

Werkstuk voor het leertraject Bestuur en Beleid

Toe zien of bemoeien?

Toezicht vanuit de inhoud

Marianne Waling-Huijsen
De Zilk, april 2005

Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 3 |
| Inleiding | 4 |
| Hoofdstuk 1 Taken van de Raad van Toezicht in gezondheidszorginstellingen | 7 |
| Hoofdstuk 2 De huidige praktijk | 12 |
| Hoofdstuk 3 Ideaalbeeld..... | 19 |
| Hoofdstuk 4 Good governance | 22 |
| Hoofdstuk 5 Mijn bevindingen en aanbevelingen | 24 |
| Literatuur..... | 28 |
| Activiteiten..... | 29 |

Voorwoord

Nadat ik informatie ontving over het leertraject Bestuur & Beleid was ik gelijk enthousiast om deze te volgen. Ondanks jarenlange ervaring in besturen en Raden van Toezicht¹ bleef er bij mij een gevoel van onbehagen zitten rondom het invullen van die functies. Dit leertraject zou mij kunnen helpen duidelijk te krijgen waar die twijfels rondom het functioneren van een Raad van Toezicht vandaan komen, wat mijn aandeel daarin is en wat er mogelijk aan te doen is.

Tijdens het leertraject zijn op vele manieren mijn vragen en twijfels aan de orde geweest. Door er steeds mee bezig te zijn is mijn vraagstelling concreter geworden. Ik wil onderzoeken of een Raad van Toezicht kan toetsen of de primaire doelstelling van de organisatie goed wordt waargemaakt. Waarbij het primaire proces voor mij bestaat uit een goede en de juiste zorgverlening die tot stand komt tussen zorgvrager en zorgverlener.

Om dit te onderzoeken heb ik veel gelezen, voornamelijk boeken, het maandblad ZM, het Magazine van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen, vanaf oktober 2004) en artikelen in NRC Handelsblad en Trouw; zie gebruikte literatuur. De studiedagen van het leertraject waren verhelderend voor mij en gaven mij meer inzicht in het huidige functioneren van Raden van Toezicht en welke delen minder uit de verf komen dan ik wenselijk vind.

Daarnaast heb ik verschillende gesprekken gevoerd met mensen in zorginstellingen en ondersteunende diensten, die zicht hebben op het functioneren van besturen en Raden van Toezicht. Ook heb ik een studiedag gevolgd voor leden van Raden van Toezicht, georganiseerd door ZorgConsult Nederland. Aansluitend heb ik een gesprek gehad met de adviseurs, die deze studiedag verzorgden.

Na het lezen en de vele gesprekken met mensen over deze problematiek begint voor mij een lijn zichtbaar te worden die ik in dit essay wil beschrijven. Ik waardeer de betrokkenheid van mijn gesprekspartners zeer en bedank hen voor de openhartige gesprekken en het meedenken over dit thema.

Marianne Waling-Huijsen
Student leertraject Bestuur en Beleid, 2004-2005

¹ Vanaf nu zal ik steeds het woord Raad van Toezicht gebruiken voor het toezichthoudende orgaan van een instelling. Als onderscheid tussen bestuur en Raad van Toezicht nodig is, zal ik expliciet die woorden gebruiken.

Inleiding

Voor dat ik bezig was met het leertraject omschreef ik het probleem dat ik ervaarde in het functioneren van Raden van Toezicht als volgt:

In de verschillende Raden van Toezicht merk ik dat ik zeer gedetailleerd (tot op de cent) mee mag praten over de financiën en behoorlijk gedetailleerd over organisatorische regelgeving. Maar als ik het over de inhoud² wil hebben dan zegt men opeens: 'Oh, jij kan geen afstand houden, je zit op de stoel van de bestuurder/directeur'. Toch bleef ik het gevoel houden dat ik als lid van de Raad van Toezicht niet wist of de instelling waarmaakte waar het werkelijk voor is opgericht. Ik had er onvoldoende zicht op of er goede en de juiste zorg verleend werd. Ik vroeg mij af wat mag/moet je als Raad van Toezicht weten over de geleverde zorg?

Een instelling wordt meestal bekeken vanuit de driedeling inhoud (wat er werkelijk gedaan moet worden), organisatie (hoe de organisatie is opgebouwd) en financiën (hoe de financiële onderbouwing van het geheel is). Het toetsen van een Raad van Toezicht is mijns inziens te veel gericht op financiële onderbouwing en op organisatorische opbouw, maar te weinig op wat de instelling werkelijk moet doen.

Ik wil tijdens dit leertraject graag verkennen in hoeverre het mogelijk is om in de positie van Raad van Toezicht meer te weten over het waarmaken van de primaire doelstelling, namelijk het leveren van goede zorg en diensten. Op welke criteria toetst een Raad van Toezicht of de organisatie de doelstelling realiseert? Tevens vraag ik mij af of toezicht houden ondersteunend en/of stimulerend kan zijn aan het bereiken van de primaire doelstelling?

Ik vind dat de besluiten van de Raad van Toezicht of de goedkeuring van besluiten van de Raad van Bestuur (meer) ondersteunend en stimulerend moeten zijn aan het uitvoerende werk. Ik noem dit 'toezicht houden vanuit de inhoud'.

Kritische blik op het toezicht houden

Het toetsen en toezicht houden is meestal gericht op financiële en organisatorische regelgeving. Onderwerpen als begroting en jaarrekening komen altijd aan de orde. Bij het bespreken van deze stukken is de link naar de praktijk vaak niet goed zichtbaar, omdat je als Raad van Toezicht op grote afstand van de organisatie zit. Je ziet de organisatorische consequenties niet van de keuzes die je maakt of onderschrijft. Afwegingen rondom verschillende beleidsbeslissingen klinken voor de top van de organisatie goed, maar als je de consequenties voor de werkvloer overziet zou je die keuzes niet (moeten) maken.

Zo was er in een ziekenhuis besloten tot bezuinigen op het linnengoed. Het gevolg was dat het personeel soms minutenlang naar schoon linnengoed liep te zoeken, als iemand door omstandigheden extra moest worden verschoond. Dit gebeurde terwijl op die afdeling een nieuw beademingsapparaat van € 50.000,- stond dat nog niet eenmaal gebruikt was sinds de aanschaf een jaar geleden.

Aan de ene kant vind ik dat de Raad van Toezicht moet praten over de consequenties van de beleidskeuzes voor de werkvloer en aan de andere kant vind ik dat de Raad van Toezicht regelmatig moet worden geïnformeerd over de inhoud van het werk, namelijk over het verlenen van goede en de juiste zorg.

² Waarbij ik de inhoud wil omschrijven als het werk dat geleverd moet worden door de instelling. Oftewel het waarmaken van de doelstelling waar de organisatie voor is opgericht, vaak omschreven als het primaire proces.

Te weinig kennis over dit onderwerp

Ik merk dat het erg moeilijk is om op strategisch niveau over de inhoud te praten. Over financiën, management en organisatiekunde zijn veel theorieën ontwikkeld, dat maakt dat men werkelijk iets kan met deze punten. Men heeft een referentiekader om zaken te toetsen. Maar over het toetsen van de inhoud is te weinig bekend. Dit geldt niet alleen in de gezondheidszorg, maar ook in het onderwijs en misschien op nog vele plaatsen naar mijn idee. Over het toetsen, of men de doelstelling waar de organisatie voor staat, echt waarmaakt, is te weinig bekend. Er is weinig theoretische kennis over en er zijn te weinig praktische handvatten voor ontwikkeld, daarom vallen leden van Raden van Toezicht te vaak terug op het toetsen van het beleid op financiën en op het voldoen aan regels.

Strekking van het betoog

Vanuit mijn twijfels over de invulling van mijn functie als lid van een Raad van Toezicht ben ik gaan zoeken naar: Toezicht houden op een organisatie hoe doe je dat? Het essay, dat ik schrijf ter afronding van het leertraject Bestuur en Beleid, zal gericht zijn op de taken van de Raad van Toezicht en de manier van toezicht houden op en toetsen van het beleid van de organisatie. Met name zal ik kijken naar de mogelijkheid om te toetsen of de organisatie de fundamentele doelstelling waarmaakt. In gezondheidszorginstellingen gaat het primair om het verlenen van goede zorg. Hoe kan een Raad van Toezicht toetsen of de instelling goede en de juiste zorg verleent? Het liefst zou ik willen dat het aandeel van de Raad van Toezicht aan het totale beleid bevorderend werkt op het waarmaken van de doelstelling door de gehele instelling.

Doelstelling van dit essay

Het doel van dit essay is om handvatten te bieden om het beleid te toetsen vanuit de doelstelling van de organisatie, zodat er een duidelijk beeld is of de organisatie werkelijk waarmaakt waar zij voor staat.

Probleemdefinitie

Raden van Toezicht houden zich te weinig bezig met het beleid toetsen vanuit de inhoud. Er wordt te weinig gekeken of de instelling werkelijk dat levert waarvoor zij bestaat. Te vaak wordt er gepraat over de financiën, productiecijfers en de regelgeving, daardoor vervreemd het beleid van de zorgvragers en van de mensen die het werk moeten uitvoeren. Hoe is het mogelijk om het toetsen en het accorderen van het beleid te baseren op de primaire doelstelling van de organisatie, terwijl de financiën en regelgeving ondersteunend zijn in plaats van bepalend?

Toetsing van mijn veronderstellingen heb ik gedaan tijdens de studiedagen voor dit leertraject, o.a. bij de lessen financiën en de lessen van ervaringsdeskundigen. Ik ben gaan zien dat je financiële gegevens alleen maar goed kunt beoordelen als je je vergelijking baseert op wat de organisatie werkelijk moet doen. Daarnaast heb ik verschillende malen feedback gekregen op mijn manier van kijken en willen doen in Raden van Toezicht. Vooral door de lessen waarin je bewust werd van je eigen opstelling in vergadersituaties heb ik geleerd niet te stellig te zijn. Juist door goede vragen te stellen bereik ik waarschijnlijk meer en jaag ik mensen minder tegen mij in het harnas, vooral als het over controversiële zaken gaat als over de taakopvatting van leden van Raden van Toezicht.

Normaal gesproken is er ook de mogelijkheid je bevindingen te toetsen tijdens een stage die verbonden is aan dit leertraject. Door omstandigheden in de organisaties waar ik gevraagd had stage bij de Raad van Toezicht te mogen lopen, is dat niet gelukt. Daarom heb ik mijn bevindingen getoetst in gesprekken met ter zake kundige mensen, tijdens een studiedag van

Zorgconsult Nederland voor bestuurders en leden van Raden van Toezicht voor verpleeg- en verzorgingshuizen, tijdens een nagesprek met de trainers van die studiedag en door een ruime hoeveelheid literatuur te lezen.

In het eerste hoofdstuk wil ik mijn uitgangspunten zetten naast de taken van de Raden van Toezicht die genoemd worden in de statuten van twee instellingen; een voor gehandicaptenzorg en een voor verpleeg- en verzorgingshuizen. Daarnaast zal ik kijken of de overige onderdelen van de statuten meer verantwoordelijkheden voor de leden van Raden van Toezicht benoemen. In hoofdstuk twee zal ik de huidige praktijk beschrijven, zoals ik die distilleer uit mijn bevindingen tijdens de gesprekken met ter zake kundige mensen. Daarnaast wil ik benoemen wat mij uit de gesprekken is bijgebleven over de mogelijkheden die er zijn om de inhoud wel degelijk aan de orde te hebben met leden van Raden van Toezicht. In hoofdstuk drie probeer ik mijn ideaalbeeld te schetsen. In hoofdstuk vier zet ik mijn uitgangspunten tegenover de Good Governance toets van Arcares; dit zijn acht richtlijnen voor 'goed en integer bestuur' voor de branche Verpleging & Verzorging. Tot slot zal ik mijn antwoord formuleren op de probleemdefinitie van dit essay en aanbevelingen noemen.

Hoofdstuk 1 Taken van de Raad van Toezicht in gezondheidszorginstellingen

Voor dit hoofdstuk heb ik gekozen om de statuten te bezien van twee instellingen in de gezondheidszorg waar ik zelf lid ben van de Raad van Toezicht. De ene instelling is een organisatie voor gehandicaptenzorg, de andere instelling levert zorg aan ouderen in een verpleeghuis en enkele verzorgingshuizen.

De taken van de Raad van Toezicht worden in de statuten van de instelling voor gehandicaptenzorg als volgt omschreven:

Raad van Toezicht , Artikel 11

1. De Raad van Toezicht is belast met het houden van toezicht op het functioneren van de stichting in het algemeen, alsmede op het functioneren van de directie in het bijzonder. Aan de Raad van Toezicht zijn voorts de volgende taken en bevoegd heden toegeedeeld:
 - a. het zorgdragen voor een goed functionerend bestuur (door benoeming, beoordeling en ontslag van de leden van de directie);
 - b. het zorg dragen voor een goed functionerend intern toezicht (door benoeming, beoordeling en ontslag van (leden van) de Raad van Toezicht);
 - c. het functioneren als adviseur en klankbord voor de directie;
 - d. het houden van integraal toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting;
 - e. het goedkeuren van strategische beslissingen van de directie;
 - f. het in overleg met de directie benoemen van een registeraccountant ter controle van de jaarstukken en de boekhouding.
2. De directie legt, onverminderd het elders in deze statuten of reglementen geregelde, ter goedkeuring besluiten voor aan de Raad van Toezicht ter zake van:
 - a. de vaststelling en wijziging van hoofdlijnen van strategische beleidsplannen;
 - b. het aangaan, beëindigen of wijzigen van een duurzame, rechtstreekse of middellijke samenwerking dan wel fusie met één of meerdere rechtspersonen of organisaties, dan wel het verbreken van zulke samenwerking, één en ander voorzover deze samenwerking, wijziging of beëindiging daarvan van ingrijpende betekenis is voor de stichting;
 - c. het aanvragen van faillissement of surséance van betaling van de stichting;
 - d. vaststelling van de begroting en de jaarrekening;
 - e. de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal medewerkers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
 - f. het voeren van processen;
 - g. belangrijke wijzigingen in de organisatie van de stichting;
 - h. vaststelling of wijziging van het reglement van de directie;
 - i. besluiten als bedoeld in artikel 5 lid 4 van deze statuten. Op het ontbreken van deze goedkeuring kan door of tegen derden beroep worden gedaan.
3. Aan voorafgaand overleg met de directie zijn onderworpen besluiten van de Raad van Toezicht strekkende tot:
 - a. de integratie en samenvoeging met andere rechtspersonen en de overdracht van activiteiten;
 - b. het ontbinden van de stichting en vaststelling van het liquidatiesaldo.
4. Aan voorafgaand advies van de directie zijn onderworpen besluiten van de Raad van Toezicht tot:
 - a. statutenwijziging en het aangaan van een juridische fusie;

- b. het vaststellen of wijzigen van het reglement cliëntenraad.
5. De Raad van Toezicht kan zich, na voorafgaand overleg met de directie, voor rekening van de stichting, in de uitoefening van zijn taak doen bijstaan door één of meer (externe) deskundigen.
6. De Raad van Toezicht heeft recht op alle informatie, die hij voor de uitoefening van zijn verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken nodig acht.

Voor de organisatie van verpleeg- en verzorgingshuizen staan de taken van de Raad van Toezicht als volgt benoemd:

Taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht, artikel 10

- 1 De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting en de haar verbonden instellingen. Hij vervult een klankbordfunctie voor de Raad van Bestuur en staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van zijn taak richten de Raad van Toezicht en de individuele leden zich naar het gemeenschappelijk belang van de stichting en de met haar verbonden instellingen.
- 2 De Raad van Toezicht draagt geen bestuursverantwoordelijkheid.
- 3 De Raad van Toezicht of een of meerdere door hem uit zijn midden aan te wijzen leden hebben, met inachtneming van de wet en regelgeving op het gebied van bescherming van privacy en persoonsgegevens, na overleg met de Raad van Bestuur en na een bepaaldelijk daartoe genomen besluit, toegang tot alle lokaliteiten van de stichting en het recht om te allen tijde inzage te nemen van alle bescheiden en boeken van de stichting. De Raad van Toezicht kan zich daarbij na overleg met de Raad van Bestuur, doen bijstaan door de accountant van de stichting dan wel een door de Raad van Toezicht aan te wijzen deskundige aan wie inzage van de volledige administratie dient te worden verleend.
- 4 De Raad van Toezicht benoemt een externe registeraccountant.
- 5 De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.
- 6 De leden van de Raad van Toezicht genieten geen beloning of enig ander financieel voordeel uit hoofde van het vervullen van hun taak. De door hen ten behoeve van de stichting gemaakte kosten worden vergoed.
- 7 Een lid van de Raad van Toezicht kan besluiten van de in lid 6 van dit artikel bedoelde kostenvergoedingsregeling geen gebruik te maken.

In beide gevallen gaat het om algemene omschrijvingen over het toezicht houden op het functioneren van de stichting in het algemeen en op het functioneren van de directie/Raad van Bestuur/bestuur³ in het bijzonder. De advies en klankbordfunctie wordt benoemd. De Raad van Toezicht moet strategische beslissingen van de Raad van Bestuur goedkeuren.

Dit zijn in beide gevallen omschrijvingen die veel ruimte laten voor een persoonlijke interpretatie en eigen invulling door de Raad van Toezicht. Hierin wordt niet expliciet benoemd dat de Raad van Toezicht toetst of de instelling de doelstelling waarmaakt waar de organisatie zijn bestaansrecht aan ontleent.

Op andere plaatsen in de statuten zijn omschrijvingen te vinden die de Raad van Toezicht kan gebruiken om haar taken meer op de inhoud gericht te laten zijn. Deze omschrijvingen zijn te vinden in de artikelen die het doel van de stichting weergeven en waarbij beschreven wordt op welke manier de stichting dat wil bereiken. Voor de gehandicapteninstelling is de omschrijving van het doel als volgt:

³ In het vervolg zal voor directie en bestuur steeds Raad van Bestuur worden gebruikt, tenzij onderscheid nodig is.

Doel en middelen, Artikel 2

1. De stichting stelt zich ten doel:

het bieden van zorg en diensten aan mensen met een handicap in Noord-Holland en omgeving, alsmede het bevorderen van al hetgeen – in de ruimste zin des woords – in het belang moet worden geacht van haar cliënten.

De manier waarop staat in artikel 2, lid 4 en 5

4. De stichting tracht haar doel te bereiken door:

- a. te voorzien in opvang, huisvesting, behandeling, begeleiding, vraaggestuurde ondersteuning en dienstverlening aan personen met een handicap;
- b. het beheer en de exploitatie van één of meerdere zorgvoorzieningen;
- c. het scheppen van een gunstig opvang-, huisvesting-, behandelings-, ondersteunings- en dienstverleningsklimaat voor cliënten;
- d. het scheppen van een gunstig werkklimaat voor alle medewerkers bij de zorgvoorziening(en) betrokken. Medewerkers worden in dienst genomen op grond van hun geschiktheid voor de desbetreffende functie ongeacht hun geloofs- of levensovertuiging, etniciteit, nationaliteit, geslacht of seksuele geaardheid;
- e. het bevorderen van de lokale, regionale en introregionale gehandicaptenzorg, onder meer door samenwerking met andere instellingen en organisaties op het gebied van gehandicaptenzorg en een dialoog met relevante maatschappelijke geledingen binnen het verzorgingsgebied;
- f. het leveren van een bijdrage aan het gehandicaptenzorgbeleid op regionaal, provinciaal en landelijk niveau;
- g. het (medewerking verlenen aan het) geven van opleidingen;
- h. het nastreven van de continuïteit van de stichting en het bewaken van de ethische uitgangspunten daarvan.

5. De stichting weigert haar dienstverlening nimmer op grond van geloofs- of levensovertuiging, etniciteit, nationaliteit, geslacht of seksuele geaardheid.

Voor de instelling voor ouderenzorg staat het doel omschreven in artikel 4

Doel, artikel 4

1. De stichting stelt zich ten doel om aan hen die daaraan behoefte hebben en/of op grond van wet- en regelgeving daarop aanspraak maken, verblijf, verzorging, verpleging, medisch en psychosociale behandeling en begeleiding, revalidatie, (re)activering, hulp- en dienstverlening, dan wel een combinatie van deze (functionele) verstrekkingen, te bieden met het oog op hun welbevinden, zowel op intramurale, als ook op semi-murale of extramurale wijze, alsmede alle daarmee samenhangende activiteiten te ondernemen, alles in de ruimste zins des woords.
2. De stichting stelt zich tevens ten doel om eventueel aan anderen tegen vergoeding van de reële daaraan verbonden kosten faciliteiten ter beschikking te stellen en ondersteunende diensten te verlenen, waarbij (algemeen) managers en andere werknemers, organisatorische, beleids- en beheersmatige, financiële, economische en administratieve ondersteuning alsmede apparatuur, instrumenten, hulpmiddelen en voorzieningen ter beschikking gesteld kunnen worden.

De manier waarop staat als volgt vermeld.

Artikel 5, De stichting tracht haar doel te bereiken door...

- a. Het verlenen van verblijf, verzorging, verpleging, medisch en psychosociale behandeling en begeleiding, revalidatie, (re)activering, hulp- en dienstverlening, dan wel een combinatie van deze (functionele) verstrekkingen;

- b. Het scheppen van een goed woon- en leefklimaat, gericht op het welbevinden van de cliënt;
- c. Het creëren van een goed werkklimaat alsmede het bevorderen, initiëren, creëren van mogelijkheden tot het volgen van studie, scholing, bij- en nascholing, praktijkstages en andere wijzen van ontplooiing van werknemers;
- d. Het creëren en in stand houden van een kwalitatief en kwantitatief zo optimaal mogelijk functionerend personeelsbestand; dat de stichting in staat stelt om zo optimaal en adequaat mogelijk de respectieve doelstellingen na te streven en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden te verrichten tegen beheersbare kosten;
- e. Het eventueel in het leven roepen van rechtspersonen, die (mede) ten doel hebben zowel intramuraal als ook semi-muraal of extramuraal als aanbieder werkzaam te zijn (...), alsmede door op te treden als bestuur van die rechtspersonen;
- f. Het eventueel aangaan van contractuele of andere samenwerkingsverbanden (...), aan welke rechtspersonen management, personeel en faciliteiten ter beschikking gesteld kunnen worden en/of ondersteunende diensten kunnen worden verleend;
- g. Het eventueel in het leven roepen van rechtspersonen, die (mede) ten doel hebben het creëren van een bestand van managementfunctionarissen en ander personeel en het ter beschikking stellen daarvan aan andere rechtspersonen, alsmede door op te treden als bestuur van die rechtspersonen;
- h. Alle andere wettige middelen, die tot verwezenlijking van het doel kunnen bijdragen.

Uit deze opsomming is een aantal punten te halen waarop de Raad van Toezicht zich kan baseren als zij meer wil weten over het werkelijke reilen en zeilen van de organisatie. De taakomschrijving van de Raad van Toezicht is in beide statuten beperkt benoemd en geeft niet expliciet aan dat de Raad van Toezicht toeziet op of toetst dat de organisatie waarmaakt waarvoor zij is opgericht. Maar via de artikelen over het doel van de organisatie en hoe dat doel bereikt zal worden kan de Raad van Toezicht zich wel richten op het toetsen van en het toezien op het bereiken van de primaire doelstelling.

Ontwikkelingen rondom het Raad van Toezicht model

Sinds de jaren 90 van de vorige eeuw is er in de gezondheidszorg een omslag aan de gang van een bestuur naar een Raad van Toezicht. Dit heeft de Raad van Toezicht op afstand gezet en alle directe verantwoordelijkheden bij de Raad van Bestuur gelegd. Nu de roep om maatschappelijke verantwoording groter wordt, wordt er steeds kritischer gekeken naar de taken van deze twee organen. Men ziet steeds meer in dat alle verantwoordelijkheden bij de Raad van Bestuur (vaak bestaande uit één persoon, de directeur/bestuurder) een kwetsbare situatie kan opleveren. Hoe kan de Raad van Toezicht werkelijk feeling houden met hoe de organisatie reilt en zeilt? Is dat mogelijk als alle informatie alleen via de Raad van Bestuur bij de Raad van Toezicht komt? De Raad van Toezicht is zoekende om in dit licht zijn rol zo goed mogelijk in te vullen en de maatschappelijke verantwoording vorm te geven. In dat kader wordt er steeds meer gesproken over criteria waarop de Raad van Bestuur en het algemene beleid van de instelling beoordeeld en getoetst kan worden. Op maatschappelijk niveau heeft dit voor de gezondheidszorg geleid tot het Health Care Governance reglement.

Beide statuten laten een formulering zien, die gebruikelijk was ten tijde van de instelling van Raden van Toezicht. Nu meer maatschappelijke verantwoording gewenst is, is een gedetailleerdere invulling van de taken noodzakelijk. Ik wil ervoor pleiten dat in statuten duidelijk aangegeven wordt welke taken een Raad van Toezicht moet vervullen en op welke manier zij dat willen bereiken. De omschrijving moet meer gericht zijn op het toetsen of de primaire doelstelling wordt waargemaakt.

Het huidige functioneren

De Raden van Toezicht zoeken naar manieren om (naast de statutair benoemde taken) invulling te geven aan hun verantwoordelijkheid in het toezichthouderschap. Er wordt gezocht naar wat past wel bij de taken van de Raad van Toezicht en wat niet? Waar ligt de grens tussen voldoende betrokkenheid om de verantwoordelijkheid goed waar te maken en voldoende distantie, zodat de Raad van Bestuur niet voor de voeten wordt gelopen?

De Raad van Toezicht kan zich laten voorlichten over of vragen stellen naar het waarmaken van het genoemde primaire doel van de instelling, namelijk goede zorg- en dienstverlening aan mensen die binnen de doelgroep vallen op een manier zoals gewenst door de cliënten/bewoners. Dit vloeit voort uit andere artikelen van de statuten dan alleen de benoemde taken. Tijdens de gesprekken heb ik vele voorbeelden gehoord van manieren waarop de Raad van Toezicht betrokken wordt bij de inhoud van de organisatie. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 2 De huidige praktijk

Om een indruk te krijgen van de huidige praktijk (naast mijn eigen ervaring) heb ik gesprekken gevoerd met mensen die goed zicht hebben op het functioneren van een Raad van Toezicht en op besturen in de gezondheidszorg. Zo heb ik gesproken met de voorzitter van de bestuurskring van een sociocratisch georganiseerde gehandicapteninstelling. Ik heb een hoogleraar Medische Ethiek tevens lid van een Raad van Toezicht van verpleeg- en verzorgingshuizen gevraagd naar haar ervaringen. Daarnaast heb een gesprek gehad met een lid van een Raad van Toezicht van een welzijnsinstelling. Ik ben bij een voorzitter van de Raad van Bestuur geweest en bij de directeur Behandeling Concern, lid van directiebestuur; beide van een groep van verpleeg- en verzorgingshuizen. Maar ik heb ook gesproken met trainers/adviseurs voor Raden van Toezicht en Raden van Beheer. Tevens heb ik een inhoudsdeskundige gesproken die een goede visie heeft op hoe het beleid opgebouwd moet zijn om ondersteunend en voorwaardenscheppend te zijn voor de medewerkers, die zich willen inzetten voor een goede zorg- en dienstverlening.

Voorzitter van bestuurskring

In een sociocratische organisatie vindt de besluitvorming plaats in kringen; alle kringen zijn door middel van afvaardigingen met elkaar verbonden. De bestuurskring is samengesteld uit vier externe leden, de directeur, één persoon namens de bewoners en twee medewerkers (uit de organisatiekring). Liefst ziet men nog een invulling van een bestuurszetel door een vertegenwoordiger uit de wijk.

Ik vond het interessant om te kijken of binnen een sociocratie de externe leden van de bestuurskring meer mogelijkheden hebben om toezicht te houden en te toetsen vanuit de inhoud.

Bij de aanvraag voor mijn stage had ik de volgende vragen geformuleerd.

- Het aandeel dat het bestuur levert aan het functioneren van de organisatie, is dat ondersteunend voor het primaire proces? Komen de besluiten en overwegingen in de bestuurskring ten goede aan het uiteindelijke werk, namelijk de zorg van de medewerkers voor de bewoners?
- Lukt het de bestuurskring om geen ballast te creëren, maar een waardevolle aanvulling te bieden aan de hele organisatie?
- Is de bestuurskring voorwaardenscheppend bezig? Lukt het om positieve aspecten te stimuleren en negatieve punten bij te sturen voor alle betrokkenen?

Daarbij heb ik omschreven dat mijn specifieke interesse ligt op het punt van het aandeel van de externe bestuurders in het geheel. Is het voor een bestuurder in een sociocratie eerder mogelijk om te besturen vanuit de 'inhoud'? Oftewel kan de bestuurder in een sociocratie beter een bijdrage aan het primaire proces leveren (dan bestuurders in reguliere instellingen in de gezondheidszorg)?

Ik wilde deze zaken toetsen door te kijken naar:

- Komt het beeld van de werkvloer regelmatig naar voren in besprekingen?
- Worden de ideeën/besluiten getoetst aan de gevolgen voor de zorgverlening?

Helaas was het niet mogelijk via een stage meer zicht te krijgen op de manier van besluitvorming en beleidsbepaling, maar via een gesprek met de voorzitter heb ik een goede indruk kunnen krijgen. Er zijn twee basisprincipes van de sociocratie aan de orde geweest, namelijk de besluitvorming middels kringoverleg en het consentprincipe (uitgaande van niemand heeft bezwaar). Het grootste verschil met een regulier bestuur noemde de voorzitter de samenstel-

ling van de bestuurskring, niet het consentprincipe. Door de samenstelling van de hoogste besluitvormende kring worden zaken anders besproken, omdat mensen van de werkvloer en de belanghebbenden direct daarbij aanwezig zijn. In een sociocratie krijg je vanzelf informatie vanuit de basis. Er kan gelijk teruggekoppeld worden wat de gevolgen zijn voor de mensen die de zorg ontvangen en/of voor hen die het werk moeten uitvoeren. De betrokkenheid van de medewerkers is groot, zodat er minder afstand gevoeld wordt tussen de werkvloer en het niveau van beleidsbepaling. In sociocratie is iedereen gelijkwaardig aan elkaar, maar ieder heeft zijn eigen rol. Soms is wat meer bewustwording van die eigen positie en de daarbij passende mogelijkheden, nog wel nodig.

Als er over personen gesproken wordt ligt het wel gevoelig. De voorzitter moet er dan voor zorgen dat het probleem in breder bestuurlijk perspectief gezien wordt. Je kijkt met elkaar naar hoe je met zo'n vraagstuk omgaat. Het is zaak om in ieder geval met respect te praten over mensen en zaken. Mijn indruk is dat men in de bestuurskring nog meer gehouden wordt aan zorgvuldigheid hieromtrent, omdat mensen uit alle geledingen aanwezig zijn bij de bespreking. Het kan een persoon veel schade berokkenen als er niet zorgvuldig omgegaan wordt met het bespreken van persoonlijke aangelegenheden. Zorgvuldigheid en respect bij het bespreken van zaken geldt natuurlijk ook voor elk bestuur en elke Raad van Toezicht. Maar op het moment dat men alleen als bestuur met directie om de tafel zit zal dit aspect misschien iets makkelijker op de achtergrond geraken.

Hieronder staan de andere punten, die aan de orde kwamen tijdens ons gesprek.

- Het primaire proces vindt plaats tussen de bewoner en de medewerker. Voor beide groeperingen moeten de belangen behartigd worden in de bestuurskring. De belangen van bewoners en van medewerkers moeten beide tot hun recht komen, niet de ene meer dan de andere.
- Er moet zorg zijn voor het gevoed blijven van de medewerkers om dit werk te doen, dit wordt besproken aan de hand van het scholing- en personeelbeleid. In deze instelling wordt voor elke bewoner en medewerker een jaarplan gemaakt, daarin wordt vastgelegd welke aandachtspunten dit jaar gelden voor die persoon. Er wordt veel waarde gehecht aan zoveel mogelijk talenten tot ontplooiing laten komen, zowel van iedere bewoner als van iedere medewerker.
- Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst wordt er tussen de bestuurskring en de organisatiekring gesproken over wat komt er op ons af en hoe gaan we daarmee om? Zo blijft de betrokkenheid over en weer hoog. Het is de kunst om een evenwicht te behouden tussen idealisme en de reële mogelijkheden. Momenteel zijn ook hier geldzaken van overheersend belang. Ik realiseerde mij hier opeens de verkrampende werking van het geld. Cijfers worden taakstellend, geld is het strakke kader dat de mogelijkheden bepaalt, in plaats dat geld de werkzaamheden volgt.
- Bij reguliere instellingen moet je een slimheid ontwikkelen om kleine signalen op te vangen over hoe het gaat in de instelling, want je krijgt je informatie altijd via de directeur. In een sociocratie hoor je meer(dere) signalen en vooral ook van alle niveaus, daar moet je wel zorgvuldig mee om gaan.
- Het is belangrijk om een gelijkwaardige relatie te hebben tussen de directeur en het bestuur; dominantie van een van beide is niet goed voor de organisatie.

Lid van een Raad van Toezicht, hoogleeraar Medische Ethiek

Tijdens mijn zoektocht of een Raad van Toezicht kan toetsen of de fundamentele doelstelling van de organisatie goed wordt waargemaakt, heb ik steeds gekeken of in Raden van Toezicht gepraat wordt over de primaire processen van het werk. Voor mij kan ethiek beschouwd worden als de essentie van het uitvoerende werk. Het is dan ook een interessante vraag of ethiek op het niveau van de Raad van Toezicht aan de orde komt en moet komen.

Deze hoogleraar startte met: dan moet je het hebben over wat is ethiek? Kijk je heel ruim en vat je hoe ga je met elkaar om, op als ethiek, dan komt het zeker bij de Raad van Toezicht ter sprake. Het moet er ook aan de orde komen, want het gaat over hoe gaat de zorgverlener om met de zorgvrager en hoe gaat het personeel onderling met elkaar om.

Na de fusie was er een nieuwe Raad van Toezicht, deze heeft uitgebreid gesproken over de vragen: Waar zijn wij voor en waar willen wij voor staan? Daaruit is een missiestatement ontwikkeld waarin heel duidelijk een visie op zorgverleners verwoord is. Of de inbreng de werkvloer bereikt is niet zichtbaar voor Raden van Toezicht, dat kan via kwaliteitsmetingen aan de orde komen. Daarover moet je als lid van een Raad van Toezicht dan vragen stellen. Een andere belangrijke indicator is ziekteverzuimgegevens. Deze geven een beeld van de organisatie.

Bij de eerste begrotingsbespreking als lid van de Raad van Toezicht stelde mevrouw de vraag: Hoe draagt deze begroting bij aan het geluk van de cliënten? Daar was op dat moment geen antwoord op. Elk volgend jaar dat de begroting werd doorgenomen werd wel antwoord op die vraag gegeven. Besprekingen van de begroting bleven niet beperkt tot dit geld kunnen we verwachten en wat kunnen we er mee doen. De Raad van Bestuur was erg creatief in het aanboren van extra geldbronnen, zeer ondernemende mensen in de Raad van Bestuur. Maar altijd werd eerst de beleidsvisie besproken en dan gekeken naar het geld. Als niet alles kan, wat doen we dan wel of hoe komen we aan extra geld om de andere zaken toch ook uit te voeren?

De Raad van Bestuur keek heel goed naar wat willen de mensen uit deze wijk? Met wie kunnen we samenwerken om die vraag te honoreren? Hierdoor waren er veel samenwerkingsprojecten, maar daardoor juist ook weer meer geld dan alleen de reguliere geldstroom.

Het hangt erg af van de Raad van Bestuur of de inhoud van het werk aan de orde komt. Deze Raad van Bestuur zette elke vergadering een inhoudelijk punt op de agenda. Het gaf het gevoel dat er door de aangesloten instellingen wel goede zorg geleverd werd, maar zeker weten doe je dat niet. Er gebeurt natuurlijk overal wel eens wat, maar dat is ook geen wonder met zoveel persoonlijke contacten tussen zorgvragers en zorgverleners. Je zou het liefst als 'Michellinster-eter' ergens binnenlopen en kijken wat er werkelijk gebeurt, via steekproeven. Maar dat kan niet. Vragenlijsten over klanttevredenheid geven vaak gewenste antwoorden te zien of leveren toch maar een gedeeltelijk beeld op.

Bij een Raad van Toezicht hoort geen casuïstiek besproken te worden. Wel kijk je of er een ethische commissie is of dat men moreel beraad houdt in de instelling. Je vraagt naar de mogelijkheid van reflectie; er moet gestimuleerd worden dat men kijkt naar het eigen handelen. Praten over ethische dilemma's of reflectie op de werkzaamheden moet niet incidenteel plaats vinden. Er moet wel een evenwicht zijn, het is ook niet de bedoeling dat er oeverloos doorgepraat wordt.

In de loop van de tijd hebben de leden van de Raad van Toezicht alle locaties bezocht. Naar aanleiding daarvan werden er vragen gesteld over kleine zaken zoals het interieur waarvan geen inspiratie leek uit te gaan. Normaal komen deze soort zaken niet ter tafel, maar zo in de wandelgangen kan dat wel.

Het is essentieel dat een Raad van Toezicht goed geïnformeerd wordt. Maar dan nog kan je niet alles aan de orde krijgen. Bijvoorbeeld uit eigen werkzaamheden, nevenfuncties en media weet mevrouw dat er steeds minder gekwalificeerd personeel werkt in verpleeg- en verzor-

gingshuizen, daar heb ik als lid van de Raad van Toezicht tot nu toe nog geen vinger achter gekregen.

Ethiek krijg je goed aan de orde als je naïeve vragen stelt, je krijgt daarmee de clownsrol. Door deze vorm van prikkeling en kritische vragen te stellen probeer je de essentie te benoemen van de zaken die aan de orde zijn. Praat met elkaar over wat verstaan we hier onder goede zorg? Als niet alles kan wat je wel zou willen, welke keuzes worden er dan in deze instelling gemaakt?

Lid van een Raad van Toezicht van een welzijnsorganisatie

Deze mevrouw was nog maar kort lid van de Raad van Toezicht. Zij vond het interessant om met mij te praten over mijn vraagstelling daar zij herkende dat het moeilijk was om aan de orde te stellen waar het werkelijk omdraait in de organisatie. Zij erkende dat zij moeite had met welke zaken stel ik aan de orde als het niet over financiën en regelgeving gaat. Door het bespreken van de vele praktijkvoorbeelden die ik reeds van verschillende mensen gehoord had, voelde zij zich gesteund kritischer te kijken naar wat zij ter sprake wil brengen in haar Raad van Toezicht.

Voorzitter van een Raad van Bestuur

De voorzitter van de Raad van Bestuur voor een grote instelling voor verpleeg- en verzorgingshuizen liet mij vele mogelijkheden zien die hij de Raad van Toezicht gaf om feeling te hebben met de inhoud. Na de fusie is als eerste de zorgvisie uitgebreid besproken, daarin worden de basisuitgangspunten genoemd waaraan de zorginstelling moet voldoen. Dit document is zeer inhoudelijk besproken, vooral de basisprincipes zijn uitgebreid bediscussieerd. Dit is het referentiekader voor de Raad van Toezicht bij het toetsen van het beleid.

De organisatievorm is als basisdocument opgenomen tijdens het fusieproces. De manier van organiseren bepaald voor een groot deel de ruimte voor het uitvoerende werk, dus door goedkeuring van die stukken heeft de Raad van Toezicht meebepaald hoe er gewerkt zal worden.

Tweemaal per jaar is er een themabijeenkomst waarin gekeken wordt naar een actueel vraagstuk. Deze besprekingen worden gebruikt als input voor het meerjarenbeleidsplan. Er is een informatieprotocol gemaakt voor de Raad van Toezicht, zodat men weet waarover en op welk moment men geïnformeerd wordt. Tegelijk zijn de gegevens van de risicoanalyses bekend. De Raad van Toezicht moet vragen stellen bij of vragen naar onderzoeken over kwaliteit, beleving van de zorg- en dienstverlening, ziekteverzuim, klachtenprocedures, enz.

De begroting komt cyclisch tot stand, tussentijds krijgt de Raad van Toezicht de kaderbrief en de werkplannen voorgelegd, dit zijn documenten die helemaal over de inhoud gaan. Er wordt met de Raad van Toezicht besproken welke keuzemomenten er waren tijdens het bepalen van de begroting. Aan het eind heeft de Raad van Toezicht dan alleen de begroting ter goedkeuring voor zich.

Directeur Behandeling Concern, lid van het directiebestuur, hoogleeraar Geriatrie

De functie directeur Behandeling van het concern was vroeger de medisch directeur als lid van de Raad van Bestuur. De functieverandering kwam tot stand mede naar aanleiding van de verschuiving van de functie van het verpleeghuis (en het grotere aandeel dat verzorgingshuizen binnen de gefuseerde instelling heeft). De behandeling en verpleging komen steeds min-

der op de voorgrond te staan, het accent komt meer op wonen en welzijn van de bewoners te liggen. Toch is het van belang dat er een medische deskundigheid in de Raad van Bestuur zit.

Er ontstaat schijntoezicht door toezicht via financiële overzichten en het toetsen van regelgeving; men zoekt nu naar criteria die de inhoud toetsen.

Medewerkers hebben veel plezier in het werk met de mensen, ook ondanks het slechte imago. Het werk zuigt het personeel wel leeg, de medewerker moet gevoed worden door regelmatige oppeppers van de Raad van Bestuur, door regelmatig ontspanning te bieden, door scholing en door bedankjes en presentjes.

De verhouding gediplomeerd – ongediplomeerd is nu 60% - 40%, dit is een minimale ondergrens, liever 70% - 30%. Het probleem rondom het geschoold zijn krijgt de medisch eindverantwoordelijke op zijn bordje. Deze moet ongeschoolde mensen bewust maken van hun verantwoordelijkheid in hun werkzaamheden, bijvoorbeeld rondom het geven van medicijnen.

Verpleeghuis is een vangnetsysteem, vooral voor cognitief gestoorde mensen en wat kan je via zo'n systeem bieden? Nu meer zorg in de thuissituatie, maar dat is ook lang niet altijd hoogstaande zorg.

Er zijn vele ethische dilemma's, dagelijks en overall komen ethische aspecten van het werk naar voren. In de ethische commissie wordt gepraat over wat is wel of niet aanvaardbaar en daar worden ethische problemen neergelegd. Ethiek moet in alle poriën zitten, moreel besef moet gestimuleerd worden. De ethische aspecten van de besluitvorming moeten ter discussie gesteld worden.

Ik kreeg de indruk dat de directeur Behandeling veel goeds ontwikkelt op het gebied van de zorg- en dienstverlening voor de bewoners van hun huizen, maar dat het veel moeite kost om zijn ideeën vertaald te krijgen naar het beleid van de instelling. Heel vaak noemde hij factoren op waardoor zijn inbreng opzij geschoven werd, bijvoorbeeld vanwege de onrust door een fusieproces. Hierdoor kregen de inhoudelijk zaken geen prioriteit bij de beleidsbepaling, terwijl hij wel de kwaliteit van zorg een zorgelijk punt van aandacht vindt.

Adviseurs van Raden van Toezicht

Tijdens een werkconferentie voor leden van Raden van Toezicht en Raden van Beheer over actuele ontwikkelingen in de zorgsector en de gevolgen voor het toezicht houden was er veel aandacht voor de vele veranderingen in aansturing en financiering van de gezondheidszorg. Hierbij ging het over de consequenties voor het toetsen door een Raad van Toezicht. Er werden vele ijkpunten (prestatie-indicatoren) genoemd aan de hand waarvan de Raad van Toezicht inzicht moet zien te verkrijgen in het functioneren van de Raad van Bestuur en de gang van zaken in de organisatie. Maar de meeste gegevens gaan dan weer over financiën, organisatievorm en regelgeving. De essentie van het primaire proces, namelijk een goede zorg- en dienstverlening, is niet makkelijk meetbaar. Er zijn geen indicatoren voor aandachtige betrokkenheid en zorgzaamheid. Het kan enigszins afgeleid worden uit onderzoeken naar cliënttevredenheid en uit het kwaliteitsbeleid.

In een nagesprek met de begeleiders van de studiedag ging het over de ruime aandacht die er was tijdens de studiedag voor het toetsen van het beleid op financieel gebied en m.b.t. regelgeving, maar dat ik die dag aandacht miste voor het toetsen van de inhoud.

Gezamenlijk kwamen we tot de conclusie dat het prettig zou zijn als er meer getoetst kon worden vanuit de inhoud, maar dat er nog weinig concrete handvatten daarvoor ontwikkeld zijn. Het is wel wenselijk dat deze ontwikkeld gaan worden.

Inhoudskundige

Deze meneer is al jaren bezig met onderzoek in de gezondheidszorg en richt zich geheel op de vraag hoe goede zorg tot stand kan komen en aan welke voorwaarden dan moet worden voldaan. Hij heeft met name gekeken naar het aandeel van de verzorging en verpleging daarin. Uit die onderzoeken is de theorie over belevingsgerichte zorg naar voren gekomen. Tevens heeft hij door zijn ervaringen gezien wat er in de hele organisatie mee moet veranderen, als je op een andere manier de zorg wilt gaan verlenen. Als goede zorg het basisuitgangspunt van de instelling wordt dan moet op alle niveaus de voorwaarden geschapen worden om de uitgangspunten zo goed en efficiënt mogelijk te bereiken. Hierdoor werd duidelijk dat de organisatie bijgesteld moet worden, naar meer voorwaardenscheppend i.p.v. dicterend. Het management moet mee veranderen om het beste resultaat te bereiken.

Vele punten kwamen aan de orde tijdens ons gesprek, hieronder volgen de belangrijkste voor dit essay.

- De inhoud is niet meer op politiek niveau aan de orde, alleen bij incidenten. Politici zijn alleen aan het beheren. Dit heeft tot gevolg dat er in instellingen ook teveel nadruk ligt op beheren. Als het minder over beheren zou gaan, dan komt er ruimte om te kijken naar de waarden en normen. Deze worden wel veel genoemd, maar er wordt geen beleid gemaakt voor het bezig zijn met waarden en normen. Er is een infrastructuur nodig voor het bezinnen op waarden en normen.
- Onvrede in de organisatie wordt vaak niet op een positieve, constructieve manier aangepakt. Raad van Toezicht moet hier attent op zijn.
- De inhoud bespreken als Raad van Toezicht kan door de items van het kwaliteitsjaarverslag door te nemen. Dit geldt ook voor jaarverslagen van Ondernemingsraad en Cliëntenraad.
- Een belangrijke vraag is hoeveel energie de organisatie gestopt heeft in het sterker maken van de Cliëntenraad, zodat deze een volwaardige(r) stakeholder wordt.
- Er zijn teveel gescheiden werelden in de organisatie die niet met elkaar praten. Directie, managementteam, artsen, verzorgenden en verpleegkundigen, hebben allemaal hun eigen overleg, maar zelden gezamenlijk. Tijdens een onderzoek was iedereen bij elkaar om te praten over wat heeft de organisatie nodig om goede zorg te kunnen leveren? Tijdens het onderzoek werd erg gewaardeerd dat er echte interesse was voor wat er feitelijk gebeurt. Steeds werd tijdens de evaluatie gezegd: 'Wat goed om over deze essentiële dingen met elkaar te praten. De instelling moet dit overleg vaker organiseren, daardoor ontstaat er meer saamhorigheid en worden de verschillen tussen de beroepsgroepen kleiner'.
- De kloof tussen beleid en uitvoering is veel te groot. Organisatieconcepten worden op strategisch niveau ontwikkeld, ver van de werkvloer. Tussen die twee niveaus zit weinig; daar is ook weinig voor ontwikkeld. De Raad van Toezicht moet vragen stellen over de afstand tussen de beleidswereld en de uitvoeringswereld.
- Professionals hebben taal nodig om duidelijk te vertellen wat hen bezig houdt en wat ze belangrijk vinden. Iedere categorie moet de eigen taal behouden en niet overgaan in organisatietaal. Zij moeten in eigen taal de vertaalslag kunnen maken naar wat zij nodig hebben aan ondersteuning en voorwaardenscheppende zaken. Deze vertaalslag zou juist door de koepel van verzorgenden en verpleegkundigen gemaakt moeten worden of de koepel zou moeten stimuleren dat die vertaalslag er komt.
- De Raad van Toezicht moet inzicht zien te krijgen in hoe de organisatie reilt en zeilt door vragen te stellen naar de gang van zaken. Instelling moet instrumenten ontwikkelen die dat laten zien, zoals competentie management.

- Door fusie zijn organisaties zo groot geworden, dat geeft verlies van naamsbekendheid, dat is slecht voor bekendheid bij (potentiële) klanten en voor medewerkers. Het is prettig om te kunnen zeggen ik werk bij instelling X en mensen kennen die instelling dan.
- Stel vragen over het scholingsbeleid; bereiken we op deze manier waar we voor willen staan? Bij een strategische keuze om zwaardere problematiek op te vangen hoort automatisch dat het personeel daarvoor geschoold moeten worden en dat misschien hoger opgeleid personeel aangesteld moet worden.
- Bespreek in de Raad van Toezicht welke identiteit de instelling moet hebben. Het gaat dan om de vraag: wat mag de zorgvrager (patiënt in het bed) ervaren van een Christelijke (of onze) identiteit?
- Raden van Toezicht moeten beleidsvragen stellen, zoals: Welke ruimte is er voor cliëntgericht willen werken? Hoe is dat vorm gegeven?
- Bij klantgerichtheid zijn subjectieve gegevens nodig, deze gegevens zitten niet in de procedures van patiënten toewijzing. Na onderzoek zijn belevingsgerichte aspecten toegevoegd aan het patiënten toewijzingsmodel. Nu wordt getoetst of deze gegevens voldoende zijn om de individuele benadering (zorg op maat) te garanderen.
- In de instellingen kom je een groot verschil tegen tussen mensen die een vak uitoefenen en mensen die een baantje hebben voor het geld. Hoe ga je om met het verschil tussen deze mensen? Investeer in de eerste groep.
- Het bedrijfsleven ervaart dat management neutraliteit niet mogelijk is; bekendheid met het product is noodzakelijk. Je kunt een directeur uit een chocoladefabriek niet zo maar in een autofabriek zetten. Voor de gezondheidszorg zou dat dus betekenen dat de verpleegkundig/verzorgend/medisch directeur weer terugkomt.

In al deze gesprekken heb ik vele mogelijkheden gehoord om als Raad van Toezicht betrokken te zijn bij de inhoudelijke kant van het werk in de instelling, zonder op de stoel van de Raad van Bestuur te gaan zitten. Er is heel creatief gezocht naar meer betrokkenheid van de Raad van Toezicht, zonder dat de positie van de Raad van Toezicht of anderen in de organisatie (vooral van de Raad van Bestuur) daardoor in gevaar komt.

Een mooi voorbeeld vind ik in de instelling voor gehandicaptenzorg waar ingesteld is om eenmaal per jaar een themabijeenkomst te laten plaatsvinden. Deze bijeenkomst gaat over wat komt er op ons af, welke ontwikkelingen zijn gewenst, welke keuzes moeten daarin gemaakt worden. De bijeenkomst is voor leden van de Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Managementteam, Raad van Bestuur, Raad van Toezicht plus de beleidsmedewerker. Dit overleg is ervaren als zeer constructief, dat zinniger is dan het wettelijk verplichte contact tussen Ondernemingsraad en Raad van Toezicht.

Er wordt meer dan ik verwachtte, gesproken over inhoudelijke zaken, zodat de Raad van Toezicht goed geïnformeerd kan zijn. De Raad van Toezicht heeft ook meerdere mogelijkheden om vragen te stellen over de inhoud van het werk. Dat wil nog niet zeggen dat het beleid altijd tot stand komt door te toetsen of het voorwaardenschepend, ondersteunend en stimulerend is voor het primaire proces.

De vele goede voorbeelden waarop de Raad van Toezicht bezig kan zijn met inhoudelijke punten, vat ik samen in het volgende hoofdstuk over het ideaalbeeld.

Hoofdstuk 3 Ideaalbeeld

Bij het beschrijven van mijn ideaalbeeld ga ik uit van een nieuwe organisatie in de gezondheidszorg, die tot stand kwam door fusie van twee instellingen. De Raad van Toezicht is samengesteld uit leden van de twee besturen van de gefuseerde organisaties. Tijdens het fusieproces is uitgebreid gesproken over waar wil de nieuwe organisatie voor staan? En op welke manier denkt deze dat te bereiken?

Uitgangspunten

Al tijdens het opstellen van de statuten, reglementen en andere onderdelen van het fusiedocument is steeds uitgegaan van een vaste volgorde in uitgangspunten. De organisatie staat voor een goede zorg- en dienstverlening. Dat wil zeggen dat het beleid als eerste op de zorgvragers/cliënten gericht is. Het werk moet verricht worden door de medewerkers, dus voor deze groep moet het beleid voorwaardenscheppend, ondersteunend en stimulerend zijn. Daarna wordt gekeken naar hoe de organisatie opgebouwd moet zijn om dit op een zo efficiënt mogelijke manier te bereiken. Dit alles wordt op een degelijke manier financieel onderbouwd. Deze uitgangspunten hebben bijgedragen aan een vaste volgorde in omschrijving in de beleidsstukken. Deze benadering noem ik beleidsopbouw vanuit de basis.

Door de vertegenwoordigers van beide instellingen is gepraat over alles wat nodig is om tot een goede samensmelting van beide organisaties te komen. In gezamenlijkheid hebben zij gekeken hoe de doelen, waar de nieuwe instelling voor opgericht is, het beste bereikt kunnen worden. Deze zaken vormen de basis van het strategisch beleid. De doelstelling van de nieuwe organisatie, de doelgroep waarvoor gewerkt gaat worden en de manier van organiseren en financieren zijn vastgelegd in de statuten. Het missiestatement is opgesteld, daarin is de visie op zorg- en dienstverlening opgenomen. Dit alles vormt de basis voor het meerjarenbeleidsplan. Het fusiedocument bevat ook reglementen voor Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, onderdelen over personeelbeleid, huisvesting en organisatievoorwaarden (gegevens over de opbouw van de organisatie, zoals het organogram, de Ondernemingsraad en Cliëntenraad). De basale uitgangspunten zijn dus allemaal uitgebreid doorgenomen met de beide besturen van de oorspronkelijke instellingen en zij hebben met deze stukken ingestemd. De gegevens in het fusiedocument zijn de toetsstenen voor de nieuwe Raad van Toezicht.

Opbouw beleidscyclus

Om de taken toezien, toetsen en klankbordfunctie goed in te vullen is het een goede manier om te werken met een beleidscyclus.

In de loop van het voorjaar, misschien gekoppeld aan de jaarrekening en het jaarverslag, wordt gesproken over waar staan we op dit moment en waar willen we naar toe? Leveren we de juiste zorg en diensten aan de juiste doelgroep of moeten er zaken bijgesteld worden? Met welke interne en externe ontwikkelingen moet rekening worden gehouden? Daar komen grote lijnen aan de orde voor het te volgen beleid. In de instelling wordt dit alles meegenomen als er gepraat wordt over de nieuwe jaarplannen.

Met alle betrokkenen en op alle niveaus wordt gedurende het jaar gekeken naar mogelijke nieuwe ontwikkelingen die nodig of gewenst zijn. Deze inventarisatie wordt naast het meerjarenbeleidsplan gelegd. Dit voorwerk leidt tot een voorstel voor de te volgen koers en wordt beschreven in de kaderbrief, welke omgezet wordt in een jaarplan en in een begroting. Deze stukken worden getoetst aan de uitgangspunten van het strategische beleid. De begroting is een afspiegeling van de gewenste ontwikkelingen en komt ter bespreking in de Raad van Toezicht. Na alle discussiepunten die aan de orde waren tijdens het opstellen van de begroting

doorgenomen te hebben en de eigen vragen en opmerkingen besproken te hebben stelt de Raad van Toezicht de begroting vast.

Verder worden er vergaderingen gehouden, waarin inhoudelijke thema's aan de orde zijn, vooral thema's die essentieel zijn voor het goed functioneren van de instelling en voor ontwikkelingen in de zorgsector. Dat kan op velerlei gebied zijn, zoals de manier van zorgverlenen, de soorten diensten die geleverd worden, de financiering, ontwikkelingen rondom regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook managementinformatie over het reilen en zeilen van de instelling.

Er is een informatieprotocol voor de Raad van Toezicht over wanneer de Raad van Toezicht geïnformeerd wordt over belangrijke zaken en over welke onderwerpen wanneer aan de orde zullen komen.

Manier van toezien en toetsen

Alle stukken die de Raad van Toezicht voorgelegd krijgt moeten besproken worden in relatie tot de consequenties voor het uitvoerende werk, gebaseerd op een efficiënte manier van organiseren en een degelijke financiële onderbouwing.

Als bijvoorbeeld de jaarrekening besproken wordt dan moet je weten hoe dit financiële resultaat tot stand gekomen is. Zijn daarvoor grote bezuinigingen nodig geweest? Zijn er keuzes gemaakt rondom het wel of niet uitvoeren van werkzaamheden? Telkens zal de bespreking moeten gaan over de consequenties voor het uitvoerende werk, met name voor zorgvragers en medewerkers. Zijn de kwaliteit van zorg, de kwaliteit van arbeid en de kwaliteit van organisatie daarbij niet te veel achteruit gegaan?

In de ideale situatie ziet de Raad van Toezicht toe dat de verkrampende werking van geld niet overheersend wordt aan de keuzes die gemaakt moeten worden. Als geld taakstellend wordt komt er over de hele organisatie een kramp te liggen, waarbij de aandacht meer gaat naar de financiën dan naar het eigenlijke doel waar de organisatie voor is. Beslissingen worden dan genomen omwille van de financiële kant van de zaak en niet meer afgewogen omtrent het gewenste of noodzakelijke effect voor de zorg- en dienstverlening of voor de medewerkers.

Als lid van de Raad van Toezicht wil ik weten welke onderdelen niet waargemaakt kunnen worden door bestaande financiële en organisatorische regelgeving. De Raad van Toezicht moet op de hoogte zijn van welke overwegingen meetellen bij het denken over het wel of niet uitvoeren van basale taken. Tijdens de afstemming met de Raad van Toezicht kan gezien worden of de leden vanuit hun ervaringen nog andere constructieve strategieën kunnen aanbrengen.

Relatie met stakeholders

Een organisatie is gebaat bij stevige stakeholders die als volwaardige gesprekspartners kunnen dienen. De Raad van Toezicht moet zicht hebben op welke stakeholders van belang zijn voor het goed functioneren van de instelling. De leden van de Raad van Toezicht moeten stimuleren dat de Raad van Bestuur een goede relatie onderhoudt met alle stakeholders.

Het is belangrijk dat stakeholders voldoende geëquipeerd zijn voor hun taak. Er moet eventueel geïnvesteerd worden door middel van scholing of ondersteuning. Zo is het vooral van belang dat de Ondernemingsraad en Cliëntenraad goed functioneren, daar zij de twee belangrijkste groepen stakeholders vertegenwoordigen.

Daarnaast is het goed om te bedenken of er binnen de instelling voldoende zicht is op de wensen ten aanzien van zorg- en dienstverlening door mensen uit de regio, de potentiële cliënten. Een voorbeeld om op te volgen is de instelling van een kwartaal overleg met o.a. Ouderenbonden, kerkelijke organisaties en maatschappelijk werk over de vragen: Bieden wij wat nodig is en doen we het op een goede manier? Er wordt gesproken over welke gewenste ontwikkelingen er worden gesignaleerd bij potentiële cliënten. Deze overlegvorm is opgestart omdat de Raad van Bestuur constateerde dat de Cliëntenraad meestal alleen de behoefte benoemt van de huidige cliënten en hij realiseerde zich dat potentiële cliënten wel iets heel anders kunnen willen. Het is zaak dit tijdig te constateren om de gewenste ontwikkelingen mee te kunnen nemen in de plannen.

Beleidsopbouw vanuit de basis

De ideale organisatie is doordrongen van de uitgangspunten van beleidsopbouw vanuit de basis en heeft deze uitgangspunten steeds als referentiekader bij alle beleidsbeslissingen. Dus alles wordt getoetst op de consequenties voor het werk aan de basis. Het houdt ook in dat de beleidsontwikkelingen tot stand komen door een goede zorg- en dienstverlening als uitgangspunt te nemen, waarbij een efficiënte organisatie en een degelijke financiering ondersteunend zijn.

Ideale manier van opbouw van de statuten

Ik zou willen pleiten voor meer duidelijkheid over de taken van de Raad van Toezicht in de statuten. Nu kan alleen via een afgeleide weg de onderbouwing gevonden worden omtrent welke taken een Raad van Toezicht moet vervullen. Voor mij zou expliciet mogen worden benoemd dat de Raad van Toezicht moet toetsen van en toezien op het waarmaken van de primaire doelstelling van de organisatie. Ik zou het zelfs willen omschrijven met het aandeel van de Raad van Toezicht aan de organisatie moet voorwaardenscheppend, ondersteunend en stimulerend zijn voor het uitvoerende werk en bevorderen dat de primaire doelstelling wordt waargemaakt.

Voldoen aan de regels voor Health Care Governance

De manier waarop de Raad van Toezicht functioneert past volledig binnen de regels van Health Care Governance. De samenstelling is gebaseerd op profielen, wordt regelmatig vernieuwd volgens een rooster, het functioneren wordt jaarlijks geëvalueerd en de relatie ten opzichte van de Raad van Bestuur en totale instelling wordt kritisch gezien.

Hoofdstuk 4 Good governance

Het toezicht houden staat in de belangstelling, dat is begonnen in het bedrijfsleven en heeft een grote ontwikkeling gekend door het werk van de commissie Tabaksblad, deze bracht de Nederlandse corporate governance code uit. Deze code is opgesteld voor beursgenoteerde organisaties. Volgens de code gaat governance over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over verantwoording en toezicht. Een commissie onder leiding van Mevrouw P. van Meurs heeft deze code vertaald naar toezicht houden in de zorgsector; daar wordt gesproken over Health Care Governance.

Toets voor Good Governance

Arcares, de brancheorganisatie voor verpleeg- en verzorgingshuizen, heeft deze health care governance code samengevat in een toets voor Good Governance (Richtlijnen voor 'goed en integer bestuur' voor de branche Verpleging en Verzorging). Aan de hand van vragen kunnen organisaties simpel bekijken of zij voldoen aan de uitgangspunten voor Good governance.

De acht vragen zijn:

1. Werkt de Raad van Toezicht met een profielschets?
2. Beoordeelt de Raad van Toezicht periodiek zijn eigen functioneren?
3. Geeft de Raad van Toezicht invulling aan al zijn taken?
4. Krijgt de Raad van Toezicht de informatie die hij nodig heeft?
5. Beoordeelt de Raad van Toezicht periodiek het functioneren van de Raad van Bestuur/directie?
6. Vindt bij herbenoeming van alle leden van de Raad van Toezicht vooraf een beoordeling plaats?
7. Zijn de leden van de Raad van Toezicht onafhankelijk?
8. Brengt de Raad van Toezicht verslag uit bij het jaarverslag van de organisatie?

Het functioneren van Raden van Toezicht onderzocht

Er vond een onderzoek plaats naar het functioneren van Raden van Toezicht in de zorgsector door het Kenniscentrum Governance in de Zorg (Meurs, P.L., 2002). Uit het onderzoek kwam o.a. naar voren dat Raden van Toezicht hun toezichthoudende taak in eerste aanleg baseren op de beschikbare formele documenten die vooral de bedrijfsvoering betreffen. Alle Raden van Toezicht toetsen de begroting en jaarrekening. Bijna allemaal bespreken ze het strategisch plan, het jaarplan en de managementletter. Daarna zijn er steeds minder Raden van Toezicht die toetsen op de volgende onderwerpen: productiecijfers, managementrapportages, personeelsbeleid, huisvesting, uitvoering kwaliteitsbeleid en interne beheerssystemen. De laatste onderwerpen komen maar bij 50% van de Raden van Toezicht aan de orde. Alleen het kwaliteitsbeleid is rechtstreeks gerelateerd aan het uitvoerende werk, de andere gegevens laten alleen de organisatorische en beheersmatige kant van een instelling zien.

Wat zegt dit alles over de taken van de Raad van Toezicht?

Uit het onderzoek 'Langs de meetlat' blijkt dat de Raden van Toezicht zich weinig bezig houden met de inhoud van het werk, maar meer gericht zijn op het toetsen van de organisatorische en de beheersmatige kant van de zaak. Dit lijkt een geaccepteerde gang van zaken zoals uit de Good Governance toets blijkt. Er is maar een punt welke ik enigszins onder het 'toezicht houden vanuit de inhoud' zou willen vatten, namelijk punt drie: Geeft de Raad van Toezicht invulling aan al zijn taken? Dit is dan ook nog een indirecte omschrijving, nergens komt de vraag naar voren of de Raad van Toezicht toets of toeziet op het waarmaken van de primaire doelstelling. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er tot nog toe weinig aandacht is voor toe-

zien op de inhoud. Toch wordt het steeds duidelijker dat er van de Raad van Toezicht meer verantwoordelijkheid wordt gevraagd ten aanzien van maatschappelijke verantwoording.

Taken van Raad van Toezicht in de toets voor Good Governance

De ontwikkelingen in het toezicht houden vragen om een gedetailleerdere invulling van de regels voor de toets Good Governance naar mijn idee. Het zal goed zijn als deze regels ook vragen naar concrete taken van de Raad van Toezicht benoemen en niet alleen de vraag omschrijft of alle taken vervuld worden. Zo zal op zijn minst een vraag opgenomen moeten worden over het toetsen van het waarmaken van de doelstelling van de organisatie. Tevens is het goed als er aandacht is voor de manier waarop die doelstelling bereikt wordt. Is dit alles ten gunste van de werkelijk geleverde zorg, dus hebben zorgvragers en medewerkers profijt van de ontwikkelingen?

Hoofdstuk 5 Mijn bevindingen en aanbevelingen

Ter oriëntatie op mijn essay ben ik begonnen met literatuurstudie. Tijdens het lezen voelde ik mij op verschillende momenten erg gesteund in mijn visie, bijvoorbeeld door het artikel in M, het maandblad van NRC Handelsblad 'Wat doe jij voor de maatschappij'. Het gaat over een groep jonge 'high-potentials' van verschillende ministeries, die met elkaar spraken over het te veel bezig zijn met richtlijnen en financiering en het te weinig kijken naar de inhoud van het werk. Men herkende dit bij alle ministeries en zag het ook op andere plaatsen in de maatschappij. In vakliteratuur en algemene media wordt hier steeds meer over geschreven.

Mijn stellingname voor het leertraject Bestuur en Beleid

Kort samengevat kwam mijn stellingname neer op:

Het toezien en het toetsen van een Raad van Toezicht is te veel gericht op de financiële onderbouwing en op de organisatorische opbouw, maar te weinig op wat de instelling werkelijk moet doen.

Door de gesprekken met ter zake kundige mensen ben ik meer nuanceringsen gaan aanbren- gen op mijn visie en stellingname. Er blijken meer mogelijkheden voor een Raad van Toezicht te zijn om zich bezig te houden met de inhoud dan ik oorspronkelijk zag. Het gaat er ook om hoe je financiële en organisatorische stukken bespreekt. Kijk je vanuit de inhoud naar die stukken dan komen er andere aspecten aan de orde dan als je alleen de cijfers bespreekt. Zo ben ik ook meer de waarde gaan zien van het toezicht houden vanuit financiën en de organi- satievorm. Er zijn veel handvatten hiervoor ontwikkeld, die we op de juiste manier moeten inzetten.

Mogelijkheden vanuit de praktijk

Momenteel wordt er in veel situaties al volop getracht de Raad van Toezicht te betrekken bij de inhoud van het werk. Veel Raden van Toezicht hebben al geconcludeerd dat sec het uit- voeren van de taken die in de statuten staan, een te smalle basis vormt voor goed toezicht houden en toetsen.

Ik heb vele originele manieren gehoord om de betrokkenheid van de Raad van Toezicht bij de inhoud vorm te geven, zonder dat de distantie van de Raad van Toezicht gevaar loopt. Deze zijn voornamelijk verwoord in hoofdstuk twee. Het zijn allemaal mogelijkheden om het toetsen en toezicht houden meer te verbinden met waar het werkelijk omgaat in de organisatie. De Raad van Toezicht daardoor zal geholpen zijn de in de statuten benoemde taken meer te laten aansluiten bij de praktijk van het primaire proces. Door die mogelijkheden heeft de Raad van Toezicht meer feeling met wat er leeft binnen de instelling en kan de Raad van Toezicht eer- der signaleren of zaken ook goed verlopen.

De nuanceringsen in mijn visie, die o.a. door het leertraject Bestuur en Beleid tot stand zijn gekomen, leiden tot het zien van de meerwaarde van integraal toezicht. Was ik eerst te veel gericht op het toezicht houden vanuit de inhoud, nu wil ik dat wel als uitgangspunt nemen, maar zowel de inhoud als de organisatievorm als de financiële onderbouwing moeten vol- doende aan de orde komen. Ik zou dus niet de deskundigheden met betrekking tot het toet- sen op financiën en regelgeving verloren willen laten gaan. Alleen de besprekingen moeten altijd geënt zijn op de consequenties voor de cliënten en de medewerkers, waarbij efficiëntie en een goede financiële onderbouwing voorwaarden zijn.

Ervaringen bundelen en bekend maken

Helaas zijn de ervaringen van personen en instellingen zeer verspreid te vinden. Het zou goed zijn als de 'best practices' bij elkaar worden gebracht. Ik heb de indruk dat Raden van Toezicht meer onder de aandacht mogen krijgen welke waardevolle handvatten er elders ontwikkeld zijn. Dus deze 'best practices' moeten duidelijk aan de orde komen in de literatuur voor Raden van Toezicht en via studiedagen, trainingen en cursussen, die gegeven worden aan leden van Raden van Toezicht.

Waarom toetsen op het waarmaken van de doelstelling?

De organisatie in de gezondheidszorg is er niet om een mooie organisatie met goed opgeleid personeel en een prima organisatievorm, te zijn. Wat heb ik aan een mooie organisatie als er geen goede en juiste zorg wordt verleend? Een instelling is er ook niet om te voldoen aan de regels die overheid en geldschieters stellen, of om in de zwarte cijfers te blijven als er niet de goede en juiste zorg gegeven wordt. Er moet wel een goede organisatieopbouw zijn en natuurlijk moet je voldoen aan de gestelde regels (alhoewel 'burgerlijk ongehoorzaam' zijn soms verleidelijk dichtbij komt), maar dit alles moet voorwaardenscheppend, ondersteunend en stimulerend zijn voor het primaire proces. Wat heeft een organisatie aan een goed ICT systeem, dat heel belastend is voor de uitvoerende medewerkers en dat niets toevoegt aan een betere zorg? Daarmee zeg ik niet dat er geen goed ICT systeem moet zijn, maar het moet voldoen aan bovenstaande criteria.

Als een Raad van Toezicht alleen die taken uitvoert die in de statuten staan, namelijk het toezicht houden op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de instelling en een klankbordfunctie vervult voor de Raad van Bestuur, dan kan het zijn dat er veel 'oneigenlijks' gebeurt in de organisatie waar de Raad van Toezicht geen zicht op heeft. De Raad van Toezicht kan dan alleen maar hopen dat alles goed gaat en zeggen het klinkt goed zoals de informatie via de Raad van Bestuur tot ons komt.

In een Raad van Toezicht, waarin ik zitting had, waar te strak gehouden werd aan de taken zoals in de statuten staan, had ik onvoldoende feeling of de instelling waarmaakte waarvoor zij bedoeld was. Ik had het idee dat de Raad van Toezicht niet op tijd zou kunnen signaleren wanneer het minder goed zou gaan in de organisatie.

Op welke criteria moet er getoetst worden?

Uitgaande van beleidsopbouw vanuit de basis, zoals in dit essay is verwoord, houdt het toezien en het toezicht houden voor mij in dat alle beleidsbeslissingen worden getoetst op de consequenties voor het primaire proces.

De volgende vragen komen dan aan de orde in deze volgorde (van belangrijkheid):

- Komt het de zorgvrager ten goede? Of in de variant van de ethica: 'Wat draagt dit bij aan het geluk van de zorgvrager?'
- Is het beleid op een goede manier voorwaardenscheppend voor het uitvoerende werk? Zijn de beslissingen ondersteunend en stimulerend voor de mensen die het werk moeten uitvoeren?
- Hoe kunnen deze zaken zo efficiënt mogelijk vorm krijgen in de organisatie?
- Welke degelijke financiële onderbouwing past hierbij?

Als het beleid op deze manier tot stand komt is het volgens mij ondersteunend en stimulerend voor alle betrokkenen. De Raad van Toezicht kan door middel van vragen stellen de organisatie bewegen tot deze beleidsopbouw vanuit de basis of op zijn minst bevorderen dat de Raad van Bestuur vanuit deze visie wil werken.

Als een Raad van Toezicht voor elkaar krijgt dat voortaan deze beleidsopbouw gevolgd wordt dan levert de Raad van Toezicht een grote bijdrage aan het zo goed mogelijk functioneren van de instelling en schept zij de juiste voorwaarden voor het waarmaken van de primaire doelstelling.

Hoe kan de Raad van Toezicht dat bereiken?

Door te signaleren (naar wetgever, regelgever, geldschieter en anderen die mede bepalen wat er in de organisatie gebeurt) wat de consequenties zijn van het te voeren beleid of de uit te voeren regels. Als blijkt dat regelgeving of financiële voorwaarden negatieve gevolgen hebben voor het primaire proces dan kan overwogen worden of door eventuele burgerlijke ongehoorzaamheid (door aan te geven niet mee te willen doen als het niet voldoet aan de uitgangspunten van beleidsopbouw vanuit de basis) duidelijk gemaakt kan worden dat dit geen goede ontwikkelingen zijn.

De Raad van Toezicht kan ook stimuleren tot het creatief omgaan met externe regelgeving, door bijvoorbeeld varianten te verzinnen zodat men wel aan de gestelde eisen tegemoet komt, zonder dat het een te grote belasting voor het uitvoerende werk vormt.

Verdere aanbevelingen

Uit de gesprekken en de literatuur blijkt dat vele Raden van Toezicht zoekende zijn hoe zij de taakinfilling precies vorm zullen geven. De summier taakomschrijvingen in statuten geeft te weinig houvast om de toezichthoudende functie en met name de maatschappelijke verantwoording goed in te vullen. Daarom is het gewenst dat de functie van Raad van Toezicht zich verder ontwikkelt, met name op het gebied van inhoudelijk toezicht houden en toetsen. Het zal goed zijn als er een duidelijkere omschrijving komt over de precieze taakinfilling, welke is vastgelegd in de statuten. Dat zal bevorderen dat in de praktijk minder gezocht hoeft te worden naar het vormgeven van de toezichthoudende functie.

Daarnaast is het volgens mij wenselijk dat leden van Raden van Toezicht werken aan bewustwording van hun rol in een Raad van Toezicht en aan een professionalisering van de taakinfilling. Zeker ten aanzien van de maatschappelijke verantwoording wordt een groter aandeel van de Raad van Toezicht verwacht. Het is goed om een steviger tegenwicht te geven in de organisatie om een te eenzijdig dictaat van de Raad van Bestuur te voorkomen. Deze ontwikkeling moet inzichtelijk zijn door een grotere openheid over het functioneren van een Raad van Toezicht, o.a. door openbare verslaglegging.

Hopelijk komt er een stimulans om deze manier van toezien houden te bevorderen. Dit houdt in dat beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders (op landelijk niveau) stimuleren dat Raden van Toezicht op deze manier zich verder ontwikkelen. Ook de toets voor Good Governance zal aangepast moeten worden, zodat daarin een concrete vraag komt naar de taakinfilling van de Raad van Toezicht. Daarmee ontstaat het beeld dat toezicht houden wel degelijk ook inhoudelijk kwaliteit moet hebben.

Mijn eigen toepassingen

Door het leertraject Bestuur en Beleid ben ik mij meer bewust wat het betekent om in een Raad van Toezicht te zitten en hoe ik zelf wil bijdragen aan het goed functioneren van Raden van Toezicht. Door er zo intensief mee bezig te zijn ben ik de waarde gaan zien van het aandeel dat Raden van Toezicht kunnen leveren. Ik ben mij er van bewust geworden dat ik mijn aandeel steeds in het licht moet zien van de rol die ik vervul en niet moet vervallen in wat ik als persoon zou willen dat er in de gezondheidszorg wordt bereikt.

Toezen of bemoeien?

Het grootste aandeel levert de Raad van Toezicht door de juiste vragen te stellen, dit kan veel betekenen voor een organisatie. Het vormt de kritische toets voor het beleid van de Raad van Bestuur en voor de algemene gang van zaken in de instelling. De Raad van Toezicht kan een zinnig aandeel leveren als zij steeds helpt te bezien waar de organisatie staat op dat moment, waar de instelling aan toe is en waar nog niet. In deze essay heb ik veel mogelijkheden beschreven voor een goede betrokkenheid van een Raad van Toezicht bij de organisatie, zonder daarbij te vervallen in bemoeien met de uitvoering.

Literatuur

Corporatie Governance, subtitel: Handboek voor commissarissen en bestuurders, uitgave Deloitte, juli 2004.

Dartel, H. van en Gerding, G., Stoeien met integriteit, subtitel: Aanzet tot reflectie en debat over een besturingsvraagstuk in de zorgsector; jubileumuitgave van NVDZ, Mediapress 2004

Gerards, Jac., Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap, Subtitel: Raad van Toezicht in zijn taak als werkgever van de bestuurder(s), uitgave NVTZ 2004.

Good governance, richtlijnen goed en integer bestuur, Arcares, mei 2003.

Maandblad ZM magazine, uitgave van Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen.

Meurs, P.L. en Schraven, Th.P.M., Langs de meetlat, een onderzoek naar het functioneren van Raden van Toezicht in de zorg, december 2002.

Meurs, P.L., Health care governance; bestuur, aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg, Soesterberg november 1999, Commissie Health care governance, ISBN 90-9013245-7.

Oostveen, M., Wat doe jij voor de maatschappij; topambtenaren worden managers van het concern Overheid, M, maandblad van NRC Handelsblad, december 2004.

Toolkit Commissariaat, uitgave van CommissarissenRegister, juni 2002, Den Haag.

Activiteiten

Activiteiten voor het leertraject Bestuur en Beleid

- Twee gesprekken gehad met Orion, instelling voor gehandicaptenzorg op antroposofische basis en sociocratisch georganiseerd; één met enkele leden van het managementteam en één met de voorzitter de heer G van Vliet. Helaas kwam het om begrijpelijke redenen niet tot een stage.
- Gesprek met Hanneke Willemsen beleidsmedewerker van De Stromen, organisatie voor verpleeg- en verzorgingshuizen in Rotterdam en omgeving. Dit heeft geleid tot contact met Mevrouw I. de Beaufort, hoogleraar Medische Ethiek en tot voor kort lid van de Raad van Toezicht aldaar. Het gesprek met mevrouw de Beaufort vond 27 april 2005 plaats.
- Bezoek gebracht aan Het Huis en gesproken met de heer M. van den Berge MBA, directeur/bestuurder van verpleeg/verzorgingshuizen NO Veluwe; 24 maart 2005.
- Gesprek met prof. dr. H.J.M. Cools, directeur Behandelingen Concern van Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest in Delft (2 februari 2005)
- Gesprek Nina Benders, voorzitter Haags Vrouwen Netwerk en lid Raad van Toezicht van Welzijnsinstelling (22 maart 2005).
- Gesprek Dr Aart Pool; senioradviseur NIZW (11 april 2005)
- Studiedag voor leden van Raden van Toezicht voor de sector Verzorgingshuizen en Verpleeghuizen. N.a.v. deze studiedag een gesprek gehad met de twee consultancy's de studiedag verzorgden. Contactpersonen waren: Maaïke Tiemstra en Piet van Zijl van Zorgconsult Nederland.

Andere activiteiten bruikbaar voor leertraject Bestuur en Beleid

- Lezing voor Netwerk Vrouwen in de Gezondheidszorg over ethische dilemma's bij het aansturen van de zorg (29 november 2004).
- Overleg Ontwerpbureau over beleidsopbouw vanuit de basis (8 maart 2005).
- Reliëf congres over 'Minder hard, meer hart!' Presentietheorie toegepast op aansturen van organisaties (1 maart 2005).