

# Van controle

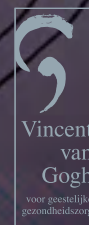
Pionieren voor nieuw toezicht in zorg en welzijn

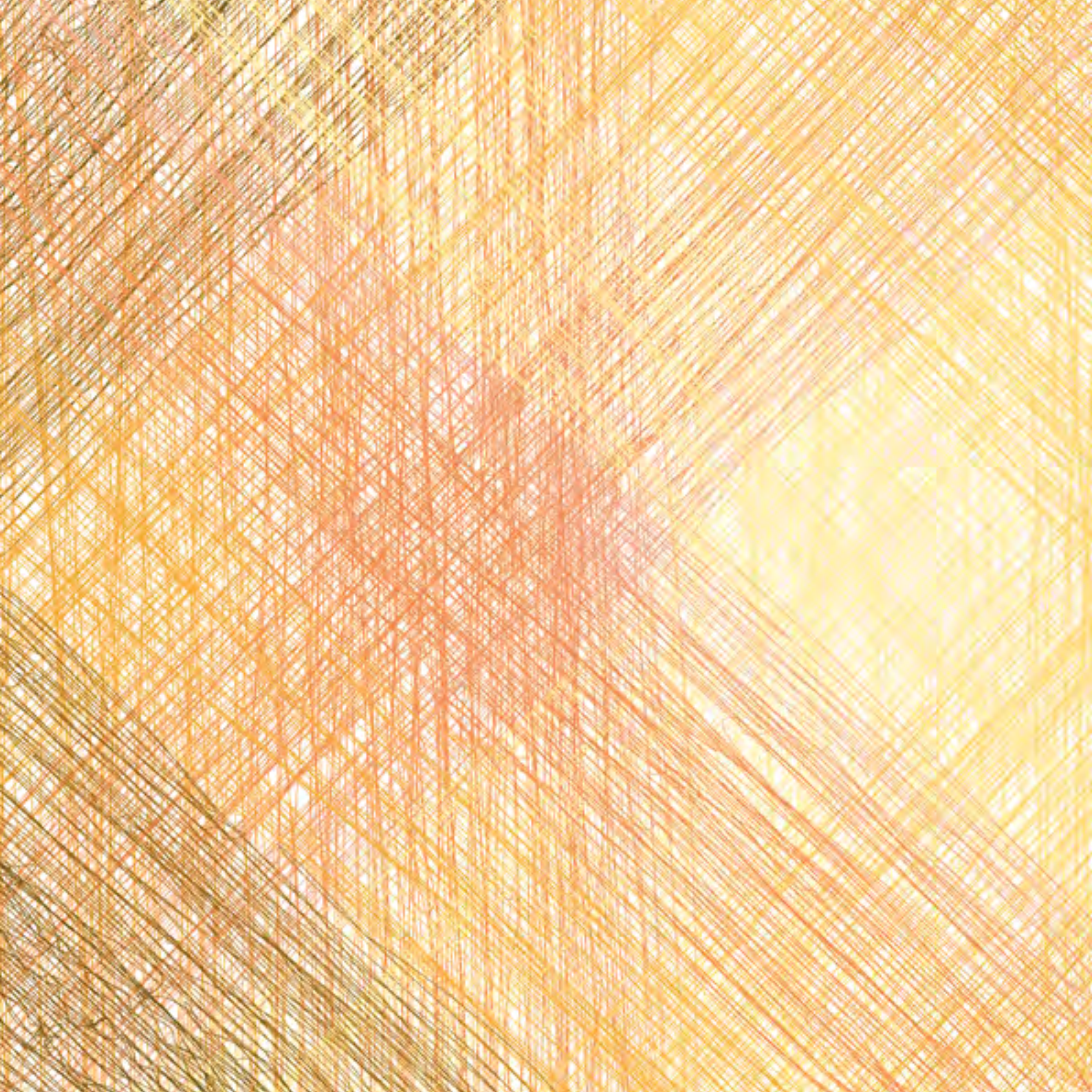
# naar dialoog

Samenstelling en redactie Jan Smit | Willem Smit | Henk den Uijl | Guido van de Wiel



opella





# Van controle

Pionieren voor nieuw toezicht in zorg en welzijn

# naar dialoog



Broosz

*Samenstelling & redactie*

Jan Smit  
Willem Smit  
Henk den Uijl  
Guido van de Wiel

*Ontwerp*

Hans Roenhorst

*Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ)*

Postbus 30512  
3503 AH Utrecht  
bureau@nvtz.nl  
www.nvtz.nl

*Broosz*

Transformatorplein 6  
6827 AC Arnhem  
info@broosz.nl  
www.broosz.nl

ISBN: 978-90-827961-1-7

© 2017, NVTZ & Broosz

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de NVTZ. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de NVTZ.

# Inhoud

<i>Baanbreken</i>	7
<hr/>	
<b>1 Van controle naar dialoog: achtergronden bij deze publicatie</b>	<b>9</b>
– De dialoog over goed toezicht	9
– Goede zorg en de ontbureaucratisering van het organiseren	9
– Een uitnodiging voor toezichthouders die naar vernieuwing zoeken	9
– Community of Practice: leren en experimenteren	10
– Groei: van toezichthouders naar toezichthouders én bestuurders	10
– Koplopers, beginners, of ... pioniers?	11
– Over de rest van de inhoud van deze publicatie	11
<hr/>	
<b>2 Nieuw toezicht in breder perspectief</b>	<b>14</b>
– Inleiding	14
– Van New Public Management naar New Public Governance	14
– Meervoudig Verantwoorden, Rijker Verantwoorden: Nieuw Verantwoorden	16
– Adviezen van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving als inspiratie en legitimatie	17
<hr/>	
<b>3 Toezichthouders en bestuurders aan het woord</b>	<b>20</b>
– Het controleren voorbij	21
– Een besturingsfilosofie vanuit vertrouwen	22
– De transitie van controle naar dialoog	23
– Rolopvatting en essentie	24
– Maatschappelijke waarde & menselijke maat	25
– De relatie toezicht – bestuurder	26
– Het belang van taal en communicatie	27
– Leren in een Community of Practice	28

## 4 Het ambitiestatement

- Van onthecht toezicht naar toezicht op humanisering van zorg 30
  - Van toezichtsvacuüm naar meerdere perspectieven 31
  - Van emancipatie naar samenwerking 31
  - Van onafhankelijkheid naar ontmoeting 32
  - Van controle naar dialoog 33
  - Van koplopers naar beginners 34
- 

## 5 Tot besluit

- Meerstemmigheid en eensluidendheid 36
- Naar een nieuwe verantwoordings- en toezichtspraktijk 37
- Regimebewaker of hitteschild? 38

# Baanbreken

Willem Smit

*in de schaduw van een silhouet  
wordt een geheim  
uiteengezet  
al tastte ik een eeuwigheid  
toch rest mij slechts  
ongrijpbaarheid*

*ik had mijn weten  
waterpas  
volgde de lijnen in het gras  
maar telkens weer  
en onomwonden  
stuitte ik op nieuwe gronden*

*aan de grond  
van deze gang  
in stijgende verbazing  
raakt, zakkend door de bodem  
van het weten  
alle greep vergeten*

*zilverwit  
lijkt plots verguld  
wanneer de nevel  
optrekt  
in engelengeduld  
hernieuwd op weg  
weer  
onverdekt*

1



# Van controle naar dialoog: achtergronden bij deze publicatie

## **De dialoog over goed toezicht**

Het toezicht in de zorg- en welzijnssector is sterk in ontwikkeling. De druk op verantwoording van kwaliteit, veiligheid en efficiënt gebruik van maatschappelijke middelen speelt daarin een belangrijke rol. Toezicht is aan het professionaliseren. Dat vraagt van toezichthouders dat ze zich bezinnen op hun rol. Maar dat niet alleen. De dialoog over wat goed toezicht eigenlijk is, staat ook in het centrum van de aandacht. Betekent beter toezicht vooral meer toezicht, zoals we dat kennen, of betekent het ook een herijking van de uitgangspunten van het toezicht zelf? De toezichthouders en bestuurders die in deze publicatie aan het woord komen zijn vooral de mening toegedaan dat het om het laatste gaat: een herijking van de uitgangspunten van het toezicht zelf.

## **Goede zorg en de ontbureaucratisering van het organiseren**

Als klap op de vuurpijl staan ook de uitgangspunten ter discussie van wat goed organiseren van zorg en welzijn nu eigenlijk behelst. Op vele plekken in het zorg- en welzijnslandschap experimenteren organisaties met nieuwe vormen van organiseren. Kernbegrippen die rondzingen op die plekken: regelruimte voor professionals, terug naar de bedoeling, transformatie, Rijnlands Organiseren, zelforganisatie en zelfsturing. Deze experimenten ontstaan veelal vanuit onvrede over het domi-

nante bedrijfskundige paradigma dat het denken en besturen van zorg- en welzijnsorganisaties de laatste decennia heeft gedomineerd. De pioniers zoeken naar manieren van organiseren waarin de leefwereld van de patiënt/cliënt en het primaire proces van zorgverlening weer in het centrum van de aandacht komen te staan en waarin hiërarchie

**Toezicht is aan het professionaliseren.**

**Dat vraagt van toezichthouders dat ze zich bezinnen op hun rol.**

en bureaucratie worden geminimaliseerd. Men wil zich ontdoen van een overdaad aan controlemechanismen om zo de bedoeling van zorg en welzijn weer tot zijn recht te laten komen.

## **Een uitnodiging voor toezichthouders die naar vernieuwing zoeken**

Bovenstaande ontwikkelingen zijn fundamenteel van aard, dat moge duidelijk zijn. Het gaat immers om zoekvragen die de kern en de identiteit raken van Raden van Toezicht. Vernieuwing van Toezicht: wie ziet de noodzaak en wie durft? En wat is de kern van het werk van toezichthouders eigenlijk en hoe ziet dan Nieuw Toezicht er

uit? Met deze vragen op het netvlies gaf medio 2015 een groep toezichthouders gehoor aan de uitnodiging om met elkaar te leren en te experimenteren. De uitnodiging kwam van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn) en Broosz, om op die manier nieuwe werkwijzen in de praktijk te traceren, praktijkvoorbeelden met elkaar te delen en nieuwe ideeën uit te proberen. Sommige toezichthouders waren de vernieuwing al aan het verkennen of hadden al stappen gezet; anderen stonden aan

**‘Sommige toezichthouders waren de vernieuwing al aan het verkennen of hadden al stappen gezet; anderen stonden aan de vooravond om nieuwe vormen van toezicht te gaan omarmen.’**

de vooravond om nieuwe vormen van toezicht te gaan omarmen. In de uitnodiging werd gesproken over het zoeken naar de zogenaamde ‘Koplopers in Toezicht’. De intentie was om de krachten van diverse koplopers te bundelen en hen zo (meer) ruimte én legitimatie te geven om modern toezicht verder vorm te geven, het innovatieve geluid in boardrooms en toezichthoudersbijeenkomsten verder te versterken en de vernieuwing in toezicht in zorg en welzijn een impuls te geven.

### **Community of Practice: leren en experimenteren**

Er is gekozen voor een Community of Practice.

Een Community of Practice (CoP) is een groep mensen die een interesse, een aantal problemen of een passie delen, en die hun kennis en ervaring op dit gebied delen en verdiepen door regelmatig te interacteren met elkaar. Gedurende de interacties, verdiepende dialogen en samen dingen doen worden relevante informatie, inzichten en adviezen uitgewisseld. Leden van de community helpen elkaar met het oplossen van problemen, reflecteren op hun eigen situaties, hun aspiraties en hun behoeften met gelijkgestemden én andersgestemden. Een Community of Practice biedt de mogelijkheid om na te denken over gemeenschappelijke kwesties, nieuwe ideeën te verkennen en werkt verder als klankbord voor het eigen functioneren. Leden van de community geven aan dat de CoP kan werken om te inspireren en geïnspireerd te worden. Onder lichte procesbegeleiding versterken leden van de CoP elkaar om de vernieuwing van het toezicht verder vorm en inhoud te geven. De eigen praktijk en de individuele kennis- en leerbehoeften zijn daarbij het uitgangspunt. De Community of Practice krijgt niet zozeer zijn invulling door vooraf geplande thematische workshops, maar door steeds de aandacht te richten op de meest prangende vragen en dilemma's uit de eigen vernieuwingspraktijk. Wenger (1998) ontwikkelde de methode Community of Practice. Jan Smit en Henk den Uijl faciliteerden de Community of Practice Koplopers in Toezicht van de NVTZ Academie; Jan Smit vanuit Broosz en Henk den Uijl vanuit de NVTZ.

### **Groei: van toezichthouders naar toezichthouders én bestuurders**

Terugkijkend op het proces met deze eerste groep toezichtspioniers is te zien hoe belangrijk het is dat ook bestuurders van de organisaties aan de

totstandkoming van deze beweging naar Nieuw Toezicht hun medewerking hebben verleend. Er werd eensgezind gehoor gegeven aan de uitnodiging aan bestuurders om bij een bijeenkomst aan te haken. Juist de combinatie van bestuurder en toezichthouder zorgde voor een belangrijke impuls binnen de Community of Practice. Bestuurders beseffen vanuit hun alledaagse confrontatie met de werkelijkheid van zorg diepgaand de noodzaak tot ontbureaucratisering van de zorg en zij weten als geen ander dat verantwoording en toezicht een enorme belemmering kunnen vormen als die te eenzijdig gestoeld blijft op het controle-denken. De visie en de praktijkervaringen van de bestuurders die laten zien hoe het ook kan, en die bewijzen dat het organiseren vanuit het vertrouwen in zorg-professionals steeds meer handen en voeten krijgt in de alledaagse zorgpraktijk, heeft het bewustzijn versterkt van de toezichthouders. Het werd een proces van samen optrekken. Na een eerste gesprek als ‘gast’ in de Community of Practice besloot een aantal bestuurders te blijven.

### **Koplopers, beginners, of ... pioniers?**

De oproep was, zoals gezegd, initieel gericht aan ‘Koplopers in Toezicht’. Op basis daarvan ontstond de eerste verbondenheid. Na anderhalf jaar met elkaar verkennen, leren, experimenteren blijkt dat de deelnemers aan de Community of Practice zichzelf, zo zal ook blijken uit het ambitiestatement, meer verwant voelen met de titel van ‘beginner’. Koplopen lijkt te betekenen dat je precies weet wat je wilt. Een beginner kenmerkt zich vooral doordat hij zich bewust is dat hij veel zaken nog niet goed kan of weet. Deze beginnersmentaliteit past bij het gegeven dat veel toezichthouders (aangevuld met bestuurders) het gevoel hebben bezig te zijn om met name de eerste stappen te zetten. Beide

termen passen de deelnemers overigens goed. Het zoeken en zo nu en dan vinden van nieuwe wegen maakt je tot beginner, maar wie het lef heeft om die eerste stappen te zetten, maakt iemand gelijktijdig koploper. Al is het maar achteraf bezien, wanneer iemand omkijkt ... In retrospectief sluit de term ‘pioniers’ wellicht beter aan bij de status van deze groep. Deze term geeft aan beide dimensies –zowel aan het ‘starten en het niet-weten’ als aan het ‘eerste stappen zetten en vooroplopen’ –kleuring. Pioniers zijn koplopers die aan het begin staan van een zoektocht, of van een beweging. En pioniers zijn per definitie beginners omdat ze

**‘Juist de combinatie van bestuurder en toezichthouder zorgde voor een belangrijke impuls binnen de Community of Practice.’**

nieuw terrein ontginnen, waar zij de uitwerking en doorwerking ook nog niet in zijn totaliteit van kunnen doorschouwen. In dit geval gaat het om een nieuwe visie en de bijbehorende praktijk van toezicht. Vanwege bovenstaande overwegingen dopen we achteraf deze groep ‘Pioniers in nieuw toezicht’.

### **Over de rest van de inhoud van deze publicatie**

Na dit inleidende hoofdstuk plaatst Jan Smit in het volgende hoofdstuk deze ontwikkeling naar nieuw toezicht in een breder perspectief. De ambities van de pioniers staan immers niet op zichzelf.

Ze zijn een uitdrukking van een bredere beweging die ook in andere gremia en sectoren te vinden is.

In het vervolg van deze publicatie laten we de bestuurders en toezichthouders zelf aan het woord. Aan de hand van een aantal vigerende thema's hebben we passende uitspraken van betrokkenen opgetekend. Dit zijn uitspraken die tijdens de bijeenkomsten rondom Koplopers in Toezicht

**'In het vervolg van deze publicatie laten we de bestuurders en toezichthouders zelf aan het woord. Aan de hand van een aantal vigerende thema's hebben we passende uitspraken van betrokkenen opgetekend.'**

en in separate interviews door bestuurders en toezichthouders zijn gedaan. De diversiteit van uitspraken van verschillende toezichthouders en bestuurders doet recht aan de veelstemmigheid van het zoeken naar nieuw toezicht enerzijds en aan de rode draden die wel degelijk thematisch te trekken zijn anderzijds.

We vervolgen in deze publicatie met het ambitiestatement zoals deze begin 2017 door de toezichthouders en bestuurders die participeerden in de Community of Practice in de slotfase van het leerproces is opgesteld en eindigen tenslotte met een korte en reflectieve uitleiding.

2

# Nieuw toezicht in breder perspectief

Jan Smit

## Inleiding

In het volgende hoofdstuk plaatsen we de ontwikkeling naar nieuw toezicht in een breder perspectief. We schetsen de drie opeenvolgende ontwikkelingsfasen van publieke besturing die in de literatuur te onderscheiden zijn. Daarbinnen is nieuw toezicht te beschouwen als een onderdeel van het New Public Governance. We koppelen de zoektocht naar nieuw toezicht aan de ontwikkeling van nieuwe vormen van verantwoording die ook wel als meervoudig verantwoord of rijk verantwoord worden gemunt. En we staan stil bij de adviezen van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving die uiterst kritisch is over de in haar ogen doorgeslagen 'kwaliteitsindustrie'. De Raad daagt de sector uit om het verantwoording afleggen, leren en verbeteren van professionals weer centraal willen stellen bij het vormgeven van verantwoording en toezicht.

## Van New Public Management naar New Public Governance

De ontwikkelingen zoals hierboven geschetst in hoofdstuk 1 zijn te plaatsen in de grotere beweging van New Public Management naar New Public Governance. De zoektocht naar nieuwe vormen van verantwoording en toezicht is verbonden met een ontwikkeling in het denken over publieke besturing. Stephen Osborne onderscheidt

drie fasen in de publieke besturing.<sup>1</sup> Met iedere fase is ook een andere kijk op verantwoording verbonden.

### **Fase 1: Public Administration (PA)**

Politieke en hiërarchische sturing is dominant.

### **Fase 2: New Public Management (NPM)**

De publieke dienstverlening wordt vooral in handen gelegd van marktpartijen. Deze sturen dominant op meetbare en afrekenbare prestaties. Dat brengt de resultaatgerichte sturingslogica met zich mee die nu zichtbaar aanwezig is in het gros van onze publieke en maatschappelijke organisaties. Een sturingslogica die inmiddels de nodige kritiek te verwerken krijgt en onder druk staat. Onder meer omdat resultaatsturing dikwijls leidt tot perverse prikkels. Men gaat zich richten op het behalen van wat gemeten wordt en minder of zelfs in het geheel niet meer op het realiseren van die uitkomsten die cliënten als meest waardevol beschouwen. Denk aan de accreditatie van professionals aan de hand van PE-punten. Het gevaar bestaat dat men zich gaat richten op wat de meeste punten oplevert in zo weinig mogelijk tijd in plaats van dat het over de inhoud van het leren en de meest relevante toepassingsgebieden gaat. Daarnaast kan veel van wat vanuit menselijk oogpunt van waarde is, niet gemeten worden

---

1 Osborne, S. (red) (2010), *The New Public Governance*, Routledge, New York.

	PA	NPM	NPG
<b>Theoretische bedding</b>	Political science Public policy	Rational theory Public Choice Theory Management studies	Institutional theory Network Theory
<b>Kenmerk van de overheid</b>	Eenheid	Regulerend orgaan	Pluraal (veel partijen) en pluriform (veel posities)
<b>Focus</b>	Politiek	Organisatie	Organisatie in context
<b>Nadruk</b>	Beleidsvorming en implementatie	Sturing op bronnen en prestaties	Onderhandeling van waarden, betekenis en relaties
<b>Sturing</b>	Hiërarchie	Markt	Netwerk
<b>Waarden</b>	Publieke waarde	Effectieve uitvoering en competentie	Diffuus en in onderlinge competitie

**Figuur 2.1 - de drie fasen in publieke besturing (Osborne)**

in kwantitatieve zin. Hoe meet je de mate waarin een cliënt geluk ervaart? Of kijk je naast efficiëntie, hygiëne en objectieve veiligheid in een OK ook naar de mate waarin een patiënt angst ervaart?

### **Fase 3: New Public Governance (NPG)**

De fase die nu aan het ontstaan is bij het zoeken naar anders organiseren, sturen en verantwoorden wordt wel New Public Governance (NPG) genoemd. Op steeds meer plekken zien mensen in dat interacties en relaties van doorslaggevend belang zijn voor het leveren van goede dienstverlening en dat vakmanschap en maatwerk van

zeer grote betekenis zijn voor goede zorg. Als vakmanschap aanwezig is, is 'doen wat nodig is' de belangrijkste opgave die we van professionals mogen vragen<sup>2</sup>. En dat vraagt om een cliëntgerichte sturingslogica. Daarmee wordt de pluriforme wijze waarop publieke dienstverlening tot stand komt recht gedaan. De verbondenheid in netwerken komt centraal te staan in de aanpak. Dit zie je in allerlei contexten waarin meerdere professionals samen dienen te werken om hulp en ondersteuning te verlenen. Om goede zorg voor de jeugd te realiseren is de onderlinge afstemming en samenwerking tussen bijvoorbeeld wijkteams,

<sup>2</sup> Hart, W. (2017). Anders vasthouden. 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling. Wouter Hart in ontmoeting met Marius Buiting en Ruud Klarenbeek. Vakmedianet, Deventer.

specialistische jeugdzorg, huisartsen en onderwijzers cruciaal. Integrale maatwerkoplossingen kunnen pas tot stand komen door samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie en vakgebieden.<sup>3</sup> Een positief voorbeeld hiervan zien we bij het integreren van schuldhulpverlening en jeugdzorg. Pas als ook de schuldproblematiek wordt opgelost, ontstaat rust en ruimte om aan opvoedkundige problemen te werken. Blijft die

**‘Door samenwerking over de grens van de eigen organisatiegrenzen en vakgebieden kunnen pas integrale maatwerkoplossingen tot stand komen.’**

eerste problematiek buiten beeld, dan ontstaat vaak geen duurzame nieuwe toekomst voor jongeren en gezinnen. Hier bevinden we ons op het terrein van maatwerk, van transformeren, terug naar de bedoeling, naar Rijnlands Organiseren en Nieuw Organiseren. De kenmerken van deze drie fasen zijn weergegeven in figuur 2.1.<sup>4</sup>

### **Meervoudig Verantwoord, Rijk Verantwoord: Nieuw Verantwoord**

De uitdaging om te komen tot Nieuw Toezicht is het ontwikkelen van een verantwoordings-systematiek die aansluit bij deze nieuwe kijk op publieke besturing, zonder het kind met het badwater weg te gooien. Annemarie van Dalen spreekt in dat kader over ‘Meervoudig Verantwoord’ dat ze definieert als: ‘Inzicht geven in het eigen doen en laten, zowel in het domein van de systeemwereld als dat van de leefwereld.’<sup>5</sup> In het reguliere verantwoordingsdenken is de systeemwereld dominant: het handelen conform structuren, regels en procedures, en conform rationele en instrumentele standaarden. Van Dalen vraagt aandacht voor verantwoording rondom die aspecten van de zorg die te beschouwen zijn als de meest cruciale voor goede zorg. In de leefwereld zijn bijvoorbeeld waarachtigheid en integriteit belangrijke waarden. Van Dalen noemt als voorbeeld de thuiszorgmedewerkster die, over de grenzen van haar technisch-professionele interventies heen, er voor de cliënt probeert te zijn, zoekt naar hoe ze van betekenis kan zijn en ervaart dat het contact dat ontstaat, zin geeft aan het bestaan van de cliënt.

Jan Nap, werkzaam bij de Nationale Politie en lector Waardevolle Praktijkontwikkeling, spreekt over Rijk Verantwoord. Hij gebruikt daarvoor

3 Zie voor analyse hoofdstuk 10 over werkgemeenschappen in: Bezielde Professionals en Pionierende wethouders – transformatie van de zorg voor de jeugd in zicht? Jan Smit, tweede druk, 2016, 81-98.

4 Kenmerken van drie fasen van publieke besturing (overgenomen uit: Osborne, S. (red) (2010), *The New Public Governance*, Routledge, New York.

5 *New Public Governance: op zoek naar nieuwe vormen van organiseren en verantwoorden*, in: KIZ, Tijdschrift over kwaliteit en veiligheid in de zorg, nummer 2, 2015. *Meervoudig Verantwoord*, in: ZM, nummer 10, 2006, 4.



de volgende werkdefinitie: 'Rijker Verantwoorden maakt voor alle belanghebbenden zichtbaar en bespreekbaar hoe de organisatie haar doelen bereikt en hoe zij keuzen maakt in de uitvoering van haar werk. Rijker Verantwoorden gebeurt door een combinatie van inspecties, prestatie-sturing en narratieve en interactieve communicatie. Daarbij wordt inzichtelijk hoe medewerkers hun werk uitvoeren, hoe zij betekenis geven aan dat werk, vanuit welke waarden zij werken en hoe zij samenwerken met anderen'.<sup>6</sup> Om het kernachtig uit te drukken: om een organisatie en zijn netwerk te begrijpen moet je niet alleen 'meten', maar juist ook 'merken'. Deze zoektocht naar nieuwe principes en praktijken van toezicht zouden we kunnen samenbrengen onder de noemer Nieuw Toezicht.

### **Adviezen van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving als inspiratie en legitimatie**

De wens tot vernieuwing van de toezichthouders in de Community of Practice, zoals beschreven in hoofdstuk 1, staat niet op zichzelf. Ook de adviezen van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving die in 2017 verschenen ondersteunen de ambities van de toezichtvernieuwers en legitimeren hun experimenten.

#### ***Verantwoording weer in dienst van verantwoordelijkheid***

De ambities van de toezichtspioniers passen naadloos bij de Zorgagenda voor een gezonde

samenleving die de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving ontwikkelde.<sup>7</sup> De eerste (dus belangrijkste!) van de zes opgaven die de Raad formuleert betreft: verantwoording in dienst van verantwoordelijkheid. De Raad constateert dat 'verantwoording afleggen van essentieel belang is om te leren en te kunnen verbeteren, maar dat deze zaken in de huidige verantwoordingspraktijk het onderspit delven'. De Raad 'wil dat verantwoording afleggen weer in dienst komt te staan

**'Om een organisatie en zijn netwerk te begrijpen moet je niet alleen 'meten', maar juist ook 'merken'.'**

van het dragen van verantwoordelijkheid voor kwaliteit van zorg en hulp'. Daarmee agendeert de Raad een zoektocht naar nieuwe en andere vormen van verantwoording en toezicht die in de eerste plaats als zinnig en behulpzaam worden ervaren door de zorgprofessionals. Verantwoording afleggen zou dan niet langer druk moeten opleveren, maar juist ruimte en een vertrouwensbasis moeten bieden om op verantwoordelijke wijze te kunnen werken, leren en innoveren.

6 In: Rijker Verantwoorden, Onderzoeksrapportage in opdracht van het Programma Administratieve Lastenverlichting (ALV) en het Lectoraat Waardevolle Praktijkontwikkeling, Dr. J.J. (Joost) Vos en Drs. G.A.A. (Margreet) Groen in opdracht van Martin van Bochove en Jan Nap, 2015, 22.

7 De Zorgagenda voor een gezonde samenleving, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, 2017, 15-18.

**Leren en verbeteren van zorgprofessional en zorgorganisaties als basis voor toezicht en verantwoording**

De ambities geven ook handen en voeten aan een ander advies van dezelfde Raad. In haar rapport *'Zonder context geen bewijs. Over de illusie van evidence-based practice in de zorg'* nemen de leden van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving de Evidence Based Practice (EBP) verder onder de loep. De Raad laat zich daarin uiterst kritisch uit over het feit dat er de afgelopen jaren in het kielzog van de EBP een 'kwaliteitsindustrie' is ontstaan waarbij kwaliteit is losgekoppeld van professionaliteit en is uitbesteed aan kwaliteitsafdelingen van zorginstellingen en aan externe toezichthouders. Ze concludeert dat deze wijze van verantwoorden:

- onvoldoende aansluit bij de dagelijkse praktijk
- niet leidt tot leren en kwaliteitsverbetering
- zorgprofessionals demotiveert om kwaliteit te registreren

Ze beveelt daarom aan om de focus van het kwaliteitstoezicht en de zorgcontractering te verschuiven van 'uniforme kwantitatieve uitkomsten van zorg' naar het 'leren en verbeteren van zorgprofessionals en zorgorganisaties'. De Evidence Based Practice benadering dient plaats te maken voor een benadering waarbij zorgprofessionals en zorgorganisaties zich kwaliteit toe-eigenen en kwaliteit onderdeel laten zijn van hun leer- en verbetercyclus. Dat is een leerproces door en

voor de leefwereld. Het externe kwaliteitstoezicht dient zich te richten op deze cyclus en op toetsbare criteria waaraan deze lerende praktijk moet voldoen.<sup>8</sup>

De Raad acht het van belang om deze praktijk te kantelen naar een situatie waarin zorgprofessionals (de vakmensen dus) zélf richting geven aan de organisatie van zorg. Hiertoe dienen zorgprofessionals de dialoog – zowel onderling als met bestuurders en patiënten – aan te gaan over goede zorg. Zorgorganisaties dienen het initiatief te nemen om deze dialoog te voeren met andere belanghebbenden: andere zorgaanbieders in de regio, zorgverzekeraars, patiënten-organisaties en gemeenten. Deze dialogen zouden niet vrijblijvend, maar verplichtend dienen te zijn en zouden integraal onderdeel moeten worden van de governance van zorginstellingen. De Raad noemt ze 'morele agora' om aan te geven dat het gaat om de bespreking en besluitvorming rondom keuzes die moreel en principiële van aard zijn.<sup>9</sup> Een oproep dus aan de sector zélf om initiatief te nemen vanuit de professionele en morele verantwoordelijkheid voor goede zorg in deze tijd.

8 Zonder context geen bewijs, Over de illusie van evidence-based practice in de zorg, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, 2017, 73

9 Zonder context geen bewijs, Over de illusie van evidence-based practice in de zorg, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, 2017, 11.

3



**Toezichthouders en  
bestuurders aan het woord**



## Het controleren voorbij

'In de beweging van controle naar dialoog zijn we gestopt met afvinken.'

**Jan Loovers, vice-voorzitter Raad van Toezicht  
Baalderborg Groep**

'Bij de JP van den Bent zijn we er bijvoorbeeld mee gestopt om de gewenste werkelijkheid op papier te vangen. Er wordt in Deventer bewust niet gewerkt met uitgewerkte begrotingen en veranderplannen. Wij zijn liever constant in beweging aan de voorkant, in plaats van het achter de schermen vast te leggen.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/ bestuurder  
JP van den Bent stichting**

'Hoe wij invulling geven aan de overgang van controle naar dialoog? Door bijna tot in het oneindige proberen scherp te krijgen wat er bij mensen leeft en na te gaan wat zij werkelijk belangrijk vinden.'

**Silvia Timmer, bestuurder Het Baken**

'Het oude patroon van instemmings- en goedkeuringstermijnen past niet meer bij besturing in risicovolle tijden. Dan ben je al klaar met een dossier voor het overleg begonnen is. Je hebt een heel andere verhouding van nabijheid en toch distantie nodig dan tien jaar geleden.'

**Walther Tibosch, bestuurder Novadic-Kentron**

## Een besturingsfilosofie vanuit vertrouwen

'Als je goed kijkt naar de betekenis van het woord vertrouwen, dan zeg je in wezen: 'Ik stel mij kwetsbaar op ten opzichte van het handelen van jou'. Je zegt ermee dat je durft te koersen op dat wat de ander aan het doen is.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/  
bestuurder JP van den Bent stichting**

'Er werken hier 1500 mensen. Hoezo zou je dat moeten besturen of controleren?

Ik ga ervan uit dat mensen werken vanuit hun hart, en de motivatie die ze ooit hadden om het beroep in te gaan.'

**Martin Kirchner, bestuurder  
Baalderborg Groep**

'We hebben door de tijd heen best ingewikkelde dingen gedaan. Denk bijvoorbeeld aan het ongedekt uitgeven van 10 miljoen euro. Dat vraagt veel openheid; je bent dan intensief met elkaar in gesprek om zichtbaar te maken waar zich de risico's bevinden. De buitenstaander die zich afvraagt of dat wel wijs is, zou ik willen uitnodigen met argumenten te komen.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/  
bestuurder JP van den Bent stichting**

'Je moet de durf hebben om dingen los te laten en mogelijkheden bij mensen te laten groeien.'

**Jan Loovers, vice-voorzitter Raad van  
Toezicht Baalderborg Groep**

'Het is aan de organisatieleiding om de intrinsieke motivatie van mensen niet 'om zeep te helpen' maar deze juist te koesteren. Daarbij is het zaak te accepteren dat er altijd iets door je vingers kan glippen.'

**Martin Kirchner, bestuurder Baalderborg Groep**

'Je merkt bij ons het effect van vertrouwen op ons handelen. We hebben nog nooit een reorganisatie gehad. We stellen mensen ook niet op basis van een document iets in het vooruitzicht; beleid heet dat dan, geloof ik. Alles wat wij hebben geformuleerd, dat is er al. Doorontwikkelen gaat heel snel omdat we het niet achter de schermen vastleggen. Je moet constant in beweging zijn aan de voorkant.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/  
bestuurder JP van den Bent  
stichting**

'Je kunt wel zeggen: jij moet mij vertrouwen, maar een ander kan jou pas vertrouwen als je het ook zelf doet. Hetzelfde geldt voor eerlijkheid. Je moet erop aanspreekbaar zijn, het waard zijn.'

**Kars Hazelaar, bestuurder Opella**

'Op bestuursniveau merkten we dat wij als Raad van Toezicht hele andere gesprekken kregen, ook in de organisatie. Deze veranderingen probeer je vervolgens ook te transponeren naar het managementteam, cliëntenraad of ondernemingsraad. Zo kwamen we met elkaar in een lerende houding en zijn nog steeds niet uitgedacht. Met elkaar willen we ons blijven ontwikkelen. We hebben een doel: voorkomen van verslaving en mensen van hun verslaving af helpen. En als dat niet kan, dan willen we deze mensen zo goed mogelijk laten participeren in de samenleving. Wat doen we daarin goed en wat kunnen we nog verbeteren? Hoe kunnen we op een effectieve manier verantwoording afleggen, en daarbij zo min mogelijk bureaucratie opwerpen?'

**Walther Tibosch, bestuurder Novadic-Kentron**

'In onze organisatie is ook ruimte voor twijfel. We proberen vraagstukken steeds te beschouwen als dilemma's, in plaats van eventjes een oplossing verzinnen. Het meewegen van alternatieven voor een bepaalde richting, juist dát is het type denken op basis waarvan je idealiter keuzes maakt.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/ bestuurder JP van den Bent stichting**

'Vaak zijn we de brug al aan het bouwen terwijl we erop lopen. Dat klinkt voor sommige mensen heel bedreigend, voor anderen juist uitdagend.'

**Silvia Timmer, bestuurder Het Baken**

'Als toezichthouder zul je de ander de ruimte moeten geven, zodat diegene ook durft aan te geven: "Luister, hier zit ik mee".'

**Alita Hidding, Raad van Toezicht Vincent van Gogh**

## De transitie van controle naar dialoog

'De zorg kenmerkt zich door een hoog opgestapeld wantrouwen van verantwoordingsdocumenten voor verzekeraars, gemeentes, accountants, et cetera. Wij zeggen: intern willen we daar niet aan meedoen. Hoe doorbreek je dat? Daar moeten wij dus iets op verzinnen. Daarom is de dialoog met meerdere groepen intern en extern een belangrijke stap om vanuit inzicht te werken aan administratieve verantwoording.'

**Walther Tibosch, bestuurder Novadic-Kentron**

'Het is in mijn ogen cruciaal om dialoog te vermengen met verhalen, met betrokkenheid. Met compassie voor je medewerkers en je cliënten. Zeker als zorgorganisatie ben je meer dan een rationeel gestuurde organisatie. Als je de goede dingen wilt doen, dan bereik je dat niet alleen met ratio.'

**Eppie Fokkema, voorzitter Raad van Toezicht Opella**

'Het is belangrijk om steeds af te wegen wanneer bestuurders, directeuren of andere leidinggevenden bij welke gesprekken aanwezig zijn. De samenstelling van het gezelschap doet al iets met de dialoog, met wat er gebeurt in het gesprek. Ik probeer daar zeer op te letten. Ik ben bij diverse bijeenkomsten zelf bewust ook juist niet aanwezig.'

**Kars Hazelaar, bestuurder Opella**

'Het is ontzettend belangrijk dat je – vanuit de inhoud beredeneerd – opmerkingen kunt maken zonder dat mensen zich bedreigd voelen en zonder dat het als controle wordt opgevoerd. Gewoon, een discussie over de kwaliteit van zorg, waarover je van mening kunt verschillen.'

**René Hoff, voorzitter Raad van Toezicht JP van den Bent stichting**

'Stel dat onze organisatie negatief in een rapport komt te staan, omdat de afvinklijsten van bijvoorbeeld een medicijnkast niet allemaal volledig zijn ingevuld. De vraag is dan of wij in staat zijn - en of wij het überhaupt kunnen maken – om te zeggen: sorry, wij weten dat we daar minder aandacht aan besteden dan volgens alle regels noodzakelijk is, maar dat is een gevolg van het feit dat wij ervoor kiezen aandacht voor mensen voorop te stellen.'

**Rieks Kamps, voorzitter Raad van Toezicht Baalderborg Groep**

'Uiteindelijk is ook de Raad van Toezicht onderdeel van het primaire proces, in plaats van een gremium dat zich boven de partijen beweegt.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/ bestuurder JP van den Bent stichting**

'We leven in een maatschappij waarin alles vastgelegd wordt. Zelfs medicijnkastjes moeten gecontroleerd worden met vinkjes. Je moet daarom de durf hebben ook dingen los te laten en de mogelijkheden bij de mensen te laten.'

**Jan Loovers, vice-voorzitter Raad van Toezicht Baalderborg Groep**

## Rolopvatting en essentie

'Wat je vaak hoort in toezichthoudersland is dat de Raad van Toezicht tegenspraak moet organiseren. Ik vind dat sowieso al een foute term. Je mag superkritisch zijn, maar tegenspraak is niet de essentie.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/ bestuurder JP van den Bent stichting**

'Een goede dialoog is een mooi middel om de gewenste toekomst dichterbij te halen. Je benut dan optimaal de zienswijzen die aan tafel zitten. Het is daarbij de kunst om niet over standpunten te debatteren en te kijken wie er gelijk heeft, maar juist te kijken naar de vraag achter het antwoord. En de twijfels, maar ook de keuzes die je maakt, bespreekbaar te maken.'

**Eppie Fokkema, voorzitter Raad van Toezicht Opella**

'Ik denk regelmatig: wat wordt er rondom het toezicht een boel opgetuigd. En wat een flauwekul allemaal. Je bent Raad van Toezicht. Dus laat met je meekijken, houd het simpel. Al die zaken die door verschillende clubs in Nederland over die rollen aan het papier zijn toevertrouwd, al die zaken waar je dan aan moet voldoen... Daar zijn we ons nu op een heel volwassen manier aan het onttrekken. Dat vind ik héél volwassen gedrag.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/ bestuurder JP van den Bent stichting**



'Van controleren zijn we naar het werk gegaan waar het om gaat. Het gaat erom oog te blijven hebben voor de zwakke mensen in de samenleving die het niet alleen kunnen redden, of ze nu veel hulp nodig hebben of een beetje. Een collega van me zei ooit: "De kwaliteit van de maatschappij wordt niet afgemeten aan de hoeveelheid asfalt die we leggen op de wegen, maar aan hoe we omgaan met de zwakkeren in die maatschappij".'

**Jan Loovers, vice-voorzitter Raad van Toezicht Baalderborg Groep**

'Ik heb het verlangen om onze organisatie zo goed te maken dat onze medewerkers hun eigen vader of moeder aan de zorg van deze organisatie durft toe te vertrouwen.'

**Silvia Timmer, bestuurder Het Bakken**

## Maatschappelijke waarde en menselijke maat

'Wat is de bedoeling? Waarvoor bestaan we eigenlijk? En als iedereen het daarover eens is: hoe gaan we hier dan vorm en inhoud aan geven?'

**Henk Foekens, voorzitter Raad van Toezicht Het Bakken**

'Bewustwording over het feit dat het in de basis helemaal niet gaat om het toezicht houden op een instelling, maar om het dagelijkse werk en de cliënten en medewerkers die de zorg leveren, dat is belangrijk voor ons. Ik vind het belangrijk dat we ons realiseren dat het werk dat wij aan die vergadertafel doen ondergeschikt is aan het echte werk.'

**René Hoff, voorzitter Raad van Toezicht JP van den Bent stichting**

'De gezamenlijkheid tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht heeft een bepaalde symboliek, die doorstraalt op de rest van de organisatie. Mensen zien dat je gezamenlijk optreedt. Dat hoeft je verder niet te registreren. De bestuurder bestuurt de organisatie en wij voeren het toezicht.'

**Eppie Fokkema, voorzitter  
Raad van Toezicht Opella**

'Als de bestuurder vindt dat ik op zijn stoel zit, dan kun je je de vraag stellen of dat een geschikte bestuurder is. Waarom die angst?'

**Rieks Kamps, voorzitter  
Raad van Toezicht Baalderborg Groep**

'Wat ons betreft is de Raad van Toezicht in elke instelling onderdeel van de organisatie. Je komt een stuk dichterbij elkaar als zij dezelfde waarden hebben als de organisatie. Als je een hele hiërarchische Raad van Toezicht zou hebben en een niet-hiërarchische organisatie, dan zou dat bijvoorbeeld net zo botsen als andersom.'

**René Hoff, voorzitter Raad van Toezicht  
JP van den Bent stichting**

'Als Raad van Toezicht moet je je ervan bewust zijn van het feit dat je rugdekking geeft, en ervoor zorgen dat de bestuurder dat ook voelt. Natuurlijk moet een bestuurder dit ook verdienen, maar wat ik zie dat is dat deze steun te vaak überhaupt niet wordt uitgesproken.'

**Eppie Fokkema, voorzitter  
Raad van Toezicht Opella**

## De relatie toezicht - bestuurder

'De Raad van Toezicht voert met de Raad van Bestuur geen rituele reeks van vergaderingen uit, of dat er nu vijf zijn of acht. Ik denk dat we erin slagen om echt een werkgemeenschap te zijn met elkaar. En dat ook met de Ondernemingsraad, Cliëntenraad en het MT.'

**Ton Kessels, voorzitter Raad van  
Toezicht Novadic-Kentron**

'Je moet je systemen niet bouwen op wantrouwen. Het is niet een kwestie van: de bestuurder moet het maar verdienen. Een goede bestuurder weet hoe je een zorgorganisatie runt. Je hoeft het als Raad van Toezicht niet beter te weten; je voegt er iets aan toe.'

**Eppie Fokkema, voorzitter  
Raad van Toezicht Opella**

'Het helpt om het toezichthouderschap niet als een statusverhogend iets te zien. Wij zijn een hele informele Raad van Toezicht. Ook in de samenwerking met de bestuurder en stafwerker vinden wij het ontzettend belangrijk zo informeel mogelijk te zijn. In de dagelijkse omgang met elkaar slaan we geen acht op bevoegdheidsverschillen die ergens in de statuten op papier staan. We zijn een gezamenlijk team. Een team van professionals met hooguit verschillende rollen maar met hetzelfde belang: zorg voor cliënten en ruimte voor medewerker. Teamwork is dus veel belangrijker dan de bevoegdheidsverschillen.'

**René Hoff, voorzitter Raad van Toezicht  
JP van den Bent stichting**

'Het is ook een taak van toezichthouders om een goede verstandhouding onderling en met bestuurders te ontwikkelen en tijd te besteden aan samenzijn, zodat we elkaar leren kennen en elkaar leren bevragen: vanuit welk perspectief ben jij nu aan het besturen en toezicht aan het houden? Welke drijfveren zijn belangrijk voor je? Welke beelden heb jij bij goede zorg?'

**Walther Tibosch, bestuurder Novadic-Kentron**

'We denken vaak ten onrechte dat anderen weten wat wij bedoelen als we bepaalde woorden gebruiken. Om niet te blijven steken in je zelfontwikkelde referentiekader heb je een tegenstem nodig.'

**Silvia Timmer, bestuurder  
Het Baken**

'Alle bestaande terminologie en governancecodes ten spijt; alles wat je werkelijk nodig hebt om goed toezicht te kunnen houden kun je op één A4'tje kwijt.'

**Ruud Klarenbeek, directeur/  
bestuurder JP van den Bent stichting**

'Het voeren van een gesprek is een hele kunst. Een kunst die wij in Nederland verwachten van mensen die hier niet voor zijn opgeleid of in groot zijn geworden. En vervolgens denken we dat iedereen dit op eenzelfde manier kan als hoe wij het onszelf eigen hebben gemaakt.'

**Silvia Timmer, bestuurder  
Het Baken**

## Het belang van taal en communicatie

'Ik denk dat het heel belangrijk is welke taal je gebruikt. Dit is belangrijk als je jezelf kwetsbaar opstelt, maar ook wanneer je iets aan de kaak stelt. Je zult de ander de ruimte moeten geven, zodat diegene ook durft aan te geven: "Luister, hier zit ik mee".'

**Alita Hidding, Raad van Toezicht  
Vincent van Gogh**

'Taal is ongelooflijk belangrijk. Neem het woord "Extramuralisering". Daarvan zeg ik tegen iedereen in de organisatie: ik wil niet dat je het woord gebruikt. Het is een systeemwoord. Niemand woont 'extramuraal', je woont gewoon thuis in je eigen huis.'

**Kars Hazelaar, bestuurder Opella**

# Leren in een Community of Practice

'Het aardige aan dit traject is dat dat je organisaties tegenkomt waaraan je je kunt spiegelen. Is het bijzonder wat we doen, of valt dat wel mee?'

**Martin Kirchner,**  
bestuurder Baalderborg Groep

'Een bijzondere ontwikkeling in het Community of Practice-traject is dat we, na een paar keer navelstaren met alleen de toezichthouders, ontdekten dat het ingewikkeld is om – geïsoleerd van de bestuurder – op het toezichthouden te reflecteren. Het is van waarde om daar ook de bestuurder bij te betrekken.'

**Henk Foekens, voorzitter Raad van Toezicht Het Baken**

'Als bestuursvoorzitter genoot ik van de vervolgesprekken naar aanleiding van de Community of Practice Nieuw Toezicht. De organisatieleiding leerde elkaar letterlijk en figuurlijk beter verstaan. Het ging om gesprekken waarin mensen elkaar bevroegen op hun levensverhaal, hun afkomst en hun drijfveren.'

**Walther Tibosch,**  
bestuurder Novadic-Kentron

'Je zag dat de ontmoetingen die wij hadden in het kader van de Community of Practice iedere keer weer een stapje verder gingen; zeker met al die belhamels van bestuurders erbij die de boel op een positieve manier aardig wisten op te stoken.'

**Ton Kessels, voorzitter Raad van Toezicht Novadic-Kentron**

'Ik ben nog wel op zoek naar manieren waarop je de kracht van de dialogen zou kunnen opschalen. Hoe kunnen we nu – als het gaat om de toekomst van toezicht – hierover een krachtig signaal afgeven in Nederland? Bouwen vanuit vertrouwen.'

**Walther Tibosch, bestuurder Novadic-Kentron**

'Hoe kun je – als relatief kleine organisatie – in het geweld van externe bewegingen laverend je weg vinden en toch trouw blijven aan wat je belangrijk vindt?'

**Silvia Timmer, bestuurder Het Baken**

'Wij zijn er niet om het denken te sturen. Wat in deze organisatie kan, is dat je veel minder tijd kwijt bent aan controle om de controle. We zetten gewoon een paar vaste lijnen uit. In de afgelopen jaren hebben we, mede dankzij onze ervaringen binnen de Community of Practice, een ontwikkeling doorgemaakt waardoor we steeds meer kunnen voelen en aanvoelen hoe dingen in deze organisatie gaan. Dat maakt het er meteen veel leuker op.'

**Rieks Kamps, voorzitter Raad van Toezicht Baalderborg Groep**



4

# Het ambitiestatement

Naar aanleiding van de gesprekken met de deelnemers in de CoP hebben we een aantal kernelementen van een andere kijk op organiseren en toezicht geformuleerd. De stellingen geven een nieuwe richting aan. Daarmee wil niet zeggen dat het 'oude' helemaal onbelangrijk is; het gaat om de beweging.

**'De huidige inrichting en praktijk van zorg en bestuur wordt gekenmerkt door een hoge mate van wantrouwen.'**

## **Van onthecht toezicht naar toezicht op humanisering van zorg**

De huidige inrichting en praktijk van zorg en bestuur wordt gekenmerkt door een hoge mate van wantrouwen. Men lijkt ervan uit te gaan dat mensen uit zichzelf niet het goede zoeken en doen. Daarom wordt gedacht dat ze van bovenaf hele precieze sturing nodig hebben. Het gangbare governance denken is een pregnant voorbeeld van dit wantrouwend denken: bestuurders zoeken en doen uit zichzelf niet het goede, en moeten in de tang worden gehouden en goed worden gecontroleerd door toezichthouders. Bestuurders op hun beurt doen hetzelfde met het management, managers op hun beurt met professionals. Wij willen dit keren, en onze kracht en visie delen om

in de zorg en toezicht het vertrouwen terug te vinden en te herstellen. Deze zoektocht – want dat is het – heeft tot nu toe de gedachten opgeleverd zoals hier verwoord.

## ***Humanisering van zorg en toezicht op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen***

Vernieuwing van het toezicht in de zorg kan niet los worden gezien van de vernieuwing van het organiseren van de zorg. Centraal daarin staan de humanisering van de organisatie van zorg, het organiseren op basis van het vertrouwen in het vakmanschap van zorgprofessionals en het besef dat goede zorg altijd plaatsvindt in een complexe leefwereld, in de interactie en verbinding tussen de cliënt / patiënt en de professional, familie en vrijwilligers. Vakmanschap, verbinding en vertrouwen – Rijnlandse principes – zijn dan ook leidend in de ontwikkeling naar een humanisering en ontbureaucratisering van de zorg. Deze principes vormen de basis voor een andere kijk op organiseren en brengen een andere besturingsfilosofie met zich mee. In de zoektocht naar daarbij passende concrete vormen van organiseren, verantwoording en kwaliteitstoetsing kunnen toezichthouders een belangrijke rol spelen.

Dit betekent ook dat we de structuren waarin governance nu doorgaans is gegoten (Raad van Toezicht model, stichtingsvorm, medezeggenschapsorganen, eenhoofdige raden van bestuur) op fundamenteel niveau willen betwisten. We zijn

daarmee niet alleen bereid om het huidige werken en denken te optimaliseren, maar ook om deze structuren van governance te transformeren; hoe zouden we governance inrichten als we helemaal opnieuw zouden beginnen?

### **Van toezichtsvacuüm naar meerdere perspectieven**

Zorg wordt niet langer begrensd door muren en organisatiestructuren maar wordt gecreëerd en gegeven in samenwerking tussen cliënten/patiënten, verwanten, vrijwilligers en professionals, vaak tussen verschillende organisaties, netwerken en ketens in een mix van private, publieke en maatschappelijke uitgangspunten. Het uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en regie van cliënt/patiënt en professional vraagt om verandering van visie op governance. Het lijkt er inderdaad op dat de governance van veel zorgorganisaties helemaal niet is gemaakt voor een situatie waarin het *mein und dein* niet goed te onderscheiden is. Dit dwingt ons er toe anders na te denken over verantwoordelijkheidsverhoudingen.

Dit 'anders' nadenken, of nieuw denken, gaat over samenwerken. Mensen die direct geraakt worden door het beleid van een organisatie (cliënten/patiënten, professionals, vrijwilligers, omwonenden), zouden ook in hoge mate dat beleid moeten (mee)bepalen. Daarnaast moeten weerwerk en tegenspraak (checks & balances) niet alleen een aangelegenheid van de Raad van Toezicht zijn, maar helemaal ingebed in het denken over governance en organiseren.

Tegelijkertijd moeten er vormen worden gezocht om externe belanghouders (zoals banken, ver-

zekeraars, zorgkantoren, inspecties) aan tafel te krijgen. Dit kan op instellingsniveau, maar ook op sector of regioniveau. De hoge mate van versplintering en verkokering van externe partijen die op de een of andere wijze betrokken zijn bij de zorgorganisatie leveren veel bureaucratie en Kafkaëske situaties op. De kunst van nieuw toezicht is om ook op dit – meer politieke – niveau verschillende perspectieven en belangen te integreren.

**'Het uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en regie van cliënt en professional vraagt om verandering van visie op governance.'**

### **Van emancipatie naar samenwerking**

De afgelopen vijf à tien jaar is er een emancipatiebeweging van het toezicht geweest. Waar voorheen de Raad van Toezicht vooral aan het lijntje van het bestuur liep, was het de bedoeling dat de Raad van Toezicht meer zelf- en eigenstandig werd. Hij moest zich kritischer en zelfstandiger verhouden tot het bestuur en de besturing van de organisatie. In beginsel is dit een belangrijke beweging geweest voor verbetering van het toezicht in de zorg. Voor sommige organisaties zal deze emancipatie vermoedelijk nog steeds relevant zijn. Voor sommigen echter moeten we de emancipatie juist voorbij. We hebben nu voldoende positie gekregen om weer na te denken over samenwerking met de Raad van Bestuur. We gaan ervanuit dat zowel bestuur als toezicht voor dezelfde organisatiewaarden staan, en dat beide daaraan

dienstbaar zijn. We werken samen in alle openheid, ieder vanuit zijn of haar eigen rol. Opmerkingen als “je bent verantwoordelijk voor je eigen informatie” zegt ons niet veel: we zijn daar samen verantwoordelijk voor. We vertrouwen erop dat het bestuur open is, en het bestuur vertrouwt ons, waardoor we kunnen spreken en schrijven met wie we willen. Hetzelfde geldt voor het mantra “je mag niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten”. In een vertrouwensvolle relatie is men niet

**‘We vertrouwen erop dat het bestuur open is, en het bestuur vertrouwt ons, waardoor we kunnen spreken en schrijven met wie we willen.’**

bezig het eigen domeintje of rol af te schermen, maar juist op zoek naar verbindingen tussen verschillende domeinen en rollen.

### **Van onafhankelijkheid naar ontmoeting**

In verschillende gesprekken komt naar voren dat de ontmoeting is weggeorganiseerd bij het toezicht (overigens niet alleen bij het toezicht, maar wellicht in het algemeen). Bij het toezicht wordt dit meestal verdedigd onder het mom van onafhankelijkheid (of professionaliteit). Hoewel onafhankelijkheid een belangrijk toezichtaspect is, kunnen we het ook overwaarden. Bovendien is het niet altijd duidelijk wat we precies met onafhankelijkheid bedoelen.

### ***Onafhankelijkheid als geen tegenstrijdige belangen***

Als het gaat over onafhankelijkheid, gaat het in eerste instantie vaak over de vraag welke petten men allemaal heeft, en of deze met elkaar te rijmen zijn. Dit gaat met name over mogelijke of schijnbare belangenverstrengeling, bijvoorbeeld van een wethouder die in een Raad van Toezicht zit van een instelling waar de gemeente waar hij voor werkt ook zorg inkoop.

In het geval dat een toezichthouder verwant is met iemand die (langdurig) verzorgd wordt in de instelling, wordt vaak onder het mom van professionalisering gezegd dat dit niet de bedoeling is. Men kan zich echter afvragen of deze vorm van betrokkenheid niet juist ook (deels) gewenst is. Het komt dan aan op de integriteit van de desbetreffende toezichthouder. Dit vereist dat we het inderdaad op integriteit aan durven laten komen, en er niet op voorhand van uitgaan...

### ***Onafhankelijkheid van beleid***

Het tweede element gaat over de rolopvatting van de Raad van Toezicht. De idee is dat je als Raad van Toezicht niet dusdanig betrokken moet zijn bij beleidsvorming, dat je er geen stokje (meer) voor kunt steken, of dat het een blinde vlek wordt. Dit volgt vaak uit de bekende ‘rollendiscussie’.

Hier werpen we tegenin dat onafhankelijkheid niet hetzelfde is als ‘onthechting’. Iedere wijze waarop je toezicht houdt, ook een afstandelijke, beïnvloedt het beleid, precies op die wijze waarop je toezicht houdt. Dit wordt ook wel de performativiteit van toezicht genoemd. Je bent niet objectief en losstaand, maar de facto betrokken. We moeten deze onafhankelijkheid dus relative-



ren, en mogelijk ons anders verhouden tot beleid (zonder interventionistisch te worden).

### ***Onafhankelijkheid van geest***

Uiteindelijk gaat het bij onafhankelijkheid om een kritische blik ‘van buiten’. Deze lijkt de belangrijkste, maar tevens de minst benoemde. Dit is ook eerder een ‘deugd’ en een vorm van wijsheid dan een functionele houding. In welke mate kun je kritisch mee en tegen denken met bestuur en organisatie?

Paradoxaal genoeg vereist een onafhankelijke geest wel voldoende kennis van en betrokkenheid bij de organisatie en mensen. Toezicht houden en besturen vanaf papier levert meer dan eens niet passend beleid op. Wijsheid en onafhankelijkheid van geest betekenen juist dat je de moerassigheid van zorg verlenen begrijpt, en je dus geïnvolveerd moet raken.

Ontmoeting voor een Raad van Toezicht houdt in dat ontmoeting niet een middel is om toezicht te houden, als louter een informatiebron om te beoordelen hoe het gaat, maar dat er interesse is in de manier waarop zorgverleners zorg verlenen, in de verhalen van patiënten of cliënten; kortom het uit waardering en bezorgdheid willen begrijpen van de moerassigheid van zorgverlening. Het kan lijken alsof deze ontmoeting iets triviaals is, en dat verhalen aardig zijn, maar je er toch niet echt iets aan hebt. Dat het iets is wat je als toezichthouder wel zou kunnen doen, maar wat toch niet echt iets toevoegt. Wij denken juist dat deze ontmoeting essentieel is voor toezicht, omdat dit een ingang biedt tot dialoog, niet alleen met de mensen die je ontmoet, maar ook met bestuur en stakeholders.

### **Van controle naar dialoog**

In de klassieke corporate governance theorie gaat toezicht over de manier waarop het toezicht het bestuur in bedwang houdt door zijn werk te controleren en hem de juiste incentives te geven. Er is vaak gedacht dat als we de verantwoordelijkheden en taken maar goed klip en klaar formuleren en hier parameters aan kunnen hangen, we dan effectiever kunnen controleren. Inmiddels weten we uit zowel het bedrijfsleven als de maatschappelijke

**‘Dialoog staat misschien bekend als iets ‘lievigs’, iets van de mantel der liefde of van de conventie. Maar dialoog is juist de degens kruisen.’**

lijke sectoren dat dit niet helemaal zo blijkt te zijn (maar levert het wel veel bureaucratie op). Ook het toezicht in de zorg lijkt dikwijls neer te komen op controleren van parameters en het geven van incentives aan de bestuurder. We denken dat het mooier zou zijn om toezicht te zien als dialoog; een manier om te ontdekken op basis van welke waarden bepaalde keuzes worden gemaakt, en dat een dialoog kan leiden tot een verdieping van die waarden en beter inzicht in bestuurlijke dilemma’s.

Dialoog staat misschien bekend als iets ‘lievigs’, iets van de mantel der liefde of van de conventie. Maar dialoog is juist de degens kruisen. Dialoog betekent letterlijk ‘het uiteenlopen van het argument’. Een dialoog is daarom niet zomaar ieder

gesprek. We noemen heel veel dingen een dialoog, terwijl dit meestal niet zo is. Het is bijvoorbeeld te onderscheiden van debat, wat vaak een wedstrijd-karakter heeft. In het debat gaat het niet over overtuigen, maar om een spel waarbij je koste wat kost bij je eigen standpunt blijft, totdat je iemand op zijn of haar woorden onderuit haalt, of dat je zelf wordt gevloerd. Het is ook niet hetzelfde als discussie. In een discussie probeert de één de ander te overtuigen, of men probeert elkaar te

**‘In een dialoog gaat het niet over over-tuigen, noch over ‘winnen’, maar over begrijpen door verdiepende vragen te stellen.**

**Dialoog vereist zowel conceptueel begrip als concrete ervaring.’**

overtuigen. In een dialoog gaat het niet over overtuigen, noch over ‘winnen’, maar over begrijpen door verdiepende vragen te stellen. Dialoog vereist zowel conceptueel begrip als concrete ervaring. Zoals de filosoof Immanuel Kant het zegt: ‘ervaring zonder begrip is blind, begrip zonder ervaring is leeg’. Hier treedt wederom het ontmoetingsaspect op de voorgrond: dialoog vereist een concrete ervaring van de werkelijkheid waar over de dialoog gaat – de zorg.

Dialoog vereist dat de deelnemers niet alleen ‘iets vinden’ of een mening hebben, maar voornamelijk dat ze zich blootgeven, zowel in professionele als in persoonlijke zin. Juist dit laatste punt blijkt

moeilijk voor toezichhouders, niet alleen omdat kwetsbaarheid vaak wordt gemeden, maar ook omdat mensen elkaar zo weinig zien. Daardoor ontstaat geen hechte vertrouwensrelatie. Misschien is de standaard-vergadering van een Raad van Toezicht mogelijk niet de goede vorm voor het voeren van een dialoog, omdat er zo weinig speel-ruimte in zit. Men veronachtzaamt de vorm waarin de dialoog plaats vindt, en vaak is er te weinig tijd. De vraag die voorligt is hoe men in de Raad van Toezicht dialoog vorm kan geven. Onze ervaring is dat een intensief traject, zoals een Community of Practice, bijdraagt aan de onderlinge vertrouwensrelaties in de Raad van Toezicht. We willen andere Raden van Toezicht stimuleren om werkvormen te vinden, binnen reële mogelijkheden, om intensief met elkaar op te trekken.

### **Van Koplopers naar Beginners**

In de kloosterorde van de Benedictijnen is iedereen een beginner in het oefenen van de leefregel, ook zij die al hun hele leven de regel dienen. Deze Community of Practice droeg het vaandel ‘Koplopers’. Wij verdienen die titel niet. Als er een ding is dat we geleerd hebben in deze leergemeenschap, is het dat als je dialoog en ontmoeting centraal wilt stellen, je altijd een beginner blijft. Het is een constant zoeken naar de juiste verhoudingen, grenzen overschrijden en weer op de schreden terugkeren. Het vereist een soort verstandigheid die zich niet laat aanmeten of vastleggen. Wij hebben ons gecommitteerd aan deze Community of Practice, niet omdat we koplopers zijn of waren, maar omdat we altijd willen blijven leren hoe we goede zorg verstandig kunnen organiseren.

5

# Tot besluit

## **Meerstemmigheid en eensluidendheid**

De toezichthouders die deel uitmaakten van de Community of Practice hebben allen een eigen identiteit, een eigen startpunt, een eigen visie en een eigen tempo, waarin ze met Nieuw Toezicht aan de slag willen of al aan de slag zijn. Sommige toezichthouders hebben radicaal het roer omge-

**'De toezichthouders die deel uitmaakten van de Community of Practice hebben allen een eigen identiteit, een eigen startpunt, een eigen visie en een eigen tempo, waarin ze met Nieuw Toezicht aan de slag willen.'**

gooid ten aanzien van de wijze waarop ze toezicht vormgeven. Anderen staan op het punt om stap voor stap de wijze waarop ze hun toezichtrol invullen bij te stellen. Weer een aantal andere deelnemende toezichthouders ging het er bijvoorbeeld met name om inspiratie op te doen vanuit de oprechte wens om vooraf aan de verandering van voorlopers te kunnen leren: hoe gaan andere

toezichthouders hiermee aan de slag? Ondanks de uiteenlopende redenen van ieders zoektocht en grote onderlinge verschillen van waar men zich bevindt in het landschap van toezichthouders, zijn er op onderdelen toch eensluidende geluiden te beluisteren.

Zo roepen de toezichthouders – overigens in samenspraak met hun bestuurders – op om in het toezicht van zorg en welzijn de dialoog als uitgangspunt te nemen en het dominante controle-denken los te laten. Daarmee zetten deze toezichthouders een majeure stap. Het gaat om de transitie waarin de toezichthouder niet langer primair als controlerend orgaan van de bestuurder optreedt, maar deze een ondersteunende en kritische partner wordt van de bestuurder; een partner die de dialoog levend houdt over wat er nodig is om de kwaliteit, veiligheid en betaalbaarheid van goede zorg nu en in de toekomst mogelijk te maken. Dat uitgangspunt hangt samen met een andere visie op verantwoorden en toezicht die zich in Nederland aan het ontwikkelen is en die in het verlengde ligt van de beweging die we reeds benoemden. Annemarie van Dalen spreekt in dat kader over zorgvernieuwing.<sup>10</sup> Broosz als een van de organiserende partners spreekt over Nieuw Organiseren als een verzamelterm om het totaal

---

10 Zorgvernieuwing, Annemarie van Dalen, 2012.

VAN	NAAR
Verantwoording vanuit wantrouwen	Verantwoording vanuit vertrouwen
Verantwoording op basis van voldoen aan Regels & Protocollen	Verantwoording als werken vanuit bedoeling, vakmanschap, verbinding & vertrouwen
Verantwoording met een grote nadruk op kwantiteit en 'objectiviteit' ('meetbaar')	Verantwoording door dialoog en ontmoeting en intersubjectiviteit ('merkbaar')
Kwaliteit op basis van normen	Kwaliteit op basis van waarden en principes
Verantwoording met de systeemwereld als uitgangspunt	Verantwoording met de leefwereld als uitgangspunt

Figuur 5.1: De trends binnen verantwoording en kwaliteit

aan bewegingen te vangen, waarin bovenstaande begrippen centraal staan.<sup>11</sup>

### **Naar een nieuwe verantwoordings- en toezichtspraktijk**

De uitdaging die de meeste toezichthouders in de CoP deelden betrof verder in ieder geval:

- het ontbureaucratiseren van verantwoording en toezicht,
- het terugbrengen van de menselijke maat in het verantwoordingsproces.

Die ontwikkeling behelst een beweging naar wat we nieuw verantwoord kunnen noemen. Niet

(alleen) minder van de overdaad aan verantwoordingseisen en vormen, maar ook een andere visie op en praktijk van verantwoorden. De centrale uitdaging is om verantwoording en toezicht die voornamelijk zijn opgebouwd vanuit bureaucratische en bedrijfskundige principes om te bouwen naar een verantwoordingsfilosofie en verantwoordingspraktijk die congruent is met de principes van zorgvernieuwing.<sup>12</sup> Uiteraard zonder af te doen aan de legitieme vragen van politiek en samenleving rondom inzicht in goede, betrouwbare en betaalbare zorg. Dat vraagt om een beweging met onder meer de kenmerken die zijn verwoord in figuur 5.1.

11 Pionieren naar Nieuw Organiseren, Ervaringslessen uit de Community of Practice Nieuw Organiseren Jan Smit, Georgette Kempink, Guido van de Wiel, 2016.

12 Zorgvernieuwing, Annemarie van Dalen, 2012.

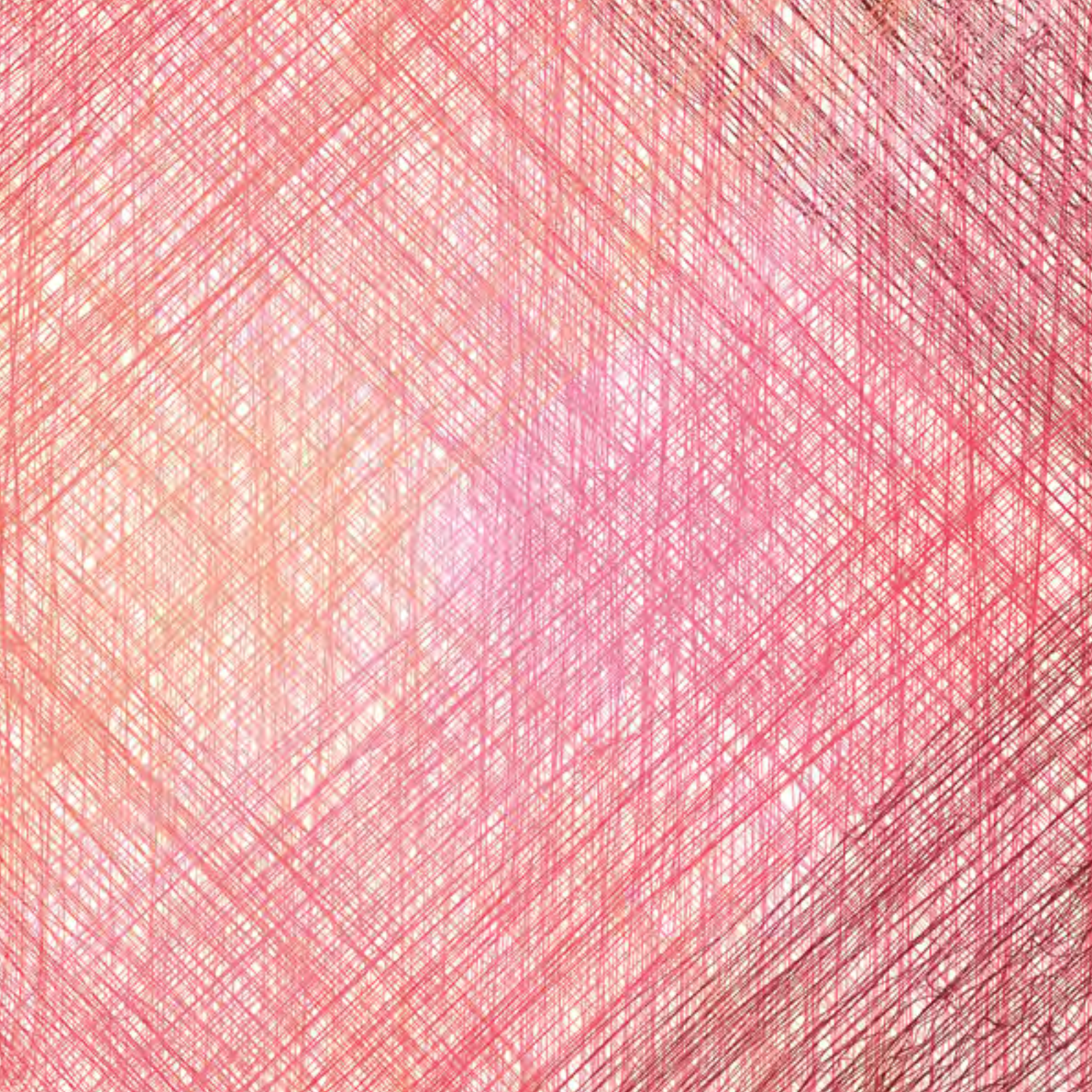
### **Regimebewaker of hitteschild?**

Nieuw Toezicht is een voorwaarde voor zorgvernieuwing. Het is precies die oproep waaraan de toezichthouders en bestuurders gehoor hebben gegeven toen ze in de Community of Practice stapten. Het ambitiestatement dat op basis van hun inzichten werd vormgegeven maakt expliciet welke uitgangspunten ze hanteren – of willen hanteren – bij verantwoording en toezicht in hun eigen organisaties. Maar dat niet alleen: ze willen daarmee ook collega-bestuurders en toezichthouders uitdagen om de uitgangspunten te delen op basis waarvan zij hun rol of positie invulling geven. Dit om die uitgangspunten te expliciteren, te toetsen of er minimaal op te reflecteren.

**Toezichthouders kunnen kiezen:  
of fungeren als regimebewakers van de  
bestaande organiseer- en toezichtlogica,  
of fungeren als hitteschild, voor een naar  
humanisering snakkende zorgpraktijk.**

De ambitie van binnenuit, gedreven vanuit de zorg om goede humane zorg, is te beschouwen als een oproep om de waarden van de leefwereld, waaronder waarachtigheid, integriteit en humaniteit en waardigheid, veel steviger als basis te laten dienen voor de nieuwe praktijk van verantwoording en toezicht.

Van controle naar dialoog. Toezichthouders kunnen kiezen: of fungeren als regimebewakers van de bestaande organiseer- en toezichtlogica, of fungeren als hitteschild, voor een naar humanisering snakkende zorgpraktijk. Zorgvernieuwing kan niet zonder de vernieuwing van het toezicht. Ruim baan voor bestuurders en toezichthouders die het lef hebben om daar samen hun nek voor uit te steken.





Postbus 30512  
3503 AH Utrecht  
bureau@nvtz.nl  
www.nvtz.nl

Transformatorplein 6  
6827 AC Arnhem  
info@broosz.nl  
www.broosz.nl