

Maak van de toezichthouder geen klachtenfunctionaris

Dorothe Lamers maakt zich zorgen over de huidige governance praktijk, waarin ieder incident leidt tot scherper toezicht en nieuwe regels. Volgens Tom van den Belt is dit patroon alleen te doorbreken als de bestuurder vertrouwen creëert. De visie op toezichthouden (intern én extern) is toe aan een grondige herziening.



DOROTHÉ LAMERS

Was ruim tien jaar actief in diverse management- en bestuursfuncties in het beroeps- onderwijs. Gegrepen door de grote veranderingen in de zorg maakte zij de overstap naar deze sector. Ze vervult interim-opdrachten en heeft zich daarnaast verbonden aan Movimento als senior consultant governance.

D: Hoe geven externe toezicht-houders inhoud aan hun functie?

T: Ze reageren op de hype.

“Iedere keer als zich een incident voordoet in de zorg – neem de affaire Jansen Steur – roept de overheid dat de regels moeten worden aangescherpt. De Inspectie voor de Gezondheidszorg reageert hierop door meer inspecteurs aan te stellen en meer onaangekondigde inspecties te gaan doen bij zorginstellingen. Ik vraag mij dan af waarom dit gebeurt, wat is de meerwaarde van die onaangekondigde bezoeken? En doet zich vervolgens toch weer een incident voor, dan wordt geconcludeerd dat de bestuurder zijn werk niet goed heeft gedaan.”

D: Hoe moet de raad van toezicht hiermee omgaan?

T: Die moet meer *soft signals* opvangen.

“Dat lukt vooral door meer in gesprek te gaan met de stakeholders van de

organisatie, zoals met de cliënten-vertegenwoordiging en hun netwerk, de OR en ook de managementlaag onder het bestuur. Dichter op de operatie zitten, vanuit oprechte betrokkenheid. De inspectie heeft een andere taak; zij moet vooral kijken of zorgaanbieders de regels naleven. Inspecteren dus, en dat is iets anders dan toezichthouden. Hetzelfde geldt voor de zorgkantoren. Die behoren te controleren of de zorg wordt geleverd zoals die in het inkoopproces is afgesproken.

D: Is de rol van de bestuurder dan om zijn controleurs gerust te stellen?

T: Zo ziet een aantal bestuurders het wel.

“De bestuurder moet niet geruststellen en de toezichthouder moet



◆

'UITEINDELIJK
DRAAIT HET
ALLEMAAL OM
KWALITATIEF
GOEDE ZORG TEGEN
ZO MIN MOGELIJK
KOSTEN'

weten wat er speelt in de organisatie en haar omgeving. Een tevredenheidsmeter uitzetten onder cliënten en sociale netwerken is hiervoor een heel effectieve tool. Een toezichthouder zei laatst tegen me: 'Laat mij maar adviseur voor de cliëntenraad worden, want als toezichthouder word ik alleen maar bedolven onder papieren'. In een informeel gesprek zei een andere toezichthouder laatst zelfs tegen me: 'Ik weet gewoon niet

waarop ik allemaal moet letten'. Dat is in het huidige tijdgewricht heel begrijpelijk. Er dient een culturomslag plaats te vinden waarbij de bestuurder vooral vertrouwen creëert, vanuit kwetsbaarheid. Dat vraagt moed en lef van zowel de toezichthouders als de bestuurder. Het betekent vooral in gesprek gaan met elkaar over de dingen waar het werkelijk om gaat. Een intensief leerproces in de bestuurderskamers! Het INK management-model (www.ink.nl) kan hierbij behulpzaam zijn; het zou een kapstok kunnen zijn waarmee je het hele spectrum voortdurend tegen het licht houdt. Uiteindelijk draait het allemaal om kwalitatief goede zorg tegen zo min mogelijk kosten."

D: De externe toezichthouder en de politiek zijn toch helemaal niet met dit soort zaken bezig?

T: Nee, dit zou niet moeten, maar hun venster is vier jaar.

"Er is jammer genoeg geen lange-termijnvisie. Dat zie je ook bij de overheveling van de jeugdzorg naar de gemeenten. Gemeentelijke bestuurders en gemeenteraadsleden zouden zich kunnen afvragen wat de oorzaken zijn van criminaliteit onder jongeren. Daaruit kun je afleiden welke maatregelen nodig zijn om tot duurzame oplossingen te komen. De



TOM VAN DEN BELT
Eigenaar van Beltom Advies, gericht op advies aan managers over HRM, hoger management, team/afdelingsleiderschap en beheersing van (sociale) bedrijfsprocessen. Hij promoveerde op *Management en levensbeschouwing in Nederland* en vervult bestuurlijke functies bij regionale en landelijke maatschappelijke organisaties. Recent publiceerde hij *Bestuur & Toezicht, instrumenten o.b.v. het INK-model*.

Tom zal ook als een van de gastsprekers optreden bij het Diner Pensant van Movimento, op 1 juli aanstaande.



cultuurverandering die binnen de zorginstellingen nodig is in bestuur en toezicht, is ook nodig in het externe toezicht. Eigenlijk zouden we het hele externe toezicht opnieuw moeten uitvinden, op een zodanige manier dat iedereen zich strikt aan zijn eigen rol houdt. Maar dan moeten we tegelijkertijd ook leren te accepteren dat er best een keer iets fout kan gaan. De oplossing zit niet in meer regels, maar in het creëren van meer vertrouwen. Een uitdagende opdracht voor alle partijen!" ◆