



Toezichthouders van NU

een wenkend perspectief®



mei 2024



ZORGVISIE
ACADEMY

 **Governance & intern toezicht**
Zorgorganisaties

Uitgave.

Governance en intern toezicht valt onder de juridische entiteit van Prometheus Healthcare op opdracht van

Genemuidenstraat 9

5043 LS Tilburg

www.prometheushealthcare.nl

Uitgever: Prometheus Healthcare. PHC.

Disclaimer

Vermeldingen worden zoveel mogelijk gemaakt op basis van openbare data. Prijzen zijn gebaseerd op vigerende lijstprijzen. Sommige meningen reflecteren de zienswijze van de schrijver op basis van ervaringen of vanwege visies op greenfields waar nog geen publicaties van zijn. Bij het samenstellen is uiterst zorgvuldig te werk gegaan, toch kunnen verschillen ontstaan of kleine fouten optreden. Iedere aansprakelijkheid met betrekking tot onjuistheden, onvolledigheid in de informatieverstrekking of als gevolg van interpretatieverschillen sluiten we dan ook uit.

Copyrights Prometheus Healthcare 2024, Tilburg.

Alle rechten voorbehouden:

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manieren, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Toezichthouders van NU

Toezichthouden in de zorg lijkt haar bestaansrecht nog steeds te ontleen aan technische kennis en procedurele expertise binnen raden van toezicht. Raden van bestuur worden ondertussen uitgedaagd om buiten de lijntjes te gaan kleuren en te innoveren naar effectievere zorg. Dit vraagt om een verandering van de toezichthoudende rol. Met name de aanmoediging tot anders denken, de morele afweging, de communicatieve verbinding en het sparren met bestuurders komt voorop te staan.

Zorgmarkt

VWS streeft haar solidaire doelstellingen van toegankelijke, betaalbare en kwalitatieve goede zorg, na door invoer van vele wetten en beleidslijnen. Doordat de toekomstige betaalbaarheid onderdruk staat worden aan collectieve financiering van de zorg allerlei voorwaarden verbonden. In de organisatiedoelen van zorginstellingen zoals o.a.: ouderenzorg, gehandicaptenzorg of ziekenhuiszorg organisatiedoelen zien we deze regeldruk terug in technische uitvoering en verantwoording en vastlegging.

Output perspectief

Binnen zorgorganisaties komt dit beleid via een toezichthoudende rol terug. *'Het bestuur, intern toezicht met de verantwoording'* wordt veelal gevuld met financiële, HRM, vastgoed, kwaliteit of veiligheidszaken. Het afvinken van de agendapunten met uitleg van de Raad van Bestuur (RvB) aan de Raad van Toezicht (RvT), geeft richting aan deze interactie.

Maatschappelijk perspectief

Tegelijkertijd hebben zorgorganisaties een maatschappelijk perspectief waarbij patiëntwaarden en belangen van meerdere stakeholders belangrijk zijn. Zoals bv: cliëntenraden, familie, ondernemingsraden, zorgverzekeraars, zorgprofessionals, gemeenten of banken. De belangen horen evenwichtig gediend te worden en hebben een onvoorwaardelijke grondslag. Dit vraagt om verbinding, begrijpen en een mensgerichte ondernemerscultuur. Organisaties moeten in staat zijn om relaties te bouwen en te onderhouden met commitment voor patiëntwaarden. Een maatschappelijke legitimiteit staat hierbij voorop.

Discrepantie

Het sterke outputperspectief gericht op financiële doelen en risicobeheersing in zorgorganisaties (een kenmerk van een Angelsaksisch cultuur), staat op gespannen voet met de maatschappelijke legitimiteit en belangen van patiënten en stakeholders. Er is een disbalance in de aandacht voor harde en zachte factoren. Toezichthouden in de zorg vraagt



dan ook meer dan alleen het afvinken van agendapunten, waarbij verantwoording en zekerheden richtingbepalend zijn. De traditionele technische toezichthoudende rol (op afstand) kan meer baat hebben bij een verbindende, luisterende uitvoering, vertrouwen en coachen, sparring over morele keuzes, aandragen van mogelijkheden, begrijpen, ondersteunen en vertrouwen, waarbij het inhoudelijke debat beweegt. Deugdelijk intern toezicht vraagt dan ook om een herwaardering van de toezichthoudende rol.

Maar wat vraagt deze verandering van de toezichthouders? In welke richting moet de relatie tussen toezichthouders en Raden van Bestuur zich ontwikkelen? Hoe kunnen toezichthouders de legitimiteit van de organisatie en Raden van Bestuur faciliteren? of wat voor type toezichthouder moet je zijn? Het zijn interessante vragen die richting geven aan de invulling.

Toezichthouden van NU

Het huidige toezichthouden op basis van een afvinkcultuur, vraagt om een herwaardering. Toezichthouden van NU gaat ruimte aan deze verschuiving:

Intern toezicht van NU vraagt veel meer dan een technische invulling van toezichthouders.

-van taakgerichte uitvoering naar diepe menselijke verantwoording;

-van traditioneel leiderschap op basis van richting en controle naar leiderschap op basis van adaptief meebewegen waarbij de context en samenspel bepalender is;¹

-van uitleg en richting naar bewust communiceren door te luisteren en te vragen;²

-van directief management naar verbindend leiderschap;³

-van afvinkcultuur naar partnerschap tussen raden van toezicht en bestuurders.⁴

¹ Peeters F. Face the Future leadership skills for the next generation, 2020.

² <https://anderleven.nl/froukje-weidema/>

³ Gabriël A. De sleutels van de leider, Boom, 2021.

⁴ Goodijk R. Inclusief strategisch partnerschap. Met wijze toezichthouders, 2022.