



23 Slotbeschouwing: a concise theory of everything

Henk den Uijl en Ton van Zonneveld

Inleiding

In *Zorg voor Toezicht* zijn twee stromingen te onderscheiden. De eerste stroming bestaat uit auteurs die de huidige vorm van governance als uitgangspunt nemen en naar mogelijkheden zoeken voor verbetering. De tweede stroming betreft auteurs die het bestaande denkkader als zodanig ter discussie stellen. In deze slotbeschouwing bespreken we enkele patronen in dit boek, zien we het toezichtdebat als een volle minestrone-soep en stellen daarom een conceptueel kader voor om het toezicht meer integraal te begrijpen.

Eerste stroming: binnen het referentiekader

In deze stroming gaat het debat vooral over het ‘professionaliseren’ van bestuur en toezicht, binnen de wijze waarop het nu is georganiseerd. Volgens verschillende auteurs is de praktijk aan onderhoud toe, of werkt die niet goed omdat we het model niet goed begrijpen. Nu is er inderdaad veel onduidelijkheid. Opvattingen over het Raad van Toezicht-model lopen uiteen. Zo is het voor de één klip en klaar dat een interne toezichthouder er namens ‘de maatschappij’ zit, terwijl anderen dit een onzinnige gedachte vinden: volgens hen is een toezichthouder onafhankelijk en zit de RvT er namens niemand. Naar ons idee werken maatschappelijke organisaties niet in een maatschappelijk vacuüm, maar in een veld dat roerig in beweging is. Bij het werken aan het doel van de organisatie komt men andere spelers in het maatschappelijke veld tegen. Met goede besturing moeten daar werkzame verhoudingen mee worden opgebouwd. Dat zet de maatschappelijke context sowieso op de agenda, en bij het toezicht op de besturing kan die dus niet buiten beeld blijven. Minderman stelt dat ‘(...) er voor een naar binnen gerichte en slechts op de bedrijfsvoering gerichte Raad van Toezicht ... geen plaats meer is: toezicht houden doe je niet in een organisatie, maar in een context’ (2012, p. 104). Kortom: de vraag namens wie de RvT toezicht houdt is een non-discussie: de maatschappelijke context staat – als het goed is – op de agenda.



a concise theory of everything

Er is alleen geen consensus over wat toezicht nu precies inhoudt. Veel toezichthouders weten wel wat het *niet* is, namelijk besturen. Maar deze ‘functie als negatie’ heeft zijn beste tijd wel gehad. Het is lastig om het eens te worden over wat goed toezicht is als je alleen over een negatieve definitie beschikt. Wat is toezicht wel?

Bij onderhoud van het bestaande gaat het vooral over het concrete gedrag en over instrumenten om effectiever te worden, bijvoorbeeld in het afwegen van verschillende belangen. Zo worden in adviezen en rapporten regelmatig aanbevelingen gedaan over risicomanagement, moeten toezichthouders er meer bovenop zitten, en moeten ze een ‘lastig gesprek’ aan kunnen gaan. Moreel gedrag krijgt steeds meer de nadruk. Enkele commissies (commissie Toezien met hart voor de zaak/Brenninkmeijer, 2014; commissie Behoorlijk Bestuur/Halsema, 2013) brengen de kern van het toezicht terug tot het hanteren van waarden en een moreel kompas. Een stap voorwaarts in het denken, want toezicht en de relaties eromheen vormen een te complex geheel om met instrumenten en afvinklijstjes tegemoet te treden. Echter, daarmee zijn we er nog niet. Het gaat er vervolgens om een geloofwaardige en herkenbare verbinding te maken met het eigen gedrag. Niet alleen bij het achteraf verantwoording afleggen, maar ook bij het maken van keuzes.

In het spel tussen bestuur en toezicht, en van toezichthouders onderling, is er bovendien sprake van groepsdynamica. Omdat ze elkaar niet al te vaak zien en de setting formeel is, blijven Raden van Toezicht (RvT’s) steken op het niveau van de startende groep: er is eenvoudig geen gelegenheid voor het ontwikkelen van een productieve verstandhouding die kritisch toezicht bevordert (Lange, 2014). Bewustwording van groepsprocessen kan het toezicht verbeteren. Het vinden van manieren om het groepsontwikkelingsproces te versnellen zou de taakvolwassenheid en het kritisch vermogen van RvT’s kunnen verhogen.

De roep om professionalisering komt tot uitdrukking in verschillende vormen, zoals in het volgen van opleidingen, het op transparante wijze verantwoording afleggen en het inbouwen van vormen van reflectie. Voor bestuurders is er inmiddels accreditatie, en voor toezichthouders is die in de maak. Hier is wel waakzaamheid geboden: Wilensky merkte al in 1964 op dat professionalisering vooral tot bureaucrativering leidt.

Traditionele aspecten van een professie zijn de sociale relevantie en oriëntatie, zelfcontrole, vakmanschap en expertise en een kennistraditie met een min of meer hiërarchische orde. Tegenwoordig wordt professionalisering, als proces, ook in het kader geplaatst van transparantie: laten zien wat je doet en waarom





23 Slotbeschouwing

je het doet. Dit is te koppelen aan de etymologische betekenis van ‘professie’: het Latijnse ‘profiteri’ betreft het publiekelijk verklaren of uitspreken van toewijding aan een bepaalde zaak (bijvoorbeeld aan een religieuze orde, bij een kloostergelofte). Er is echter ook veel schijntransparantie, in de vorm van uniforme meetlatten en onvergelijkbaar cijfermateriaal. Het zou mooi zijn als transparantie betekent dat de praktijk van toezicht in principe toegankelijk is, en dat toezichthouders aanspreekbaar zijn. Het aanleveren van gegevens leidt niet per se tot transparantie, soms trekt het juist een rookgordijn op.

Het lijkt erop dat professionalisering van bestuur en toezicht in de zorg met name gaat over 1) de toewijding en het serieus nemen van de rol (al dan niet via accreditatie), 2) het tegen betaling verrichten van verantwoordelijk werk, 3) het goed documenteren en afleggen van verantwoording en 4) kennis opdoen en vaardigheden leren om de verantwoordelijkheid waar te maken. Dit maakt toezicht wellicht nog geen professie of vak, maar er zit een belofte in: wij willen het beter doen en een waardevolle bijdrage leveren aan de zorg.

Professionalisering kan bijdragen aan toezicht met toegevoegde waarde, bijvoorbeeld door het vrijblijvende karakter uit te bannen. Bij de huidige vormen van professionalisering zijn echter kritische kanttekeningen te plaatsen. Bestuurders en toezichthouders worden geacht hun werk steeds meer te plaatsen in het kader van controle, verantwoording en transparantie. De vraag is echter of de problemen die hiermee verholpen moeten worden, niet juist in de hand gewerkt worden door die nadruk op controle, verantwoording en transparantie. De grens tussen zinvolle professionalisering – ‘toezicht van waarde’ - en zinloze bureaucratisering – ‘toezichtobesitas’ - is dun. Hebben we een ander perspectief nodig?

Tweede stroming: transformatie, het referentiekader ter discussie

De tweede stroming stelt vooral vragen bij de wijze waarop governance, bestuur en toezicht zijn ingericht. De kritiek richt zich niet alleen op het functioneren, maar ook op conceptuele premissen en het daaruit voortvloeiende design en gedrag. Verschillende auteurs bespreken veronderstellingen bij de huidige praktijk van governance. Er wordt gepleit voor andere modellen (zoals het *one-tier* model), voor nieuwe codes, voor een andere manier van denken en het afleggen van verantwoordelijkheid. Wij denken naar aanleiding van deze bundel dat het van belang is het debat over de transformatie van governance breder te voeren – en daarbij ook de vraag te stellen hoe ‘nieuw’ dit nieuwe eigenlijk is.





De afgelopen decennia is er een opwaartse druk waar te nemen in de publieke beoordeling van de zorg. Als er zich incidenten voordoen (niet per se meer dan vroeger, zo laat *Zorg voor Toezicht* zien), wordt steeds hoger in de boom gekeken naar verantwoordelijkheden. De zoektocht naar de schuldigen leidt steeds vaker naar de RvT. De meeste rapporten, en niet alleen in de zorg, vertellen hetzelfde verhaal: meer en beter toezicht op naleving van regels had het (misschien) kunnen voorkomen. Dan was het probleem eerder gesignaleerd. Opvallend is daarbij dat overheidsinspecties het interne toezicht in toenemende mate als verlengde arm lijken te zien. Dit is problematisch: de aard van het werk verschilt, evenals de rol, de positie en de mate van verbinding. Wij komen hierop terug in paragraaf *Naar een vorsende dialoog* (p. 242).

Tussen persoonlijk gedrag en systeemmoraleit

In het debat over bestuur en toezicht valt regelmatig de term ‘moreel kompas’ er wordt gesproken over een gedragscode, waarin bestuurs- en toezichtwaarden geëxpliciteerd worden. De gememoreerde uitspraken van het Britse Lagerhuislid Margaret Hodge en van politicus Jesse Klaver in de inleiding, en het rapport van de commissie Halsema doen alle een moreel appel op bestuurders en toezichthouders om bij hun handelen toch vooral het algemeen welzijn voor ogen te houden en niet te ‘graaien’ of prestigeprojecten te ontwikkelen. Op congressen en blogs over bestuur en toezicht komen regelmatig de klassieke deugden van Aristoteles om de hoek kijken. Dit is van belang, en misschien is het zo dat bestuurlijk Nederland – of elders – een moreel tekort vertoont. De vraag is echter of een gedragscode of een vertoog over deugden dat verandert.

Persoonlijke moraliteit en integriteit vormen slechts de helft van het verhaal. Wie daarop de nadruk legt, gaat eraan voorbij dat ook integere bestuurders regelmatig in de problemen komen. Een beter begrip vereist ook een analyse van de moraliteit en de normativiteit die schuilgaat in de besturing als systeem. Enkele auteurs in deze bundel betogen dat de inrichting van bestuur en toezicht leunt op de zogenaamde agentschapstheorie, die op haar beurt leunt op de neoklassieke economie. Om opportunistisch bestuur tegen te gaan bepleiten zij scheiding van eigenaarschap en controle. De commissie Halsema heeft het over weeffouten en perverse prikkels die ook integere bestuurders voor morele dilemma’s plaatsen. Ongelukkige beslissingen zijn hiermee niet te reduceren tot persoonlijke desintegriteit, maar zijn mede het gevolg van een pervers systeem. Het is zeer de vraag of gebrek aan integriteit de belangrijkste



23 Slotbeschouwing

verklarende factor is bij de bekende incidenten. In dit boek valt te lezen hoe allerlei factoren als bestuurlijke complexiteit, irrationaliteit en ongelukkige bestuurlijke afweging een rol spelen.

Maatschappelijke ontwikkelingen en governance

Enkele auteurs beschrijven de veranderingen die de participatiesamenleving voor governance zou moeten hebben. Ze stellen vragen over het eigenaarschap van zorgorganisaties en de transformerende werking van nieuwe typen zorgorganisaties, zoals coöperaties, kleine behandelcentra en commerciële zorgactiviteiten. De belangrijkste verschuiving in het kader van decentralisatie en participatiesamenleving is ideëel van aard: mensen zijn voor zichzelf en voor elkaar verantwoordelijk, voordat ze een beroep doen op de staat. Uitgangspunt is daarbij dat, zeker gezien het groeiende aantal mensen met een diagnose, het niet allereerst gaat om het genezen van ziekte, maar om het leren leven met een ziekte (Hüber, 2011). Dit heeft gevolgen voor de governance.

De afgelopen periode is er veel gesproken over de transitie in de zorg, waartoe in 2015 de aanzet is gegeven. Het is nog te vroeg om de balans op te maken, maar ongetwijfeld plaatsen de transitie zorginstellingen voor een aantal nieuwe vragen, waar ook het toezicht mee te maken heeft. Allereerst ontstaan er nieuwe vormen van samenwerking en nieuwe zakelijke relaties. Met de rol van de gemeente als inkoper van de zorg ontstaan er nieuwe verhoudingen. En de gemeenten is er veel aan gelegen dat de transitie slagen. Het valt te verwachten dat de gemeente hierbij invloed wil uitoefenen: als de wijkteams niet functioneren, valt de wethouder. De nieuwe werkwijze moet nu eenmaal aan de praet gebracht worden en de gemeente schakelt de juiste mensen op de juiste plekken in om ervoor te zorgen dat dit lukt.

Er ontstaan ook vormen van interorganisatorische en interdisciplinaire samenwerking, via bijvoorbeeld wijkteams of zorgnetwerken. Voor toezichthouders betekent dit dat het object van toezicht verschuift: de grenzen en invloedssferen van de organisatie vervagen. Waar een toezichthouder van oudsher toezicht houdt op een entiteit, een organisatie, zijn er nu initiatieven die niet zo helder onder een enkelvoudige besturing vallen. De bestuurlijke regie kan zelfs buiten de 'eigen' organisatie liggen, bijvoorbeeld bij de gemeente. Hoe houd je toezicht op een netwerk?

Daarnaast kunnen de nieuwe verhoudingen grote gevolgen hebben voor de continuïteit van instellingen. Een zorgorganisatie die in verschillende regio's





a concise theory of everything

werkt met locaties in verschillende gemeenten: is per gemeente een kleinere speler dan als geheel. Het landschap verschuift dus. De zorg blijft, maar dat geldt wellicht niet voor alle zorginstellingen. Bij een aantal instellingen zal de continuïteitsvraag een belangrijk onderwerp in de besturing worden. Dan hebben we het er nog niet over gehad dat de transitie niet alleen moet leiden tot andere manieren van werken, maar ook tot een substantiële kostenbesparing.

Het is duidelijk dat de maatschappelijke context voor RvT's maatgevend is voor hun werk. En dat zal ook zo blijven. Het toezicht heeft de mogelijkheid, hoe bescheiden de positionering ook is, een substantiële bijdrage te leveren aan goede zorg, voor nu en later. Het is aan de toezichthouders om kritisch te volgen of de organisatie goed meebeweegt met maatschappelijke verandering, daarop anticipeert, en om daarbij een eigen visie op zorg aan te houden. Toezicht is daarom niet alleen toezien op anticiperen – 'van buiten naar binnen' denken –, maar ook op het transformeren van de samenleving: 'van binnen naar buiten'. Het is van belang dat toezichthouders alert blijven en nauwgezet kijken waar de gaten vallen, waar kwetsbaarheid zichtbaar wordt. Verschillende auteurs in deze bundel betogen dat de manier waarop wij zorg verlenen het denken over de zorg beïnvloedt. Toezicht heeft altijd invloed op de omgeving, zelfs als de raad zich hier weinig mee bezighoudt. Want de RvT die niet van binnen naar buiten denkt, stemt stilzwijgend in met externe condities die de zorg raken. Het is dus aan de RvT om de interne en de externe condities te volgen die de kwaliteit van zorg bepalen. Voor een beleidsmaker mag het zo zijn dat hij zich niet met individuele gevallen kan bemoeien, bij het toezicht verdienen die bij deze complexe operatie juist de volle aandacht. Goede zorg en een goede organisatie kunnen onze kijk op zorg veranderen. Het toezicht kan functioneren als een hitteschild voor het bestuur als dit bekneld raakt in een angstgeladen verantwoordingsparadigma. Nieuwe initiatieven als Buurtzorg en Parkinsonnet laten zien dat zorgorganisaties het speelveld veranderen. Deze ontwikkeling van binnen naar buiten brengt vragen over kwaliteit van leven en zorg vol in het spel van toezicht en bestuur. De RvT zit er niet namens de maatschappij, maar is wel een maatschappelijke speler. Toezicht in twee richtingen: transformatie in het denken?

A theory of everything.

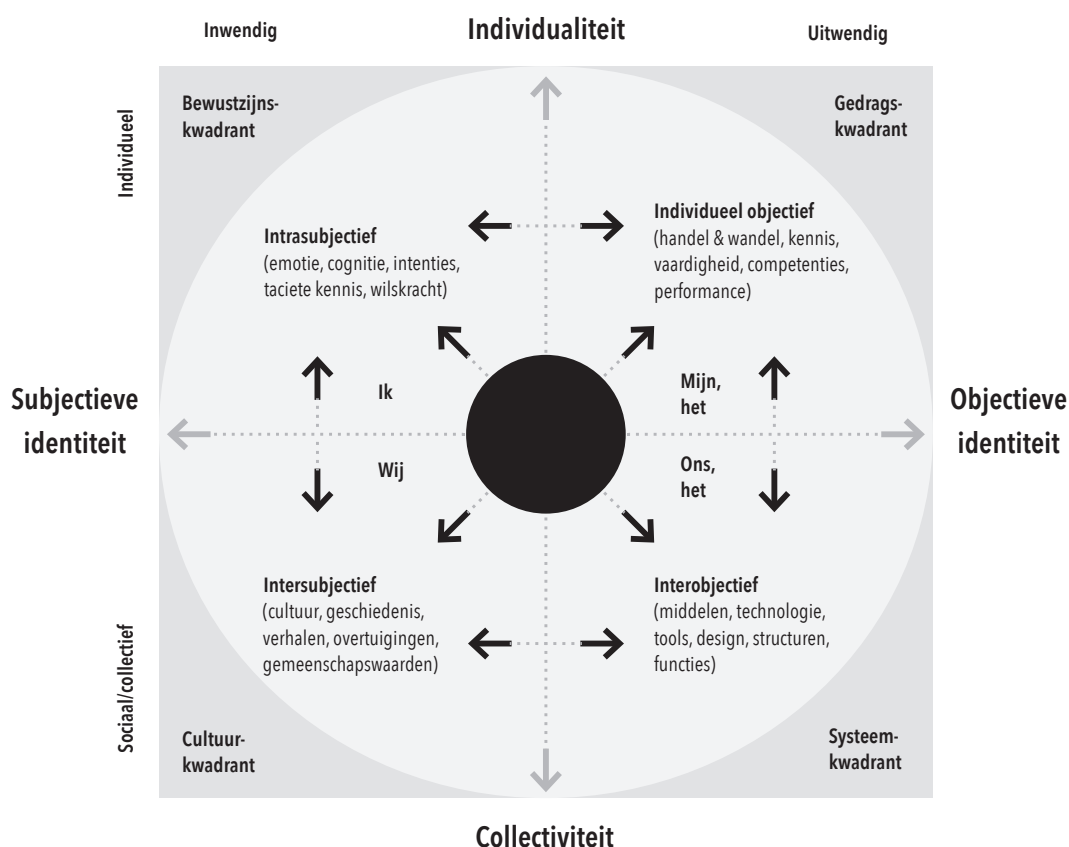
Naar een integraal model van governance

We zijn deze uitgave begonnen met de vraag wat de maatschappelijke betekenis van toezicht en governance in de zorg is (of kan zijn), in relatie tot een



23 Slotbeschouwing

veranderende kijk op zorg, organiseren en samenleven. We willen natuurlijk nagaan of de vraag daadwerkelijk is beantwoord. Er zijn tal van invalshoeken en perspectieven aan de orde geweest. Dat kan door het open karakter van de vraag komen, maar het kan ook zijn dat het debat over toezicht in de zorg over vrijwel alles gaat. Minestrone. Er is daarom, wat ons betreft, behoefte aan ordening: *a theory of everything*. Om tot een meer evenwichtige analyse te komen stellen we een integraal model van governance voor.



Dit model is ontleend aan Wilber (1999, 2000) en Küpers en Statler (2008), en wordt vooral gebruikt om een organisatie integraal te begrijpen. Wilber noemt het bescheiden een *theory of everything*, omdat het verschillende invalshoeken en disciplines niet alleen in één oogopslag weergeeft, maar ze ook aan elkaar relateert. Op de horizontale as staat de subjectieve identiteit tegenover de objectieve. De verticale as plaatst individuele sferen tegenover collectieve. Samen leidt het tot vier kwadranten: het inwendige zelf en bewustzijn (ik), het uitwendige gedrag ('mijn', het), de inwendige cultuur (wij) en het uitwendige systeem ('van ons', het).



a concise theory of everything

Het eerste kwadrant gaat over het ik, het bewustzijn van een persoon, zoals de intentionele, cognitieve, emotionele en wilprocessen. Ook intuïtie en onbewuste kennis (*tacit knowledge*) vormen hier onderdeel van. Het tweede kwadrant betreft zichtbaar gedrag, individuele aspecten van kennis en kunde, zoals vaardigheden en competenties, maar bijvoorbeeld ook een curriculum vitae. Het culturele kwadrant betreft sociale waarden, levensbeschouwingen, cultuur, culturele inbedding, machtsverhoudingen, verhalen et cetera. Het vierde domein gaat over de functionele orde en systemen, inclusief technologie, inrichting van organisatie, strategische plannen en procedures, en uitingen van collectieve expliciete kennis. Het kan hier ook gaan over materiële constellaties, zoals de inrichting van een gebouw of de wijze waarop een vergaderruimte is ingericht. We zien de afgelopen jaren, en dat is ook in *Zorg voor Toezicht* zichtbaar, op alle vier de vlakken verschuiving in het denken over RvT's. In het bewustzijnskwadrant is er bijvoorbeeld meer aandacht voor werving en selectie van bestuurders en toezichthouders: hoe is het gesteld met de motivatie en de integriteit? Publieke werving moet een meer onafhankelijke opstelling mogelijk maken dan met het *old boys network* het geval is. Ook is er meer aandacht voor het zogenaamde 'onderbuikgevoel' van de toezichthouder; iets dat verwijst naar onbewuste kennis, ervaring en gevoel. In de medische wereld zijn de begrippen 'pluis' en 'niet pluis' populair. In het gedragskwadrant is er meer aandacht gekomen voor opleiding. Niet alleen de NVTZ biedt veel opleidingen aan, er is een enorme markt aan opleidingen voor toezichthouders. Het culturele kwadrant kent een aantal lagen. Allereerst is er aandacht voor de interacties, groepsprocessen en waarden binnen de bestuurskamer. Er moet plek en ruimte zijn voor het 'lastige gesprek'. Met zelfevaluaties worden RvT's gestimuleerd zichzelf als groep te verbeteren. Ten tweede is er meer aandacht voor waarden en cultuur van zorg en de organisatie, en de inbedding van de organisatie in de samenleving. Ook het systeemkwadrant kent een gelaagdheid. Er is in de eerste plaats discussie over de adequaatheid van het Raad van Toezicht-model als zodanig. In de tweede plaats is er discussie over de adequaatheid van de organisatiestructuren en mechanismen van klassieke zorgorganisaties in een veranderende samenleving. Nu is dit op zichzelf allemaal bekende stof. De indeling is er vooral om het denken te ordenen. De volgende stap is te kijken of de indeling ook te gebruiken is als een interventiematrix waarmee de kwaliteit van het toezicht te verbeteren is. De indeling stelt ons – hopelijk – in staat om de verschillende aspecten in samenhang te beschouwen. In de praktijk is namelijk meestal één invalshoek dominant. Óf men vindt bijvoorbeeld dat een goede samenwerking doorslaggevend is, of men hecht vooral aan een passend model. Als we





23 Slotbeschouwing

kijken naar waar vooral veel tijd en energie aan wordt besteed, dan komen we rechts in het model uit: veel aandacht gaat naar het spreken over modellen en systemen van toezicht én organiseren, en er is veel aandacht voor het opleiden van toezichthouders. Aan de linkerkant van het schema, bewustzijn en cultuur, ontbreekt de nodige aandacht. Dat wil zeggen: er is wel aandacht voor, en men roept ook dat toezichthouders hun gevoel moeten laten spreken, en dat *fortitudo* – moed – is vereist, maar dit wordt niet in samenhang gebracht met de andere kwadranten.

Als de aandacht en interventies in RvT's inderdaad weinig samenhang vertonen in termen van dit model, dan kan het mogelijk zowel het debat als de praktijk verder brengen. Dit denkkader toepassend, kunnen we niet van RvT's verwachten dat ze volwassen groepsprocessen ontwikkelen als ze een formele structuur aanhouden van zes tot tien vergaderingen per jaar. We kunnen niet verwachten dat ze hun onderbuik laten spreken als ze nauwelijks in aanraking komen met de dagelijkse cultuur en de zorgprocessen. We kunnen niet verwachten dat ze de organisatiecultuur kunnen duiden als ze alleen de bestuurder als bron van informatie – en van interpretatie – hebben. Er volgt geen gesprek over waarden als de bedrijfsvoering dominant blijft op de agenda. Een *one-tier* model implementeren levert niets op als macht het spel bepaalt. En zo kunnen we nog even doorgaan.

Naar een vorsende dialoog

We stellen onszelf daarom de vraag: hoe wordt toezicht in de praktijk concreet, bewaarheid? Het antwoord op die vraag moet wel zijn: in de interacties tussen toezichthouders, tussen toezicht en bestuur, en soms tussen toezichthouders en 'derden.' Daar ligt een ontwikkelpotentieel. Van Ooijen vond in zijn onderzoek dat 90% van het toezicht bestaat uit het stellen van feitelijke vragen aan de bestuurder (Van Ooijen, 2013). De raad laat zich informeren, maar houdt geen toezicht, toetst niet vanuit andere informatiebronnen. Waar het heen moet, is een vorsende dialoog met elkaar, met de bestuurder en met derde partijen. Maar wat is een vorsende dialoog? Niet iedere dialoog is vorsend, niet elk gesprek een dialoog. Wij hebben het hier over echt weerwerk en tegenspraak. Over gezamenlijk onderzoek bij bestuurlijke vragen waarbij de opvattingen uiteen (*dia*) lopen. Moeten lopen. Waarbij constructief meningsverschil wordt gezocht, opdat het beste gehaald wordt uit het verschil in achtergrond van de gesprekspartners.

Als we een blik werpen op het model is het verleidelijk om te denken dat de dialoog voornamelijk de culturele kwadrant betreft; daar waar het inter-





a concise theory of everything

subjectieve een dominante rol speelt. Ons punt is echter dat de dialoog niet ergens is in te delen, maar dat de dialoog juist precies in het midden van dit model staat: de praktijk van het toezicht *is* de dialoog, en die kan gaan over alle onderwerpen van het model. Dit heeft een aantal consequenties voor de manier waarop we naar toezicht kijken, en welke voorwaarden er zijn om tot een goede dialoog te komen. Ook biedt het enkele vergezichten die verdere uitwerking behoeven.

Een aantal kenmerken van de dialoog is algemeen bekend, zoals luisteren, oordeel uitstellen, je in een ander verplaatsen, wederzijds begrip, de juiste vragen stellen et cetera. Wat iets minder bekend is, en waar Socrates beroemd om is geworden, is dat de dialoog altijd gaat over de koppeling tussen conceptueel begrip én concrete ervaring (Kessels e.a., 2002). Een dialoog is alleen zinvol als die niet louter conceptueel is, maar gaat over gebeurtenissen die door de deelnemers zelf zijn ervaren. Dit brengt ons bij onze *theory of everything*. Je kunt de dialoog niet alleen voeren op kennisniveau (gedragkwadrant). Het is nodig dat je de juiste *vormen* kiest (systeemkwadrant): een wandeling in het bos heeft een andere uitwerking dan vergaderen onder een systeemplafond. Daarnaast is persoonlijke betrokkenheid en ervaring relevant; jezelf tonen, ook je kwetsbaarheid, is essentieel voor een goede dialoog (Arendt, 1998). *Last but not least* speelt het cultuurkwadrant een belangrijke rol in de dialoog. Spelen machtsverhoudingen een rol? Wordt er gekonkeld? Is er een voedingsbodemp voor gedeelde waarden en wederzijds begrip? Wordt de dialoog goed geleid? Kortom: goed toezicht gaat samen met goede dialoog, en die behoeft zelfonthulling, kennis, passende vormen en deugdelijke cultuur.

In de tabel hieronder een aantal voorbeelden van wat een dialoog remt en wat een dialoog bevordert.

Wat remt een dialoog?	Wat bevordert een dialoog?
Formele setting	Informeel maar geordende setting
Machtsverschil	Gelijkheid
Nadruk op abstractie	Gebruik van concrete ervaring
Tijdnood	Tijd en ruimte
Cynisme	Persoonlijk engagement
Stokpaardjes	Open voor het andere
Persoonlijk belang	Gemeenschappelijke waarden
Vast stramien	Variatie in de vorm
...	...



23 Slotbeschouwing

Deze benadering maakt ook duidelijk dat het interne toezicht een andere taak heeft, een andere dialoog voert, dan bijvoorbeeld rijksinspecties; de laatste zijn er vooral om misstanden te lokaliseren en te voorkomen. Dit is in beginsel niet de taak van de interne toezichthouders; zij voeren een dialoog over, met en om de organisatie. Wat gaat goed? Wat kan beter? Waarover maken we ons zorgen? Wat is voor ons kwaliteit? Wat is goede verantwoording? Vragen die dialoog vereisen.

Zoals eerder gezegd vormt de dialoog volgens ons de kern van de indeling. Alle kwadranten zijn erin te betrekken. Dat betekent in onze ogen dat door de dialoog goed te voeren er per instelling verbetering in het toezicht kan worden gezocht. Hebben we hier dan het ei van Columbus? Nee, de dialoog zal alleen iets opleveren als hij daadwerkelijk wordt gevoerd. En de redenen waarom dat nog niet het geval is hebben wij nog niet achterhaald. Het is als bij modellen voor toezicht: als bepaalde voorwaarden zijn vervuld is er goed toezicht mogelijk. Maar hoe komt het dat die voorwaarden dan niet worden vervuld? Ook dit boek ontkomt niet aan oplossingen die op papier goed lijken, maar in de praktijk niet of nauwelijks worden overgenomen. Talloze sprekers vertellen op congressen wat er nodig is voor goed toezicht. Dat is niet de kern. De vraag is: hoe het komt dat die voorwaarden niet worden overgenomen. Kennelijk is dat moeilijk. Dat vereist nog het nodige denkwerk. En, inderdaad, dialoog!

Ten slotte. We sluiten graag aan bij enkele opmerkingen die in deze bundel zijn gemaakt: uiteindelijk is toezicht en de manier waarop we dat organiseren geen doel op zich, maar dienstbaar aan zorg, organisatie en maatschappij. Deze dienstbaarheid is een grote verantwoordelijkheid, maar noopt ook tot bescheidenheid. Het zijn niet de toezichthouders die snijden, een hand vasthouden, troosten, de toiletten schrobben of luiers verschoneren. Sommige RvT's sluiten de vergadering af met de vraag: wat hebben onze cliënten gehad aan deze bijeenkomst? Wellicht is het aardig om ook eens te beginnen met deze vraag.





a concise theory of everything

Literatuur

- Arendt, H. (1998). *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Commissie Health Care Governance (1999). *Bestuur, toezicht, verantwoording*. Hilversum: Drukkerij de Toekomst.
- Commissie Behoorlijk Bestuur (2013). *Een Lastig Gesprek*. Den Haag.
- Commissie Toezien met Hart voor de Zaaik (2014). *De vrijblijvendheid voorbij*. Utrecht: NVTZ.
- Huber, Machteld, Knottnerus, J. André, Green, Lawrence, Horst, Henriëtte van der, Jadad, Alejandro R., Kromhout, Daan, Leonard, Brian, Lorig, Kate, Loureiro, Maria Isabel, Meer, Jos W.M. van der, Schnabel, Paul, Smith, Richard, Weel, Chris van & Smid, Henk (2011). How should we define health? In: *British Medical Journal*, 343.
- Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2002). *Vrije Ruimte. Filosoferen in Organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Kunneman, Harry (2012). *Het belang van moreel kapitaal in zorg en welzijn*. Paul Creemerslezing 2012, Rotterdam.
- Küpers, W. & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. In: *Culture and Organization*, 4, 14, pp. 379-400.
- Lange, Hanke (2015). *Uit het goede hout gesneden*. Amsterdam, Mediawerf.
- Minderman, Goos (2012). *Waar is de raad van toezicht?* Den Haag, Boom/Lemma.
- Wilber, K. (1999). *Collected works of Ken Wilber: Volumes 1-4*. Boston, MA: Shambhala.
- Wilber, K. (2000). *Collected works of Ken Wilber: Volumes 5-8*. Boston, MA: Shambhala.
- Wilensky, H. (1964). The Professionalization of Everyone? In: *American Journal of Sociology*, 70(2), p. 137.

