

# VAN INFORMEEL NAAR WAARDENGERICHT TOEZICHT

## EEN REFLECTIE- EN ANALYSEMODEL OVER ONTWIKKELINGSFASEN VAN TOEZICHT IN DE ZORG

Theo Schraven

**H**et raad-van-toezichtmodel in de zorg bestaat al vele jaren; in de ziekenhuizen vanaf de jaren tachtig en in de care vanaf begin jaren negentig. Het RvT-model mag dan al decennia bestaan, de raad van toezicht als zodanig is voortdurend in ontwikkeling. Het is geen statisch fenomeen, zo bleek uit de eerste grootschalige wetenschappelijke onderzoeken naar het functioneren van raden van toezicht in de zorg in 2002 en 2005.

Op basis van deze onderzoeken is al de ontwikkelingslijn geschetst die raden van toezicht doormaken: van informeel toezicht via geformaliseerd toezicht naar inhoudelijk resultaat gericht toezicht. De betekenis van die fasen zijn in onderstaand model toegelicht. We zijn inmiddels jaren verder en inmiddels is er een vierde ontwikkelingsfase te onderscheiden: die van waardengericht toezicht.

De vier fasen zijn hier kort en krachtig in kaart gebracht. In de praktijk blijkt dat toezichthouders zo'n overzicht heel herkenbaar vinden, ook in andere maatschappelijke sectoren. Raden kunnen dit schema gebruiken om de eigen ontwikkeling te analyseren en hierop te reflecteren: wat voor een raad van toezicht zijn we en willen we zijn? Het biedt opening om daarover met elkaar in gesprek te komen.

De vier ontwikkelingsfasen geven een 'grote en globale' richting aan maar vanzelfsprekend kan de ontwikkeling op onderdelen variëren of lopen de fasen wat door elkaar. Natuurlijk kan de ontwikkeling van de raad ook variëren afhankelijk van ontwikkelingsfase van de organisatie.

### Literatuur

- ★ Pauline Meurs en Theo Schraven, Langs de Meetlat, onderzoek naar het functioneren van raden van toezicht in de zorg; Kenniscentrum Governance in de Zorg, december 2002 (verkrijgbaar bij iBMG Erasmusuniversiteit Rotterdam).
- ★ Pauline Meurs, Theo Schraven en Dung Ngo, Druk met zichzelf, functioneren raden van toezicht. In: Zorgvisie 10 oktober 2005
- ★ Pauline Meurs en Theo Schraven, Naar stimulerend en slim toezicht, 2006, Elsevier Gezondheidszorg, ISBN-13: 978 90 352 2851 1
- ★ Stephen R. Covey, De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, 2004, Uitgeverij Business Contact, ISBN 90 254 1489 3
- ★ Bas W. Blekkingh, Authentiek Leiderschap, 2006, SDU Uitgevers, ISBN 90 5261 493 8

### Over de auteur

Theo Schraven is partner Governance University & Advisory



Fasen → Dimensie ↓	1. Informeel en ontluikend toezicht	2. Geformaliseerd toezicht	3. Resultaatgericht toezicht	4. Waardengericht toezicht
<i>Kern-oriëntatie toezicht</i>	Wat mogen we (Waar zijn we toe bevoegd)	Wat moeten we (Waar zijn we verantwoordelijk voor)	Waar gaan we voor	Waar staan wij voor
<i>Algemene ontwikkeling in de tijd (maar kan per RvT verschillen)</i>	Vooral voor invoering van governance-codes (voor 2000)	Professionalisering door governance-codes (vanaf 2000 – 2005)	Meer aandacht voor inhoud en resultaten (ijkpunten voor toezicht) (vanaf 2005 – heden)	Meer aandacht voor waar- den én maatschappelijke netwerken (heden – toekomst)
<i>Governance-codes en -regels</i>	Niet of onvoldoende bekend	Bekend, maar naleving wanneer het uitkomt.	Bekend en bij niet naleving elkaar op aanspreken	Bekend en verinnerlijkt
<i>Adagium relatie RvB</i>	‘RvT = (bestuur) op afstand’	‘RvT = niet op stoel bestuurder’	‘RvT = rolvast’	‘RvT = sparring-partner’
<i>Focus van toezicht</i>	Op financiën en bouw	Op financiën en bouw	Op financiën en kwaliteit van zorg	Op cliëntfocus, HRM- beleid (binding en zelfsturing medewerkers) en innovatie
<i>Oriëntatie intern/extern</i>	Intern	Intern en externe afstemming	Interne sturing en extern samenwerking	Interne zelfsturing en externe ketenintegratie (ketengovernance)
<i>Controls naar RvB én binnen RvT zelf</i>	Diffuus	Beperkt en functioneel op hard controls en in omgang alleen op formele positie	Integraal op hard controls (op resultaten onderne- ming) en schoorvoetend op soft controls	Integraal op hard controls én soft controls (onderlinge omgang is bespreekbaar) Naast ‘vrij bewegend’ bin-
<i>Contacten binnen organisatie (doorgaans samen met RvB)</i>	Beperkt en reactief	Met formele adviesorga- nen (ondernemingsraad, clientsraad)	Naast adviesorganen ook met bijv. MT, staf locatie/ afdelingsbezoek, etc.	Naast organisatie, ook con- tacten met externe stakeholders
<i>Agendering RvT</i>	← alleen door RvB en passief		↔ door RvB én RvT →	
<i>Maatschappelijke verantwoording over governance</i>	-	Verantwoording omdat het moet: formele verplichting, reactief	Verantwoording omdat het gevraagd wordt: responsief en adaptief	Verantwoording omdat het nodig en nuttig is: vrijwillig en pro-actief
<i>Luistermodus in RvT (naar Covey)</i>	Doen alsof	Selectief luisteren	Aandachtig luisteren (ik → ander)	Empathisch luisteren (ander → ik)
<i>Individuele toezichthouder</i>	Status-gericht	Carrièregericht	Organisatie-gericht	Maatschappelijk gericht
<i>Als persoon (naar Blekkingsh)</i>	eigen succes ← positionering leidend (ego) ↔		missie leidend (authentiek) → andermans succes	
	als toezichthouder <i>heb</i> je een rol		als toezichthouder <i>ben</i> je jezelf	