijn hun verantwoordelijkheid goed te dragen. Of zij zien een discrepantie tussen mooie woorden in beleidsnota's en toch meer klachten over de zorg. Is dat alleen te wijten aan mondiger cliënten? Of Raden van Toezicht voelen een spanning bij het personeel over de ontwikkelingen, die ze niet meer kunnen bijbenen. De toezichthouders vragen zich in toenemende mate af of zij voldoende feeling hebben met het uitvoerende werk. Komen ze vanuit het hoofd nog wel via dat nekje, de Raad van Bestuur, voldoende in contact met wat er in de organisatie gebeurt?

Toezichthouders zien allerlei ontwikkelingen en anticiperen daar reeds op met het volgen van bijeenkomsten die georganiseerd worden voor toezichthouders. Men wil met collega toezichthouders praten over hoe zij de invulling van hun taken vormgeven en nieuwe ontwikkelingen horen op dit terrein. Steeds meer Raden van Toezicht hebben voor zichzelf een scholingsbudget om de leden te helpen hun rol goed in te vullen en de ontwikkelingen op het terrein van o.a. good governance te volgen.

Daarnaast kijken Raden van Toezicht opnieuw naar een evenwicht dat past in het huidige tijdsgewricht tussen afstand en betrokkenheid. Zij realiseren zich dat alle informatie ontvangen via de Raad van Bestuur hen kwetsbaar maakt. Zij vragen zich af of zij op tijd kunnen signaleren wanneer en waar er ontwrichtingen ontstaan. Opnieuw wordt bekeken welke mogelijkheden leden van een Raad van Toezicht moeten hebben om voldoende feeling te hebben met het primaire proces.

Door al deze veranderingen ontstaat er bij Raden van Toezicht een behoefte aan verandering. Dit begint met het bezien hoe de toezichthoudende functie wordt ingevuld en welke veranderingen er wenselijk zijn.

Praktische invulling

In den lande ontstaan voorbeelden van betrokkenheid van leden van Raden van Toezicht bij het primaire proces. Zo zijn daar de bezoeken aan bedrijfsonderdelen; de zogenaamde werkbezoeken van de Raad van Toezicht. Andere voorbeelden van 'best practices' zijn:

- Een instelling voor gehandicaptenzorg heeft eenmaal per jaar een overleg met ondernemingsraad, cliëntenraad, managementteam, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht over de verwachte ontwikkelingen. Gezamenlijk kijken zij naar de ontwikkelingen die op allerlei terrein spelen, hoe deze elkaar beïnvloeden en welke invloed er verwacht kan worden voor de organisatie. Daarna spreken zij over de gewenste richting voor de organisatie, dit geheel vormt de input voor het nieuwe jaarplan.
- Een Raad van Toezicht van verpleeg- en verzorgingshuizen bespreekt eenmaal per jaar met het managementteam het jaardocument en bevraagt de managers op de gevolgen voor goede en de juiste zorg. Daarna wordt er afgesproken welke lijnen er dan uitgezet worden voor het volgende jaar.
- Een Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van een grote groep verpleeg- en verzorgingshuizen met thuiszorg vergaderen eenmaal per jaar zonder de punten van de reguliere vergaderingen over de koers van de organisatie, dit in aanwezigheid van het managementteam.

Zo hebben meerdere organisaties praktische invullingen gezocht voor het contact van hun Raad van Toezicht met het primaire proces.

Oplossingen

Er zijn twee lijnen genoemd waarlangs oplossingen gezocht kunnen worden. In de eerste plaats als Raad van Toezicht regelmatig zich afvragen hoe het staat met de goede en de juiste zorg- en hulpverlening. Als er een begroting besproken wordt hoeft het niet alleen te gaan over zoveel geld is er waarschijnlijk te verwachten, dus deze zorg- en dienstverlening is er dan mogelijk. De Raad van Toezicht kan ook praten over welke zorg- en dienstverlening is er nodig in ons werkgebied? Wat wordt er al geleverd en is dat van een goede kwaliteit? Waar vallen er hiaten? Waar baseren we onze keuzes op over wat we wel en niet doen? Hoe kunnen we wat we gekozen hebben goed waarmaken? En wat kunnen we eventueel nog doen voor die gebieden waar we nu nee tegen moeten zeggen?

Men kan ook met andere Raden van Toezicht overleggen over hoe zij invulling geven aan het contact met de inhoud, met het primaire proces. Zo hoeft niet iedereen zelf het wiel uit te vinden.

De andere mogelijke oplossing is praten in de Raad van Toezicht of zij voldoende de verantwoordelijkheid kunnen dragen voor het invullen van het toezichthouden. Zo ja, hoe kunnen ze dit vasthouden voor de toekomst. Zo niet, wat is er dan nodig om daar wel te komen. Dit kan een onderdeel zijn van de vergadering waarin de evaluatie van de Raad van

Toezicht plaats vindt. Men kan ook kiezen voor een agendapunt waarbij gesproken wordt over de verslaglegging van de werkzaamheden van de Raad van Toezicht voor het jaardocument.

Steeds meer Raden van Toezicht kiezen voor een vergadering in aanwezigheid van een deskundige die de bespreking van bovengenoemde onderwerpen begeleidt.

Samenvatting

Verschillende stakeholders kijken kritisch naar de juiste manier van beleidsbepaling in de gezondheidszorg. Er wordt openlijk gepraat over de invulling van de rol van de toezichthouder en gevraagd naar openbare verantwoording door de Raad van Toezicht. Daar waar steeds meer gevraagd wordt of toezichthouders voldoende hun verantwoordelijkheid (kunnen) nemen en waarin toezichthouders zich ook moeten verantwoorden naar alle stakeholders, komen vragen op over het functioneren van Raden van Toezicht.

Ook toezichthouders zelf zoeken naar een evenwicht tussen afstand en betrokkenheid. Hoe houden toezichthouders voldoende zicht op het primaire proces of op de consequenties voor de zorg van alle beleidsbepalingen? De te grote afstand begint te knellen en verschillende Raden van Toezicht zoeken samen met de Raad van Bestuur wegen om de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht goed in te vullen.

Geschreven door Marianne Waling-Huijsen van het bureau Met Waarden Helen

Visie van Met Waarden Helen op toezichthouden en besturen

Een bestuurder of lid van een Raad van Toezicht toetst steeds of de cliënt zo goed mogelijk bediend wordt en of de mensen die het werk moeten uitvoeren, worden ondersteund om de doelstelling van de organisatie zo goed mogelijk waar te maken. Hierbij wordt gekeken of de manier van organiseren optimaal is en of het geheel degelijk financieel onderbouwd is.

Voor meer informatie zie www.metwaardenhelen.nl