

Van Controle naar Dialoog

Koplopers in toezicht

Juli 2016

De Community of Practice 'Koplopers in Toezicht' heeft twee jaar lang 7 raden van toezicht en besturen van zorgorganisaties in Nederland verbonden in een zoektocht naar nieuw toezicht en nieuw organiseren. Naar aanleiding van de gesprekken hebben we een aantal kernelementen gedestilleerd, van een andere kijk op organiseren en toezicht. De stellingen worden geformuleerd in een van...naar... formulering. Daarmee wil niet zeggen dat het 'oude' helemaal onbelangrijk is; het gaat om de beweging.

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. We lijken er van uit te gaan dat mensen uit zichzelf niet het goede zoeken en doen. Daarom denk we 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 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.

Humansering 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 zijn dan ook de leidende principes 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 bevragen. 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 samenwerking

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 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, waar met andere woorden sprake is van een hoge mate van *hybriditeit*. Dit dwingt ons er toe anders na te denken over verantwoordelijkheidsverhoudingen.

De nadruk in dit nieuwe denken moet met name liggen op de samenwerking tussen verschillende relevante interne en externe actoren. Er zijn allerlei vormen mogelijk, en dit behoeft uitwerking (denk raad van belanghebbenden, community interest corporation, onderscheid afhankelijke en onafhankelijke toezichthouders). Wat de vorm in ieder geval moet faciliteren is dat mensen die direct geraakt worden door het beleid van een organisatie (cliënten/patiënten, professionals, vrijwilligers, omwonenden), ook in hoge mate dat beleid (mee)bepalen. Daarnaast moet weerwerk en tegenspraak (*checks & balances*) niet een formele 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 stakeholders (zoals banken, verzekeraars, 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 levert veel bureaucratie en Kafkaëske situaties op. De kunst van de nieuwe governance is om ook op dit – meer politieke – niveau verschillende perspectieven en belangen te integreren.

Van toezicht als onafhankelijk naar toezicht als 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 overwaarderen. 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 toezicht houdt op een instelling waar de gemeente 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 ons niet op voorhand uitgaan dat deze integriteit niet aanwezig is of kan zijn.

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 en geïnvolveerd. We moeten deze onafhankelijkheid dus relativeren, en mogelijk ons anders verhouden tot beleid (zonder interventionistisch te worden).

Onafhankelijkheid van geest

Uiteindelijk gaat het bij onafhankelijk 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 betekent juist dat je de moerasigheid 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 *als* toezicht. 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 toezicht als controle naar toezicht als 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 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 een verbreding van het aantal keuzemogelijkheden 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. Dia-loog 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 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 toezichthouders, 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 RvT 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.

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,

de 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.

Henk den Uijl & Jan Smit voor en namens de CoP Koplopers in Toezicht