

## **Kleine VVT-instellingen vragen om intensief toezicht**

### **Raden zoeken meer onderlinge steun**

**Op het eerste gezicht lijken de verschillen misschien mee te vallen. Maar wie inzoomt op kleine(re) VVT-instellingen ziet duidelijk dat raden van toezicht daar een eigen, intensieve rol vervullen. Daarom willen toezichthouders bij deze kleine, maar zelfstandige instellingen graag van elkaar leren. De opkomst van de middag in Amersfoort bevestigt dat; er zitten ruim 50 mensen in de zaal.**



Dagvoorzitter Monique Wijnties inventariseert plenair allereerst de spreiding van het begrip 'kleine(re) VVT-instellingen'. Op haar verzoek steken bezoekers in het publiek hun vinger op bij respectievelijk een omzet tussen vijftien en twintig miljoen euro (5), tien en vijftien miljoen (12), vijf en tien miljoen (23) of minder dan vijf miljoen (10). André Hengeveld beantwoordt vervolgens haar vraag waarom hij het initiatief nam voor deze bijeenkomst. Hij is NVTZ-branche-ambassadeur kleine(re) VVT-instellingen en tevens voorzitter raad van toezicht bij Annenborch uit Rosmalen. Hij benoemt onder meer de bijzonderheid dat kleine(re) instellingen niet kunnen terugvallen op interne ICT-, HRM- of bijvoorbeeld bouwdeskundigen. Voor ingewikkelde vraagstukken op het gebied van de

participatiewet, duurzaamheid of beloningswetgeving moet de organisatie dus kennis inhuren. Dat leidt soms tot lastige afwegingen tussen kosten en opbrengsten.

### **Culturogram in plaats van organogram**

Janneke Pander is bij Annenborch zijn bestuurder. Dit is haar eerste bestuursfunctie en, zo laat ze de zaal weten, één ding wist ze zeker toen ze deze carrièrestap zette: 'Als ik met de raad van toezicht niet kan praten over hoe ik wil sturen op de menselijke relatie binnen en buiten de organisatie, dan ben ik zo weer weg.' Ze hanteert dan ook geen organogram om Annenborch te typeren, maar een culturogram, zoals ze het zelf noemt. Het is de tekening van een trechter, waar aan de bovenkant liefde in de vorm van een hartje ingaat. Vervolgens sijpelt die liefde door in de relatie tussen klant, medewerker en (helemaal onderaan) de organisatie. Ze is ervan overtuigd dat juist bij een kleine instelling als Annenborch dit soort verbindingen nog mogelijk zijn en heeft mede daarom voor deze baan gekozen. Daar staat tegenover dat ze óók merkt hoe haar kleine instelling langs dezelfde regelgeving als grote organisaties wordt gelegd. 'De NZa-kostprijsberekening is verplicht. Het kost me duizenden euro's om iemand in te huren die deze berekening voor ons uitvoert. Want zelf hebben we geen staf voor dit soort dingen. En als ik bij een regionaal bestuurdersoverleg aanschuif, blijkt dat onze omzet slechts 0,3 procent uitmaakt van de totale VVT-omzet hier in de regio. Zelf doen we er bovendien helemaal niks mee. Zo'n kostprijsberekening is op onze schaal dus niet relevant.' Ze vraagt zich af of ze misschien gewoon moet

weigeren zo'n berekening te laten maken, een afweging waarin de raad van toezicht eveneens moet kiezen.

### **Leefwereld uit het oog verloren**

Annemarie van Dalen aarzelt niet om naar aanleiding van dit voorbeeld op te roepen goed te blijven kijken naar wat echt van betekenis is en desnoods zelfs bestuurlijke ongehoorzaamheid te overwegen. Zij is cultureel antropoloog en toezichthouder bij twee zorginstellingen. Ze schreef het boek *Zorgvernieuwing – over anders besturen en organiseren*. Tijdens haar plenaire presentatie kiest ze ervoor in eerste instantie uit te zoomen. En voor wie uitzoomt, lijkt het verschil tussen toezicht op grote of kleine VVT-instellingen wel mee te vallen. Want het antwoord op de vraag 'wanneer ben je als toezichthouder van waarde' is in grote lijnen vergelijkbaar. Namelijk, door een onderzoekende en toetsende dialoog over beleid en besturing van de instelling te voeren; de definitie van toezichthouden volgens de NVTZ.

Van Dalen constateert dat in het Westerse organisatieparadigma belemmerende uitgangspunten zijn ontstaan. Ze noemt bijvoorbeeld de scheiding tussen beleid en uitvoering met als gevolg de gangbare opvatting dat uitvoerders door beleidsmakers gecontroleerd moeten worden. Om een dergelijke controle mogelijk te maken, ontstonden zaken als kwaliteitsindicatoren, planning- en controlecycli en risicomangement; stuk voor stuk elementen uit de systeemwereld. In die wereld zijn toezichthouders zich gaan richten op het indekken tegen risico's op financiële schade, op reputatieschade en op bijvoorbeeld ook behandelingsschade. De leefwereld van cliënten en medewerkers werd uit het oog verloren. Een beweging als 'terug naar de bedoeling' zoals onder meer door Wouter Hart (*Verdraaide organisaties*) beschreven geeft tegengas en in dat licht kan ook het boek van Van Dalen zelf worden gezien.



### **Taal stuurt het denken en handelen**

Zij onderzocht als antropoloog voorbeelden van organisaties die de balans tussen systeem- en leefwereld hadden hersteld en definieert meerdere patronen die de betekenis van zorgverlening kunnen herstellen. Tijdens het NVTZ Lustrumfestival op 9 november krijgt ze de gelegenheid hier dieper op in te gaan. Nu pikt ze er met name 'institutioneel ondernemen' uit. 'Externe eisen zijn soms heel dwingend', zegt ze. 'Maar wie durft te ondernemen, hoeft niet klakkeloos alles door te vertalen naar de interne organisatie.' Voor toezichthouders in de zaal, die onwillekeurig lijken te reageren vanuit het staande paradigma, is dit een lastige stelling. Uit de zaal komt bijvoorbeeld de vraag of ze dan niet meer naar de Inspectie hoeven te luisteren. Van Dalen wil zo ver niet gaan, maar vertelt wel over organisaties waar men alternatieven heeft gevonden voor op het eerste gezicht dwingende voorschriften op het gebied van werktijden (cao) of inkoopvoorwaarden (HKZ).

En ze wijst op het belang van taal. 'Taal stuurt het denken en handelen', zegt ze. 'Wie anders gaat praten, gaat zich ook anders gedragen.' Ze wijst op de gewoonte om te spreken over ZZP's 6 t/m 8 om cliënten of afdelingen te definiëren. Een ander typisch systeemwereld-woord is 'caseload'. Door zo te praten, wordt het lastig om terug te keren naar de leefwereld. Janneke Pander was gevoelsmatig tot dezelfde conclusie gekomen. Ze heeft kort na haar aanstelling het lidwoord 'De' van de gevel laten verwijderen en spreekt sindsdien consequent van Annenborch in plaats van De Annenborch. 'Door De Annenborch te zeggen, ontstaat bijna vanzelf verwijdering. Wij zijn van De Annenborch. Dat creëert afstand. Hebben we het over Annenborch dan staan we voor een beweging naar verbinding.'

### **Waarderend onderzoek**

De toon is gezet. Monique Wijnties sluit het plenaire programma af. De deelnemers stellen zelf vijf groepen van acht tot tien personen samen. In de groepsbesprekingen wordt als een vorm van waarderend onderzoek in drie stappen gesproken over concrete ervaringen met toezichthouden bij kleine(re) VVT-instellingen. Zo'n uitwisseling biedt deelnemers inzicht in het specifieke karakter van deze vorm van toezichthouden. De volgende vragen maken die drie bedoelde stappen inzichtelijk:

1. Hoe zijn wij van waarde bij kleine(re) VVT-instellingen?
2. Wanneer blijven wij van waarde bij kleine(re) VVT-instellingen?
3. Wat hebben wij nodig om van waarde te kunnen blijven?

### **Stap 1: van waarde zijn**

De praktijk van het toezichthouden bij kleine(re) VVT-instellingen blijkt bij de beantwoording van de eerste vraag divers. Het zelfstandigheidsvraagstuk hangt boven elke tafel. Net als het punt van de rolverdeling tussen bestuurder en toezichthouders, waar bij kleine organisaties de onderlinge afstand gering is en door de klankbordfunctie van het toezicht gescheiden verantwoordelijkheden wat diffuser worden. Anderzijds kenmerken kleine, zelfstandige zorginstellingen zich soms door een langzittend, eenhoofdig bestuur dat nauwelijks meerwaarde ziet in een raad van toezicht omdat het al zolang goed gaat.

Toch blijkt dat veel toezichthouders expres en bewust hebben gekozen voor kleine(re) instellingen, ook al betekent dat eveneens dat de bezoldiging minimaal is en het meeste werk in de vrije tijd moet worden gedaan. 'Hier wordt nog zorg geboden zoals ik zelf zorgverlener wilde zijn en op mijn zeventiende voor dit vak heb gekozen', zegt iemand. Een ander wijst op de historische waarde van de instelling die al honderden jaren bestaat en waarvoor ze zich als toezichthouder rentmeester voelt. Kleine VVT-instellingen kennen vaak, zo blijkt uit de discussie, een sterke lokale hechting en hebben doorgaans een duidelijk profiel, soms van oudsher religieus, nu vaker gebaseerd op zingeving. En dat spreekt aan. Dat inspireert om gedreven en professioneel toezichthouder te willen zijn.

Tegen deze over het algemeen breed gedeelde achtergrond klinken ook andere geluiden. De waarde van het toezicht bij kleine, soms nog enigszins gesloten instellingen komt dan juist tot stand in het opschuiven van de instelling naar integrale zorgverlening, naar midden in de samenleving staan en naar sturen op kwaliteit, terwijl er ook financieel orde op zaken moet worden gesteld. 'Het is een persoonlijkheidskwestie', zegt iemand, wijzend op zijn bestuurder die niet vanzelfsprekend naar buiten is gericht en ook intern niet gemakkelijk openheid

van zaken biedt. Een tafelgenoot vertelt hoe hij zijn bestuurder heeft geholpen de verbinding met wonen en welzijn te maken, met vrijwilligerswerk in de buurt en met het aanboren van WMO-gelden. Zijn waarde als toezichthouder voor de instelling is daarin evident, maar hij is zich ook bewust van het feit dat hij 'heel scherp op de rolvastheid moet letten'. Datzelfde bewustzijn is aan de orde als de bestuurder van een kleinere instelling een beroep doet op de raad van toezicht om snel te adviseren als zich iets voordoet waarbij een positiebepaling niet lang kan wachten. Zoals André Hengeveld in de plenaire inleiding op deze middag al opmerkte, bij kleinere VVT-instellingen werken doorgaans geen staffunctionarissen op cruciale onderwerpen. Voor een deel vullen toezichthouders dit gat, maar ze moeten dat doen zonder impliciet mee te gaan sturen.

## **Stap 2: van waarde blijven**

In de bespreking van de tweede vraag ('hoe kunnen we van waarde blijven?') blijkt het belang van wat steeds de klankbordfunctie wordt genoemd. Centraal staat daarin het agenderen van de vraag 'waar staan we als instelling over vijf tot tien jaar?' Daarbij komt ook de kwestie van de taal opnieuw ter sprake. 'Woorden als productie en omzet wil ik vermijden als het over onze toekomstvisie gaat', zegt iemand. Zij zoekt net als Janneke Pander naar een menselijke verbinding tussen



cliënt en medewerker, maar ook tussen instelling en regio. Meedenken over de strategische positionering van de kleine en zelfstandige instelling wordt dus gezien als de beste manier om op langere termijn van waarde te blijven als toezichthouder. Het verschil met toezichthouden bij grote instellingen is daarbij tweeledig. De raad van toezicht trekt bij kleinere instellingen hierin veel meer samen met de bestuurder op en de leden van de raad zetten veel vaker direct hun eigen kennis en netwerk in om de bestuurder te ondersteunen.

## **Stap 3: wat is nodig?**

Ten slotte komt de derde ronde aan bod, waarin de verschillende tafels met toezichthouders op zoek gaan naar het antwoord op de vraag wat zij nodig hebben om van waarde te kunnen zijn en blijven. Grote gemene deler blijkt de behoefte aan onderlinge en met name regionale ondersteuning. 'Laat raden van toezicht onderling kennis en ervaring uitwisselen', is de behoefte. Men ziet daarin een rol voor de NVTZ. In die zin wordt het initiatief voor deze middag in Utrecht dan ook door bijna alle deelnemers geprezen. 'Maar doe dat liever regionaal, want dit werk is grotendeels onbezoldigd en landelijke bijeenkomsten kosten meer tijd en geld', aldus een van hen. Regionale bijeenkomsten hebben bovendien het voordeel van gedeelde en herkenbare onderwerpen op de agenda.

Iemand wijst op de online, binnen de NVTZ-site aanwezige groep voor toezichthouders bij kleine(re) VVT-organisaties. Daar wordt nog weinig gebruik van gemaakt, maar 'een interactieve vraagbaakfunctie kan erg nuttig zijn', zegt hij.

De NVTZ Academie speelt volgens veel gesprekspartners een belangrijke rol in het als toezichthouder van waarde kunnen blijven. Het niveau van de academie is

hoog, zeker in vergelijking met soortgelijke scholing bij andere verenigingen van toezichthouders. Hoewel er dus veel waardering is voor de inzet van de NVTZ, wordt er ook gewaarschuwd voor een te grote rol van de vereniging. 'Het gevaar bestaat dat het een systeem op zichzelf wordt dat onmisbaar is voor zaken als certificering, het behalen van punten en andere formaliteiten', zegt iemand. Daar staat tegenover dat anderen, zoals ook plenair in de korte nabespreking blijkt, veel behoefte hebben aan professionele ondersteuning vanuit de NVTZ op zaken waarin men zich vaak alleen voelt staan; zaken als beloningsproblematiek (de wet biedt een te beperkte ruimte voor kleine instellingen) en een overigens ook voor grote(re) instellingen lastige kwestie als werving/selectie van nieuwe toezichthouders.

### **Het vervolg**

Het initiatief van André Hengeveld om deze bijeenkomst voor toezichthouders van kleine(re) VVT-instellingen te beleggen, gaat ook volgens de aanwezige NVTZ-bestuurder Petri Ykema een vervolg krijgen. Daarbij zal de oriëntatie regionaal zijn, zoals door de deelnemers aan deze middag gevraagd. Waar mogelijk en wenselijk zullen daarbij bestuurders worden uitgenodigd, want het verhaal van Janneke Pander (Annenborch) heeft ook vanmiddag aangetoond hoe zinvol de bestuurlijke invalshoek is bij een uitwisseling van toezichthouders.