



De vrijblijvendheid voorbij

*Bouwstenen voor goed
toezicht in zorg en welzijn*





Voorwoord

Bouwstenen voor goed toezicht in zorg en welzijn

'Toezien met Hart voor de Zaak, vrijblijvendheid voorbij in intern toezicht voor zorg en welzijn'. Met dit motto heeft het bestuur NVTZ de gelijknamige commissie in maart 2014 ingesteld met de opdracht te adviseren over een systeem van kwaliteitsborging van de raden van toezicht. Directe aanleiding vormen de ernstige incidenten in de semipublieke sector. *'Een lastig gesprek'* van de Commissie Behoorlijk Bestuur roept toezichthouders in verschillende sectoren op om zelf aan de slag te gaan met de verbetering van het toezicht. De NVTZ geeft met dit pamflet hieraan gehoor.

De commissie bestaat uit ervaren toezichthouders, bestuurders en wetenschappers. De commissie heeft een externe klankbordgroep geraadpleegd en heeft op langs verschillende wegen contact met de leden van de NVTZ gehad. De samenstelling van de commissie en de klankbordgroep vindt u in de bijlage.

'De vrijblijvendheid voorbij' betekent dat de moderne toezichthouder gericht is op de juiste samenstelling van zijn raad van toezicht, voldoende tijd aan (bij)scholing besteedt, zijn eigen optreden evalueert en zijn visie steeds herijkt en bovenal dat hij verslag doet van zijn werkzaamheden en aanspreekbaar is op zijn functioneren. Het resultaat staat in dit pamflet met concrete voorstellen voor het verbeteren van toezicht in zorg en welzijn. Dit pamflet is een "levend" document; Een eerste aanzet die verder ontwikkeld wordt in overleg met de leden en de externe klankbordgroep.

Commissie Toezien met Hart voor de Zaak
Namens NVTZ



1. Goed intern toezicht is noodzakelijk

1.1. Uitdagende ontwikkelingen

De ontwikkelingen in de verschillende sectoren van zorg en welzijn zijn gigantisch. In de cure staan de volgende jaren integrale bekostiging, specialisatie en concentratie hoog op de agenda. In care en welzijn gaat het om een andere rol van de cliënt, de decentralisaties naar gemeenten en meer ketensamenwerking, kortom ook om het voortbestaan van de bestaande instellingen. De gevolgen voor de organisaties zijn groot. Anticiperen is nodig, andersoortige organisaties ontstaan en de complexiteit van de besturing verandert. En dat in een tijdsgewricht waarbij kwaliteit geleverd moet worden met minder geld en minder mensen. Dat vraagt om flexibiliteit en vernieuwend vermogen van de organisatie. Transities die een verstandige aanpak vragen.

1.2. Goed intern toezicht

Goed toezicht op de besturing binnen deze organisaties in transitie is noodzakelijk om te kunnen slagen in de transformatie en om blijvend goede zorg te kunnen leveren aan de patiënt/cliënt. De maatschappij en de politiek verwachten goed toezicht. En de organisaties verdienen dat goede toezicht. Bij goed toezicht is er voortdurend zicht op de context waarin de organisatie zich ontwikkelt en zich kan ontwikkelen. Het continu onderschrijven, delen en actualiseren van de waarden en de oriëntatie van de organisatie zijn daarbij cruciaal. Bij goed toezicht is er zicht op de besturing van de organisatie en is er een duidelijke taak- en rolopvatting van Raad van Toezicht (RvT) en Raad van Bestuur (RvB). Goed toezicht is dynamisch: het speelt voortdurend in op de veranderende omstandigheden.

De omvang en de intensiteit van het toezicht zullen de komende jaren toenemen. Met daarbij ook het afbreukrisico: toezichthouders moeten blijvend werken aan hun toegevoegde waarde voor de instelling en voor de maatschappij. Goed intern toezicht verhoudt zich ook op de juiste wijze tot extern toezicht. Naarmate het intern toezicht beter georganiseerd is, kan de externe toezichthouder daar meer op vertrouwen.

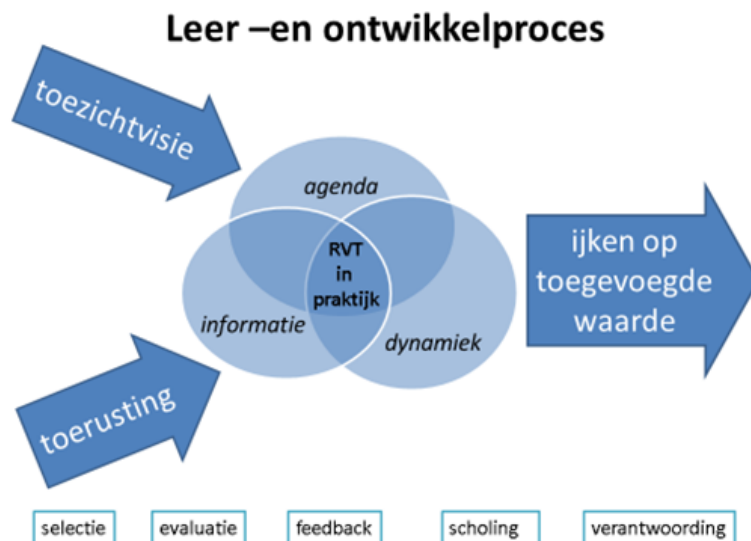
1.3. Werken aan goed toezicht

Goed toezicht levert continu toegevoegde waarde op voor de RvB, de organisatie en de maatschappij. Goed toezicht komt vooral tot stand in de interactie tussen RvT en RvB. De RvT heeft daarbij verschillende rollen en moet daarin ook makkelijk schakelen: toezichthouder, klankbord, reflectie, werkgever, 'kritische vriend'. De vergaderingen van de RvT met de RvB vormen het kloppend hart van het toezicht. In 'de drie uren' die de RvT een aantal keren per jaar met de RvB vergadert moet het 'formeel' gebeuren. Dit kan alleen goed gaan als alles wat zich daaromheen afspeelt qua informatie-inwinning goed is geregeld: commissievergaderingen, bilaterale gesprekken, functioneringsgesprekken, werkbezoeken, gesprekken met de medische staf, OR, cliëntenraad en overige stakeholders, de selectie van nieuwe leden en zelfevaluatie. Juist door deze ondersteunende processen kan de RvT in 'de drie uren' zijn toegevoegde waarde bewijzen voor de maatschappij, de organisatie en de RvB.

Een goede RvT stelt steeds de vraag: "Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?" Om richtinggevend antwoord te vinden op de vragen doen we de goede dingen en doen we de dingen goed en op het goede moment, is niet alleen kennis en inzicht vereist. Essentieel is de juiste houding en gedrag: een scherpe, positief-kritische opstelling en goede communicatie. Leden van een RvT spreken elkaar aan en stellen zich kwetsbaar op. Leden van de RvT worden niet gehinderd door handelingsverlegenheid en maken ook hun "niet pluis" gevoel bespreekbaar. Het gaat om een RvT die constructief kritisch is en de relevante vragen stelt. Een RvT die betrokken is en tegelijkertijd de noodzakelijke afstand bewaakt om het geheel te kunnen blijven overzien. Waar men blinde vlekken ontdekt en de groepscultuur doorbreekt waar dat nodig is.

1.4. Goed toezien is (te) leren

Goed toezien in de praktijk vraagt om de juiste agendering van onderwerpen, om het organiseren van de relevante (toezicht) informatie voor de oordeelsvorming en om een gezonde dynamiek van en in het toezichtproces. Dit is de dynamiek binnen de RvT onderling, maar ook die met de RvB en de organisatie. In de praktijk van het toezicht van alle dag kunnen de leden van de RvT voortdurend van elkaar leren als ze zich daarvoor openstellen. Dit leerproces is in Figuur 1 weergegeven. De pijlen geven aan wat de input van dit proces is (toezichtvisie en toerusting) en wat de output ervan is (ijken op toegevoegde waarde). Het leerproces functioneert in de praktijk optimaal als de ondersteunende processen professioneel zijn ontwikkeld.



Figuur 1: Leerproces RvT in praktijk



1.4.1 Input: toezichtvisie en toerusting

De RvT heeft scherp zicht op de organisatie, het bestuur en zijn maatschappelijke omgeving en weet aan te sluiten bij de behoeften die hieruit voortvloeien. De RvT vertaalt deze behoeften in een *toezichtvisie* en de daarbij horende taak- en rolopvatting, en verantwoordelijkheden van RvT en RvB.

Een RvT beschikt over de juiste *toerusting* doordat elk lid over de vereiste competenties beschikt en zich steeds betrokken toont. De samenstelling van de RvT speelt daarbij een belangrijke rol, met bijzondere aandacht voor de rol van de voorzitter als bepalende factor in de heersende cultuur en werkwijze en ook in verbinding met de bestuurder. Bij gedrag en vaardigheden van elk lid van de RvT gaat het erom te voldoen aan een helder profiel en het hebben van kritisch zelfbewustzijn, sterke communicatieve vaardigheden, vakbekwaamheid en het vermogen permanent een lerende houding aan te nemen. Voor de juiste kennis is ook goede informatie nodig van de RvB, leden van de organisatie en van andere betrokkenen.

1.4.2 Output: ijkpunten voor het bereiken van toegevoegde waarde

De RvT houdt toezicht op basis van de *ijkpunten voor het bereiken van toegevoegde waarde*. Ondanks de voortdurende veranderingen en actuele problematiek waar een RvT mee te maken heeft, dient de RvT steeds te ijken wat de toegevoegde waarde is van de manier waarop hij toezicht houdt. Dit ijken kan leiden tot een focus op strategische verandering en het formuleren van een veranderaanpak voor de wijze waarop wordt samengewerkt: binnen de RvT, met de RvB en met de organisatie en belanghebbenden. De vraag naar de toegevoegde waarde kan ook leiden tot een geheel andere aanpak in het ontwikkelingsproces. Bijvoorbeeld door wijziging van de samenstelling van de RvT, een ander profiel, of een andere dynamiek in het proces.

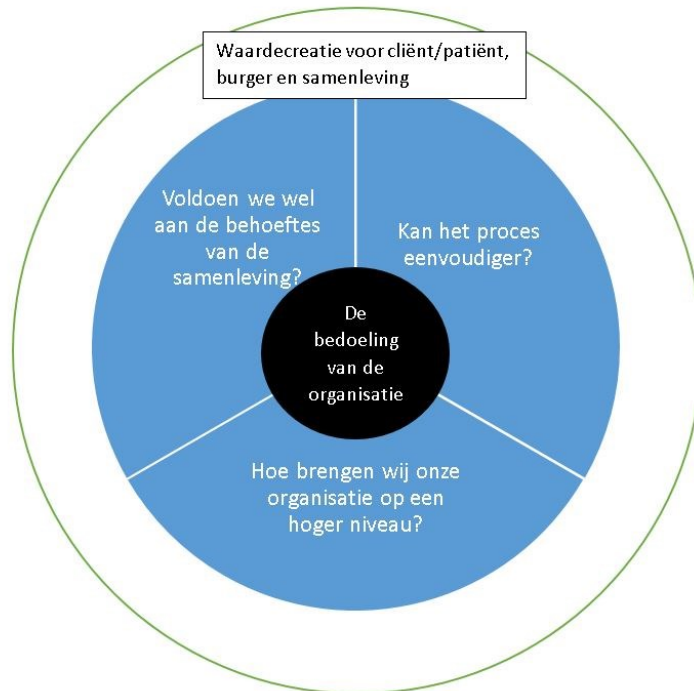
1.5 De toegevoegde waarde van een RvT

Wat is de toegevoegde waarde van de RvT voor de organisatie? Uitgangspunt de bedoeling van de organisatie: doel en missie. Om deze bedoeling te realiseren, is de volgende vraag van belang: *'doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?'* Voor het antwoord, kan de volgende drieslag worden gemaakt:

- Luisteren: aansluiten bij de ontwikkelingen in de samenleving. Wat verwacht de maatschappij nu van mijn instelling en wat verwacht men in de toekomst? Wat betekent dat voor hoe de RvT werkt? Is de organisatie *klaar voor de toekomst?*
- Vereenvoudig: stapeling van verantwoording leidt tot regeldruk en het leidt af van wat de bedoeling is. Hoe kan de organisatie zo *lean* mogelijk te werk gaan, zodat alle aandacht er is voor de zorg van de patiënt/cliënt? Wat doet de organisatie vandaag, waar het morgen mee kan op houden?

- Ontwikkelen: continue reflectie op hoe de organisatie het beter kan doen en streven naar *operationele excellentie*. Excellente organisaties hebben vaak een onconventionele manier van werken. Kan een andere organisatie of de RvT daarvan leren? Elke verbetering, stap voor stap, brengt de organisatie op een hoger niveau.

Figuur 2 laat zien dat met in het achterhoofd de bedoeling van de organisatie, de focus op deze drie vragen leidt tot waardecreatie. Toegevoegde waarde voor de cliënt, patiënt, burger, en samenleving. Deze doelstellingen vloeien voort uit het Profiel Toezichthouder 2.0.



Figuur 2: Het zoeken van toegevoegde waarde



2. Bouwstenen van goed toezicht

De commissie wil de NVTZ bouwstenen meegeven voor goed toezicht. Bouwstenen hebben het voordeel dat ze ruimte bieden voor aanpassingen en aanvullingen. De bouwstenen die de commissie aanreikt sluiten aan bij de ondersteunende processen die het mogelijk moeten maken de noodzakelijke output steeds beter en professioneler te leveren: selectie, zelfevaluatie, feedback, scholing en verantwoording. Het leerproces functioneert in de praktijk optimaal als deze ondersteunende processen professioneel zijn ontwikkeld. Indien de ondersteunende processen op orde zijn, heeft een RvT alle mogelijkheden om van toegevoegde waarde te zijn en goed toezicht te leveren. De commissie adviseert de NVTZ drie bouwstenen om de ondersteunende processen te optimaliseren: voorbereiding, reflectie en de maatschappelijke agenda.

2.1 Goed beslagen ten ijs

Bij de selectie van nieuwe leden heeft de RvT een kans om pas op de plaats te maken en bewust voor een ander profiel toezichthouder te kiezen als de veranderingen daarom vragen. Het proces dat aan selectie voorafgaat kan de RvT gebruiken om het dynamisch proces in de RvT te evalueren en bij te stellen door op basis van een profielschets voor een passende kandidaat te kiezen. Het inschakelen van een werving –en selectiebureau kan daarbij behulpzaam zijn.

Een nieuw lid in de RvT moet als vanzelfsprekend ook zo snel mogelijk zijn toegevoegde waarde bepalen. Daarom stelt de commissie voor om toezichthouders die voor het eerst een lidmaatschap in een RvT in de zorg en welzijn uitoefenen, verplicht een cursus voor beginnende toezichthouders te laten volgen. Eveneens zal er voor (aanstaande) voorzitters van de RvT een verplichte cursus moeten komen, vanwege de belangrijke rol die de voorzitters hebben in de dynamiek van de RvT. Daarnaast maakt de RvT als geheel en ieder lid zelf jaarlijks de afweging aan de hand van het leerproces op welke onderdelen men wil en moet worden bijgeschoold.

2.2 Reflectie

Blijvende ontwikkeling vindt pas plaats bij continue interventie. Daarom is het van belang dat er elke vergadering aandacht voor is. Door goede feedback kunnen leden van de RvT en de RvT als geheel zicht krijgen op blinde vlekken. De leercurve loopt daarbij van onbewust onbekwaam naar bewust bekwam. Feedback betreft niet alleen het persoonlijk functioneren, maar ook het groepsproces in de RvT. Ten aanzien van de reflectie van de RvT ziet de commissie verbetermogelijkheden voor de korte, middellange en lange termijn.

2.2.1 Iedere vergadering

De commissie stelt voor om in iedere vergadering een lid van de RvT aan te wijzen als intern observator. Deze observator kan naar eigen inzicht of in overleg een aandachtspunt kiezen. Voorbeelden van onderwerpen waar een observator naar kan kijken zijn terug te vinden in figuur 3. Aan het eind van iedere vergadering staat de RvT stil bij de observaties en haalt hier verbeterpunten uit voor de volgende vergadering. Feedback geven waar de RvT op individueel en groepsniveau mee vooruit kan, is een vaardigheid. Daarom adviseert de commissie aan de NVTZ om Raden van Toezicht die met deze systematiek gaan werken te ondersteunen door middel van een cursus 'feedback geven'

Strategische onderwerpen (waartoe) <ul style="list-style-type: none">• Verleden, heden, toekomst• Waarden bewustzijn: onderschrijven, delen en actualiseren van waarden en oriëntatie van de organisatie	Informatie (waarop gebaseerd) <ul style="list-style-type: none">• (Kwaliteit en relevantie van) gevraagde en verkregen informatie• Gestelde en niet gestelde vragen
Inhoudelijke onderwerpen (wat) <ul style="list-style-type: none">• Evenwichtige en integrale agenda• Primair proces, kwaliteit, veiligheid• Duurzaamheid/Maatschappelijk verantwoord ondernemen• Innovatie• Goedkeuring begroting, jaarrekening (toekomstig) rendement en liquiditeit• Werkgeverschap	Dynamisch proces (hoe) <ul style="list-style-type: none">• Interactie tussen RvT en RvB• Rol voorzitter RvT• Teamrollen RvT• Cultuur en groepsdynamiek binnen RvT (sfeer/openheid, elkaar aanspreken/ inbreng/effectiviteit)

Figuur 3 Agenda, informatie, dynamisch proces

2.2.2 Ieder jaar

Net zoals de RvT klankbord is voor de RvB, kan de RvT voor een andere RvT deze functie vervullen. Hiervoor heeft de RvT keuze uit een drietal instrumenten.

- Elk jaar kan een lid van een andere RvT worden uitgenodigd als observant om mee te kijken in de vergadering en feedback te geven op een door de RvT gekozen onderwerp. Hiermee stelt een RvT zich volledig bloot aan de observant, maar heeft het de regie ten aanzien van waarop men feedback wil.
- Intervisie is een instrument dat ook geschikt is als klankbord. Samen met collega-toezichthouders reflecteren op de wijze waarop men toezicht houdt kan nieuwe inzichten opleveren. Iedere toezichthouder kan deelnemen aan een andere intervisiegroep.
- Deelname aan een *community of practice* is een instrument waar je als volledige RvT betrokken bent. In deze *communities* wordt met meerdere volledige Raden van Toezicht gekeken naar nieuwe methodieken die alle deelnemers uitproberen en waar op wordt gereflecteerd.

2.2.3 Eens per drie jaar

De commissie adviseert om in ieder geval eens per drie jaar gebruik te maken van een externe evaluator. Hiervoor kan de NVTZ een methode ontwikkelen waarin bijvoorbeeld standaard een 360 graden feedback startpunt is voor de verdere evaluatie. In de zelfevaluatie die de RvT elk jaar houdt, dient met name het dynamisch proces als onderwerp prominent op de agenda te staan. Het is belangrijk als leden van de RvT bij die gelegenheid elkaar ook echt aanspreken en er geen handelingsverlegenheid is.

2.3 Maatschappelijke agenda

Externe belanghouders en externe toezichthouders stellen verschillende eisen aan organisaties in zorg en welzijn. Alleen door de juiste focus en coördinatie kunnen deze verschillende eisen met elkaar in overeenstemming worden gebracht. De relatie met de externe belanghouders en externe toezichthoudende kan door de NVTZ worden bevorderd door de eisen aan het interne toezicht worden gesteld te stroomlijnen. Als de NVTZ deze regie op zich neemt, kan dat leiden tot een maatschappelijke agenda. Deze agenda kan raden van toezicht inspireren tot nieuwe invalshoeken voor goed toezicht. De RvT legt ook verantwoording af over hoe zij met onderwerpen op deze agenda omgaat.



3. Aan de slag!

3.1 Zelf doen

Morgen kan elke RvT al aan de slag met deze bouwstenen. Het is een kwestie van afspraken met elkaar maken en elkaar aan die afspraken houden. Elk lid kan het proces van doen en leren agenderen. Continue verbetering van het interne toezicht is noodzakelijk voor continuïteit van goede zorg.

3.2 Rol NVTZ

De NVTZ gaat dit proces faciliteren rekening houdend met de dynamiek binnen de sector. In 2015 zal de NVTZ deze aanpak, processen en trainingen experimenteel ontwikkelen voor een zo mogelijk groot aantal raden van toezicht die mee willen doen. De NVTZ zal ook werkbijeenkomsten organiseren. Er zullen speciale trainingen worden georganiseerd voor de beoogde werkvormen en voor het professioneel geven van feedback. Aan het eind van 2015 zal de NVTZ de *good practices* verzamelen en uitdragen. Daarnaast zal de NVTZ een agendaoverleg gaan instellen met externe toezichthouders en het Ministerie van VWS om tot een maatschappelijk relevante agenda te komen. Uit dit experiment zal lering worden getrokken voor een aanpak die vanaf 2016 meer sturend verder wordt ontwikkeld.

3.3 Vrijblijvendheid voorbij

Om aan de vrijblijvendheid in het toezicht voorbij te gaan, stelt de Commissie voor dat:

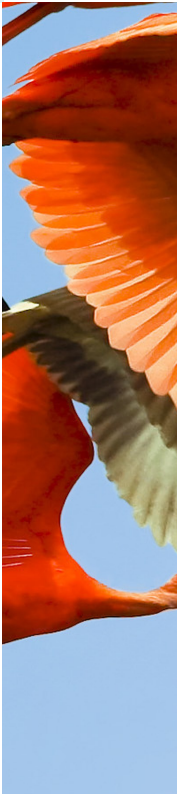
- de NVTZ dit doe-en leerproces opzet in samenspraak met de leden;
- de raden van toezicht in een jaarplan vastleggen hoe zij dat jaar op basis van dit pamflet toegevoegde waarde aan hun toezichtstaak geven en aan het eind van het jaar hierover verantwoording afleggen;
- als stip aan de horizon dit doe- en leerproces wordt vastgelegd in een gedragscode en op termijn een vorm van accreditatie wordt georganiseerd.

Samenstelling commissie Toezien met Hart voor de Zaak

Alex Brenninkmeijer (voorzitter)	Nederlands Lid van de Europese Rekenkamer
Monique Klompé (projectleider)	Bestuurder, toezichthouder, verandermanager
Marius Buiting	Directeur NVTZ
Rob van Es	Universitair Docent Organisatiefilosofie, Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Universiteit van Amsterdam
Lidewij Geertsma	Senior Adviseur Zorg Leeuwendaal, voormalig toezichthouder
Marian Jager-Wöltgens	Voorzitter Academie NVTZ, bestuurder, toezichthouder
Ruud Klarenbeek	Directeur JP van den Bent stichting, toezichthouder
Mariëlle Rompa	Toezichthouder publieke domein, branchevoorzitter
Jan Tromp	Voormalig arts en GGZ-bestuurder, toezichthouder en boardroom consultant
John Wilkes	Bestuurslid NVTZ, voormalig toezichthouder
Thijs van Biljouw (secretaris)	Beleidsmedewerker NVTZ

Samenstelling Klankbordgroep

Roger van Boxtel	Voorzitter Raad van Bestuur Menzis
Ronnie van Diemen-Steenvoorde	Inspecteur-Generaal IGZ
Leon van Halder	Secretaris-Generaal ministerie van VWS
Jantine Kriens	Voorzitter Directieraad VNG
Jopie Nooren	Bestuurslid NVZD
Kim Putters	Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau
Marjanne Sint	Voorzitter STZ
Pieter Vos	Voorzitter RvT LOC



Bezoekadres

NVTZ
Churchillaan 11
3527 GV Utrecht
030 737 00 85
www.nvtz.nl

Postadres

Postbus 30512
3503AH Utrecht