



Het hart van goed toezicht en bestuur

28 oktober 2011

Voor wie de nieuwsberichten bijhoudt, is het duidelijk: een fundamentele heroriëntatie is nodig op toezicht houden in de zorg. 'Er is te veel focus op cijfers en te weinig op cultuur en gedrag', concludeerde adviesbureau PWC na onderzoek. Zo maar twee berichtkoppen afgelopen zomer illustreren dat een fundamentele heroriëntatie nodig is op de wijze van toezicht houden.

Delen risico's goed voor bestuurder: Zorgvisie meldt conclusies uit onderzoek van universitair docent en beleidsadviseur Hanke Lange. De geloofwaardigheid van zorgbestuurders blijkt sterk afhankelijk van - naast gezonde financiële resultaten en een breed gedragen strategie - de

mate waarin zij hun omgeving deelgenoot maken van bestuurlijke risico's en dilemma's.

Emile Lohman: 'Toezichthouders werden geweerd' : Skipr citeert Lohman uit zijn biografie waarin hij bewonderenswaardig eerlijk vertelt dat hij en zijn collega's van de raad van toezicht van het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis zich destijds amper in het ziekenhuis vertoonden. Ze dachten dat het wel aardig liep, maar ondertussen vloog de organisatie uit de bocht en heerste er wanorde.

Cijfers, maar ook cultuur

De toezichthouders zijn vooral bang op de stoel van de bestuurder te gaan zitten en stellen daardoor te weinig kritische vragen en doen te weinig met de signalen uit de samenleving en de media, dat er iets niet goed zit bij hun organisatie. Er is te veel focus op cijfers en te weinig op cultuur en gedrag, zo schrijft adviesbureau PWC in een recent onderzoeksrapport.

Tineke van den Klinkenberg en ondergetekende stellen in een artikel dat de agenda's van de bestuurlijke en toezichthoudende organen in de zorg veel meer gedomineerd moeten worden door inhoudelijke thema's, waaronder imago, cultuur en innovatie (*De toezichthouder en het publiek belang*, *ZM magazine*, februari 2011, later overgenomen door *Goed Bestuur*, tijdschrift over governance 2-2011).

Publieke belang

Het is een groot goed dat Nederland zo in extenso en van oudsher de tussenvorm van stichting, vereniging of coöperatie heeft voor zaken, waarvan we met elkaar zeggen dat is maatschappelijk van belang of betreft een solidariteitsbeginsel. Naast dat wat 'des overheids' is en via politieke vertegenwoordigers aangestuurd en gecontroleerd wordt. Wij stellen in het artikel dat leden van raden van toezicht uit de coulissen moeten treden en zich veel meer moeten opstellen als de ogen en oren van het publieke belang dat een zorgorganisatie, immers gefinancierd met publieke middelen, per definitie in zijn grondvesten heeft.

Is het niet dat je juist uitverkoren bent om toe te treden tot een raad van toezicht vanwege je maatschappelijke staat van dienst en betrokkenheid? Natuurlijk moet je periodiek bedrijfseconomische kerngegevens gepresenteerd krijgen en erop toezien dat er zwarte cijfers geschreven worden. Maar de werkelijke bestaansbasis van de zorgorganisatie wordt bepaald door de beleving van de cliënten en de opinie van het brede publiek. Waarom dan zo spastisch doen over direct contact met cliënten? Waarom niet zelf de werkvloer op om ter plekke signalen op te vangen? Als dit tot een domeinenstrijd tussen raad van toezicht en bestuurders verwordt, hoe zit het dan met het onderling vertrouwen dat een ieder daar, binnen de overeengekomen rolverdeling, goed mee doet in het belang van de gehele organisatie.

Gebrek aan transparantie

Maar ook op het punt van transparantie van de bestuurs- en toezichthoudersvergaderingen kan er veel verbeterd. Waarom niet regelmatig een openbaar communiqué over de agenda en de besluiten? Wat dat

betreft is er veel te leren van hoe colleges van B&W en gemeenteraden communiceren.

Een stagiaire op mijn kantoor heeft op basis van 25 websites en interviews onder raden van toezicht, cliëntenraden en ondernemingsraden geconcludeerd dat in de zorg op het gebied van communiceren, informeren en zich laten informeren, nog een lange weg is te gaan.

Best practices

Gelukkig zijn er ook goede voorbeelden, zoals de voorzitter van de raad van bestuur van ouderenzorgorganisatie AxionContinu Lex Roseboom die vorig jaar al zijn zorglocaties bezocht en de medewerkers uitnodigde voor een broodje met hem waar zij hun zegje konden doen. En dit jaar ging hij bij alle locaties op de thee om elke bewoner, vrijwilliger en verwante de gelegenheid te geven met hem in gesprek te gaan. Er zijn twee erg leuke boekjes over uitgegeven zodat iedereen van deze gesprekken kennis kan nemen.

Of neem de voorzitter van de raad van bestuur van Aafje, organisatie voor thuiszorg, verpleging en verzorging. Constant van Schelven heeft een interne toezichthouder naast zich die vrij en onafhankelijk is en rechtstreeks over alles wat hem opvalt kan rapporteren aan de andere leden van de raad van toezicht. Ook zijn daar een paar heel laagdrempelige ombudsvrouwen, die de Haarlemmerolie zijn bij vragen en problemen van bewoners, medewerkers of familie. Zowel bij AxionContinu als bij Aafje was geen nare aanleiding, niks aan de hand, geen negatieve inspectierapporten of publiciteit. Als je pas in actie komt en belangstelling toont wanneer er wat aan de knikker is, dan is het kwaad al geschied. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Hetti Willemse

Publicarea
zorgvisite.nl