

Koplopers in toezicht - Stellingen

De Community of Practice 'Koplopers in Toezicht' draait nu een dik jaar. Naar aanleiding van de gesprekken tot nu toe, proberen we een aantal kernelementen te destilleren, van een andere kijk op organiseren en toezicht. Als basis van een dialoog binnen de CoP over de vraag: zijn dit de bewegingen die ons binden?

De stellingen worden geformuleerd in een van ... naar ... formulering. Daarmee willen we niet zeggen dat het andere helemaal onbelangrijk is. Het gaat om de beweging.

Stelling 1: Van toezicht als onafhankelijk naar toezicht als ontmoeting

In verschillende gesprekken binnen de CoP 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.
 - o 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 men 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. Echter, men kan zich afvragen of deze vorm van betrokkenheid niet juist ook (deels) gewenst is. Het komt dan aan op de integriteit van de desbetreffende toezichthouder.
- Onafhankelijkheid van beleid
 - o Dit betekent dat je als toezicht niet dusdanig betrokken moet zijn bij beleidsvorming, dat je er geen stokje voor kunt steken. Dit volgt vaak uit de bekende 'rollendiscussie'.
 - Hier komt naar voren 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 *hoe dan ook* betrokken en geïnvolveerd. We moeten deze onafhankelijkheid dus relativeren, en mogelijk ons anders verhouden tot beleid (zonder interventionistisch te worden).
- Onafhankelijkheid van geest

- Deze lijkt mij de belangrijkste, maar tevens de minst benoemde. Dit is 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.

Toezicht als ontmoeting 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 ervaringen en verhalen van patiënten of cliënten; kortom een focus op mensen.

Het kan lijken alsof deze ontmoeting iets triviaals is, en dat verhalen aardig zijn, maar dat je er toch niet echt iets aan hebt. Het is iets 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. De beweging die we binnen het Toezicht dienen te maken is die van toezicht als onafhankelijke beoordeling naar toezicht als ontmoeting.

Stelling 2: 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 vruchtbaarder is om toezicht te zien als dialoog; een manier om te ontdekken op basis van welke inzichten en 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 is niet zomaar ieder gesprek. We noemen heel veel dingen een dialoog, terwijl dit meestal niet zo is.
- We denken meestal over de dialoog dat het iets ‘lievigs’ is, 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’.

- 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.
- Dialoog vereist zowel conceptueel begrip als concrete ervaring. Zoals 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.
- De standaard-vergadering van een RvT is mogelijk niet de goede vorm voor het voeren van een dialoog.
- Het behoeft uitwerking wat we precies verstaan onder een goede dialoog, en wat daar de voorwaarden voor zijn.

Stelling 3: De vernieuwing van het toezicht streeft naar de humanisering en ontbureaucratisering van de zorg

De 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 zorg, het organiseren op basis van het vertrouwen in het vakmanschap van zorgprofessionals en het besef dat goede zorg altijd plaatsvindt in de leefwereld, in de interactie tussen de cliënt / patiënt en de professional. Vakmanschap, Verbinding en Vertrouwen en het altijd refereren aan de Bedoeling van de zorg zijn 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 vanuit de taak om toezicht te houden op de *besturing* van de organisatie. Toezichthouders kunnen dat doen in de rol van 'hitteschild' tegenover tendensen binnen de samenleving die bureaucrativering en dehumanisering versterken.

*Henk den Uijl & Jan Smit
Voor de CoP Koplopers in Toezicht
16-01-2016*