

Transformatievermogen wordt een essentiële competentie in raden van toezicht in zorg en welzijn



Raden van toezicht van zorg- en welzijnsorganisaties komen voor het Integraal Zorgakkoord en het Gezond en Actief Leven Akkoord in een ander vaarwater terecht. Niet-vrijblijvende samenwerking in regionale netwerken vraagt immers om een andere sturingslogica, waarbij de maatschappelijke opgave moet worden meegenomen in de eigen organisatiestrategie. Daar moeten ze nu snel werk van maken.

TEKST: FRANK VAN WIJCK FOTO: PIXABAY/GERALT

“IZA en GALA dwingen toezichthouders om verder te kijken dan naar wat zich afspeelt binnen de eigen muren van de organisatie waarop zij toezicht houden”, zegt Joep de Groot, bestuursvoorzitter van zorgverzekeraar CZ. De afdeling Limburg van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) vroeg hem recent om te spreken op een themabijeenkomst voor toezichthouders over dit onderwerp in Zuid-Limburg. CZ speelt in die regio een belangrijke rol in de ontwikkeling van het regiobeeld in het kader van het IZA. “Wat in het kader van de regio-ontwikkeling nodig is, is niet per se in lijn met de continuïteit en het werkgeverschap van de organisatie, waarop traditioneel wel primair het toezicht van de toezichthouders gericht is.”

Strategie nodig

De belangstelling van de toezichthouders voor deze bijeenkomst was groot, om meer te weten te komen over wat de verandering waar zij voor staan inhoudt en voor hun functioneren betekent. “Ik merkte bij de aanwezigen hoe gaandeweg het besef ontstond dat het werk gedaan zal moeten worden met dezelfde hoeveelheid medewerkers, wat dus een tekort betekent”, vertelt De Groot. “Dat

kwam op een goede manier binnen. Vanaf dat moment werd het wel wat behoudender. Begrijpelijk, want het komt dichtbij als het aankomt op de vraag of de organisatie iemand in de raad van toezicht en raad van bestuur heeft die verstand heeft van transformatie.”

Het feit dat in 2030 sprake is van een personeelstekort van twaalf procent, vraagt om een strategie om dat op te lossen zonder dat de kwaliteit van het aanbod in zorg en welzijn eronder lijdt. “Er zijn nog maar weinig instellingen die dat plaatje kunnen laten zien, en de toezichthouders hadden dat ook zeker nog niet zo scherp in beeld.” De Groot constateerde dit tijdens de bijeenkomst, toen hij deze vraag voorlegde aan de toehoorders: ‘Is het kernisue van toegankelijkheid door personeelsgebrek geadresseerd (in maat en getal)?’.

Vragen en discussie

De Groot had nog drie vragen: ‘Zijn de opgaven uit het IZA en de regio vertaald in een heldere strategie?’, ‘Zijn er duidelijke innovatie- en strategische programma’s om doelen en resultaten te behalen?’ en ‘Is er voldoende transformatiecapaciteit in de top en uitvoering?’.

“Deze vragen vormden de basis voor discussie met de zaal”, vertelt hij. “Dat leverde een goede discussie op, in die zin dat de toezichthouders het de essentiële vragen vonden waarmee ze aan de slag moeten. Maar ze vonden het op basis van de regiorol ook wel spannend. Begrijpelijk, want ga maar na: hoe krijg je als raad van toezicht een beeld van wat in de regio speelt? En wie is eigenlijk de toezichthouder van de regiovisie? Een van de aanwezigen vroeg: ‘Ben ik verantwoordelijk voor het niet slagen van een van de andere partijen?’. Nee, dat ben je als toezichthouder niet, maar je bent wel verantwoordelijk voor je eigen bijdrage in het verhaal. Dus is het voor raden van toezicht belangrijk om zichzelf de vraag te stellen of ze mensen in hun gelederen hebben met lef en transformatievermogen. De aanwezigen erkenden dat raden van toezicht daar nog onvoldoende op selecteren. En dat is in de huidige omstandigheden wel heel belangrijk, want als raad van toezicht ben je er wel verantwoordelijk voor dat er een bestuur zit dat actief kan sturen op de toekomst. En ik ben er niet van overtuigd dat dit nu altijd het geval is.”

In de spiegel

Het is zaak voor toezichthouders in zorg en welzijn, stelt De Groot, om zich bewust te worden van de uitdagingen waar ze voor staan en eerlijk in de spiegel te kijken: kunnen we dit, of hebben we een andere samenstelling van de raad van toezicht nodig of coaching? “Daarbij is het ook zinvol om elkaar als raden van toezicht op te zoeken”, zegt hij. “Kijken hoe de andere partij dingen oppakt, kijken wat ze kunnen leren van elkaar. Ik proef ook zeker geen onwil bij ze om deze stappen te zetten, verre van dat. Maar ik zie wel dat ze het spannend vinden, ook in relatie tot de continuïteit van de eigen organisatie waarop ze toezicht houden. Dat is ook logisch. We vragen misschien ook wel veel van toezichthouders. We hebben nu echt andere competenties nodig van ze dan in de periode voor IZA en GALA.”

De raden van toezicht voelen ook dat de samenleving de toezichthoudende taak zwaarder aan het maken is en dat er minder ruimte is om fouten te maken, stelt De Groot. “Het hoort erbij dat je dan met elkaar accepteert dat je ruimte maakt voor andere rollen en competenties”, zegt hij. “Dat vinden ze begrijpelijkerwijs spannend.”

Bredere blik

Het gaat er echt om tot een team van toezichthouders te komen waarin het helpt als daarin ruimte wordt geboden aan verschillende visies op de werkelijkheid, stelt De Groot. “Natuurlijk blijven toezichthouders met de traditionele rollen – verstand van zaken op het gebied van besturen en financiën – belangrijk”, zegt hij. “Maar daarnaast ook iemand uit de it-hoek en iemand die eens een transformatie heeft begeleid. En iemand die het sociaal domein kent. Je moet accepteren als toezichthouders dat naast continuïteit ook ruimte moet bestaan voor een ander geluid. En dat betekent dat je er ook andere kleuren bij moet halen. Maak het iets minder uniform, is mijn devies. Daarop moet nu wel worden versneld.”

CZ is onder andere actief in de Zeeuwse Zorg Coalitie, in het kader waarvan ook raad van toezicht bijeenkomsten worden georganiseerd. “Dat vind ik echt een best practice”, zegt De Groot. “Dat moet in alle regio’s gaan gebeuren. Ook wij als zorgverzekeraars en zorgkantoren moeten dus in de spiegel kijken. Wat dat betreft vond ik een reactie heel mooi die ik kreeg toen ik de vier vragen uit de regiobijeenkomst op LinkedIn aan de orde stelde. Iemand vroeg: ‘Bespreken jullie deze zaken ook met jullie raden van commissarissen?’. Een terechte vraag, en ik kan eerlijk zeggen dat we dat inderdaad doen. Maar er moeten ook gesprekken komen tussen onze raad van commissarissen en de raden van toezicht in zorg en welzijn, om voldoende bewustzijn en commitment voor de voorliggende opgave te creëren.”

<<

De bijeenkomst vond plaats als onderdeel van de nieuwe governance in Zuid-Limburg, die nodig is om de regionale samenwerking gericht op de regionale maatschappelijke opgave in Zuid-Limburg tot een goed einde te brengen. Het creëren van een netwerk van gelijkgerichte toezichthouders in de regio is een van de bestuurlijke puzzelstukjes om tot effectieve samenwerking te komen.

