



NIEUW, NIEUW, **NIEUW!**

Als de casus Meavita ons iets leert, is het dat de governance in de zorg vernieuwing behoeft. Met toezichthouders die oprecht betrokken zijn en de organisatie door en door kennen. Maar hoe organiseer je dat?

tekst Daan Marselis beeld Carlo Giambarresi



De val van Loek Hermans dit najaar riep sterke emoties op over het functioneren van bestuurders en toezichthouders in de semi-publieke sector. Hermans was voorzitter van de raad van commissarissen van de in 2009 gefailleerde thuiszorgorganisatie Meavita. Een fraai verhaal over dit faillissement sierde het eerste nummer van Lucide in oktober 2012. Volgens de Ondernemingskamer ging het al bij de vorming van Meavita fout. De organisatie was ontstaan uit een fusie tussen Meavitagroep en S&TZG. Een fusie die volgens de Ondernemingskamer onvoldoende doordacht was. Toen de zaak eenmaal draaide, bleek de bestuurder te disfunctioneren. Maar Hermans en een collega-commissaris onthielden hun collega's in de RvC die informatie, waardoor de raad van commissarissen niet kon ingrijpen. Ook begon de instelling aan het miljoenenverslindende project TVfoon, zonder dat dat goed was voorbereid. Voor de start van TVfoon werd bovendien niet op tijd advies gevraagd aan de medezeggenschapsorganen, waarmee het bestuur welbewust de interne regels overtrad. Uiteindelijk zou Meavita onder zijn schuldenlast bezwijken. De Ondernemingskamer stelde afgelopen november vast dat er sprake was van wanbeleid bij Meavita. Publiek en politiek spraken (opnieuw) hun schande uit over het debacle. Maar bijzonder hoogleraar Governance in de (semi-)publieke sector

Nieuwe vormen

Het huidige governancemodel is wellicht helemaal niet geschikt voor de zorg van de toekomst. Er wordt steeds vaker interdisciplinair samengewerkt, ketenzorg is in opkomst en in de eerste lijn experimenteren zorgaanbieders en verzekeraars met populatiegebonden bekostiging. Gezamenlijk zijn ze verantwoordelijk voor gezondheidsuitkomsten en financiële resultaten, nu nog vooral op basis van *shared savings*. In de toekomst wellicht ook met gedeeld risico op het vlak van overschrijdingen. "Zorginstellingen worden echte netwerkorganisaties", zegt toezichthouder Jellie Tiemersma van zorgaanbieder Bartiméus. Dat gaat veel verder dan samen een projectje doen." De huidige governancestructuur met raden van bestuur en raden van toezicht is daar volgens haar niet op ingericht. "In de komende 20 tot 25 jaar zullen zich nieuwe modellen ontwikkelen," voorspelt ze daarom. "Er zullen meer hybride vormen van toezicht ontstaan, waarin intern en externe toezichthouders samen zullen optrekken met andere belanghebbenden." Bovendien zullen big data en de publieke opinie in belang toenemen.

Rienk Goodijk van de Vrije Universiteit (VU) vindt het onjuist dat de verantwoordelijkheid volledig bij de toezichthouders wordt gelegd. Hij wijst erop dat schandalen zoals dat bij Meavita zijn terug te voeren op systeemfouten die al in de jaren '90

ontstonden. En kennis daarover is al die tijd voorhanden. Zo schreef de Commissie Health Care Governance al in 1999 over wat Goodijk nu het 'verantwoordingsvacuüm' noemt. Dat vacuüm hangt samen met de stichtingsstructuur die in de zorg dominant is. Stichtingen hebben geen eigenaren. Anders dan bij commerciële bedrijven leggen de toezichthouders of commissarissen aan niemand verantwoording af. Als de toezichthouders disfunctioneren, kan er dus niemand ingrijpen. Dit speelde ook Meavita parten, waar Hermans c.s. niet ingrepen toen de bestuurder bleek te disfunctioneren. Daarnaast bleef altijd onduidelijk wie verantwoordelijk was voor het 'publiek belang'. Een vraagstuk dat aan gewicht won naarmate zorginstellingen groter werden. De Commissie Health Care Governance wees al in 1999 op de gevolgen van schaalvergroting: "Meer dan voorheen is zo'n organisatie de enige zorgleverancier in de regio. Beleidskeuzen van de organisatie hebben dan een grote impact op het zorgaanbod in de regio. Daarmee neemt ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid van deze organisaties toe."

Pleisters

De hoogleraar vindt daarom dat ook politici eens goed bij zichzelf te rade moeten gaan. Want tot nu toe repareerden ze belangrijke systeemfouten niet en reageerden ze op crises met 'weinig doordacht beleid', zegt hij. Goodijk krijgt in die stellingname bijval van minister Henk Kamp van Economische Zaken. Dat blijkt uit een brief die hij eind 2014 aan de

Tweede Kamer stuurde. Het overheidsbeleid is inderdaad niet altijd 'dienstig geweest' aan de borging van publieke belangen, schrijft hij daarin. "Indien incidenten zich voordeden is meer dan eens gereageerd met pleisters." Kamp wil daaraan nu een einde maken en presenteert daarom een aantal maatregelen. Twee daarvan springen in het oog. Ten eerste wil Kamp de aansprakelijkheid van toezichthouders in het Burgerlijk Wetboek verankeren. Dat is een voorstel waar de NVTZ niet voor is. Volgens directeur Marius Buiting van die organisatie is het op grond van huidige wetgeving al mogelijk om toezichthouders en bestuurders aansprakelijk te stellen. Hij wijst in dat verband ook op de casus Meavita. Hermans moet waarschijnlijk opdraaien voor een deel van de onderzoekskosten die de curatoren maakten. Dat kan hem maximaal 155.000 euro kosten. Daarnaast heeft vakbond FNV, die de zaak aanhangig maakte, al laten weten schadevergoeding te willen voor de gedupeerde werknemers van Meavita. Mogelijk gaat de bond miljoenen schadevergoeding eisen van de bestuurders en toezichthouders. Ten tweede spreekt Kamp zich heel duidelijk uit over de verantwoordelijkheid van toezichthouders voor het publieke belang. Voortaan dienen bij beslissingen van interne toezichthouders het publieke belang en de dienstverlening aan de burger voorop te staan. Pas daarna komt het organisatiebelang. Maar wat dat 'publieke belang' precies inhoudt, is volgens Buiting ook nog niet duidelijk. Daarover moet Kamp zich nog uitspreken.

‘Als er online iets over de organisatie wordt gezegd, dan reageer ik daarop via Twitter als lid van de RvT’

Nieuw toezicht

Ondertussen zijn in de sector zelf vele initiatieven ontstaan om het toezicht naar een hoger plan te tillen. De aandacht lag de afgelopen tien jaar sterk op de ontwikkeling van protocollen en codes, zegt directeur Wilma van der Scheer van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. De laatste ontwikkeling is die van 'nieuw toezicht', zoals het wel genoemd wordt. "De afgelopen jaren zie je dat er meer aandacht is voor de inhoudelijke kant van het toezicht," zegt Van der Scheer. De gewijzigde focus blijkt volgens haar vooral uit de vacatures voor toezichthouders. "Steeds vaker zoeken instellingen toezichthouders die als klankbord van het bestuur

kunnen fungeren en die ook het boegbeeld van de organisatie kunnen zijn," zegt Van der Scheer. "In die vacatures zie je al duidelijk dat het verticale toezicht plaats maakt voor horizontaal toezicht." Eigenaar Caroline Wijntjes van 'De Erkende Toezichthouder' geeft trainingen over nieuw toezicht. Om uit te leggen wat het is, heeft ze een heuse 'schijf van vijf van nieuw toezicht' bedacht. Het komt erop neer dat toezichthouders meer moeten redeneren vanuit waarden en normen, zegt Wijntjes. Wel moeten ze focus aanbrengen door aan te geven welke concrete resultaten ze in het toezicht willen bereiken. Het kan bijvoorbeeld een doel zijn om een betere verbinding te hebben met de OR of met de cliëntenraad, of om met hen een zelfevaluatie uit te voeren. In de uitvoering van hun taak moeten de toezichthouders vervolgens beter samenwerken, zowel onderling als met het bestuur en de ketenpartners. In plaats van te toetsen of de organisatie aan de regels voldoet, moeten ze toetsen of de organisatie nog aan de eigen kernwaarden voldoet, zegt Wijntjes. Die waarden passen uiteraard binnen het spectrum van wet- en regelgeving. Daaraan voldoen is in de toekomst dus een vanzelfsprekendheid geworden. Dat is een belangrijk verschil met de situatie in het 'klassieke toezicht', waar voldoen aan wetten en regels centraal stond, zegt Wijntjes. Tot slot moeten toezichthouders zich blijven professionaliseren, zodat ze alert blijven. Het is geen nevenfunctie meer, maar een baan.

advertentie marcel

Net als met andere adviezen draait het ook hier natuurlijk om de uitvoering. En dan blijkt het toch vaak lastig om rond vier uur 's middags een handje noten te pakken als het de gewoonte was een chocoladereep te verorberen. Dus hoe doorbreken toezichthouders de geijkte patronen?

Moed

Daar heeft directeur zorg en welzijn Douwe Wijbenga van Leeuwendaal wel een aantal suggesties voor. Recruteerder Leeuwendaal is aan de NVTZ verbonden als kennispartner en besteedt in die hoedanigheid veel aandacht aan de factoren leiderschap en gedrag.

Een goed middel is bijvoorbeeld het werkbezoek. Een bezoek aan de werkvloer is vooral heel geschikt om te onderzoeken of de organisatie aan de eigen kernwaarden voldoet. Zo stellen veel organisaties in woord de cliënt centraal. "Maar als je bij binnenkomst niet vriendelijk geholpen wordt, is dat een teken dat de praktijk wellicht anders is. Die ervaring kun je later in een gesprek met het bestuur naar voren brengen."

Maar zo'n werkbezoek moet wel goed uitgevoerd worden. "Ga er niet heen met de hele RvT, maar bezoek een afdeling met een kleine delegatie", zegt Wijbenga. Bezoek van de raad van toezicht kan intimiderend zijn. "Als er een toezichthouder staat, zegt iedereen dat het goed gaat", weet Wijbenga. "Je moet dus doorvragen. Vraag naar concrete situaties en laat medewerkers voorbeelden geven. Stel open vragen en probeer niet te oordelen over wat je hoort."

En waar toezichthouders gewend

waren te beslissen op basis van de vergaderstukken, wordt van ze verwacht dat ze nu ook op hun intuïtie en boerenverstand vertrouwen. "Let dus ook op de signalen die de bestuurder uitzendt," zegt Wijbenga. "Geef die een ander antwoord dan verwacht, dan is dat een indicatie om door te vragen. Idem als de bestuurder de vraag omzeilt en in discussie gaat. Denk dan niet 'hè vervelend nou, ik laat het er bij zitten', maar ga het gesprek aan."

Wijbenga verwacht van toezichthouders dat ze moed tonen. "Hoe vaak zie je niet dat zich na de vergadering een groepje mensen op de parkeerplaats verzamelt om nog even na te praten?" En dáár wordt dan plots het gesprek gevoerd: 'Wat bedoelde je nou toen je dat en dat zei?' Dat is *killing*," zegt Wijbenga. "Stop met die parkeerplaatsgesprekken!" Het resultaat daarvan kan heel vruchtbaar zijn. Wijbenga kent een organisatie waar sprake was van een angstcultuur. De raad van toezicht had daar geen goed antwoord op. Een nieuwe toezichthouder wist de problemen boven water te krijgen door scherpe vragen te stellen, door niet bang te zijn voor de antwoorden van de bestuurder en door het organisatiebelang voorop te stellen. Zo kon het probleem worden opgelost, zegt Wijbenga.

Bitch

Toch is dat 'doorvragen' nog lang niet in alle raden van toezicht de praktijk, zegt toezichthouder Jellie Tiemersma van Bartiméus. Ze is het archetype van de nieuwe toezichthouder. Ze is vrouw, ze is jong (48

Raadslid wordt toezichthouder

"Er is sprake van een enorme transitie waarbij voor 10 miljard euro aan zorg naar de gemeenten verschuift. En de governance hobbelt daar compleet achter aan."

Dat zei partner Arjen Hakbijl van accountantsbureau PwC afgelopen voorjaar tijdens een rondetafelbespreking in de Tweede Kamer over Governance in de Zorg. Volgens Hakbijl hoort daarbij ook een belangrijk deel van het toezicht naar de gemeenteraden te verschuiven. "Maar die zijn onvoldoende in staat om politiek en inhoudelijk toezicht te houden op onze publieke waarden, namelijk de beschikbaarheid en toegankelijkheid van zorg", aldus Hakbijl. De accountant pleit daarom voor het vergroten van kennis en vaardigheden van gemeenteraadsleden.

Ook moet het Rijk richtsnoeren ontwikkelen voor de gemeenteraden. Tot slot pleit Hakbijl voor een gemeentelijke cliëntenraad, zodat patiënten ook op gemeentelijk niveau vertegenwoordigd zijn.

jaar) en ze is bovenal niet van plan om een blad voor de mond te nemen. Ze omschrijft zichzelf op haar website als 'blond, blind en bitch' - al klinkt ze aan de telefoon opvallend vriendelijk. "Ik ben duidelijk als het gaat om wat ik in een organisatie aantref en hoe ik dat wil aanpakken," zegt ze. "Maar dat ik mezelf een bitch noem komt ook doordat ik slecht zie en daardoor niet goed door heb hoe

advertentie

ik zelf non-verbaal communiceer. Dat kan dan wel eens heel confronterend overkomen. Lachend: “En je moet jezelf een beetje aanprijzen, dus vandaar die omschrijving.”

Als toezichthouder wil Tiemersma transparant zijn, fungeren als klankbord voor de raad van bestuur en zichtbaar zijn voor de organisatie en de buitenwacht, zegt ze. “Ik wil niet van een afstand de organisatie controleren, maar ook in dialoog gaan met de medewerkers en de bestuurder. En als er online iets over de organisatie wordt gezegd, dan reageer ik daarop via Twitter als lid van de RvT. De raad van toezicht is onderdeel van alles wat de organisatie is.”

Ze vindt het heel normaal om tijdens vergaderingen ook vragen te stellen over de kwaliteit van zorg en de cliënttevredenheid. “We zitten daar als toezichthouders niet om alleen de jaarrekening te controleren”, zegt ze. Met haar collega’s in de RvT van Bartiméus stelde ze daarom een *mission statement* op. Daarin legden ze onder meer de doelgroep van de organisatie vast. En regelmatig komen tijdens vergaderingen ethische onderwerpen aan bod. Zoals laatst, toen het ging over de vraag in hoeverre dementerende cliënten nog zelf regie hebben en wat de rol van de medewerker dan is.

Maar dat doorvragen voor veel collega’s geen vanzelfsprekendheid is, merkte ze toen ze twaalf jaar geleden als toezichthouder begon. Het is ook lastig om goede vragen te stellen. “Je stelt de vraag om een dialoog op gang te brengen met de bestuurder, maar je wilt niet op zijn plek gaan zitten,” zegt Tiemersma. Zo stelde ze in het begin veel vragen met als uitgangspunt hoe ze het zelf gedaan zou hebben als bestuurder. “Maar beter is het om te vragen hoe de bestuurder het proces heeft ingericht en waarom,” weet ze nu. Voor goede vragen moet je soms ook je ego opzij zetten. “Je moet dan aan jezelf toegeven dat je gewoon nog meer informatie nodig hebt om het echt te snappen.”

Moreel besef

Kunnen al die protocollen, codes, werkbezoeken, open vragen en de nieuwe generatie toezichthouders dan voorkomen dat zich ooit nog een gevalletje Meavita voordoet? Of brengt iedere vorm van toezicht nieuwe risico’s met zich mee? Waarschijnlijk het laatste. Wijbenga ziet

dat organisaties zich als reactie op onder meer het Meavita-drama, maar ook door de transitie in de care, steeds meer op hun kerntaak gaan richten. Positief, maar daaronder lijdt het ondernemerschap. Het is dus maar de vraag of ze voldoende nieuwe concepten ontwikkelen, zoals een nieuw soort ouderenzorg, om straks op de veranderde vraag in te spelen.

Wilma van der Scheer wijst er juist op dat toezichthouders als Hermans handelden naar de tijdgeest. Zij zetten sterk in op ondernemerschap, te veel wellicht. Ook zij vreest dat de nieuwe generatie in reactie te veel risicomijdend zal gaan optreden. En zelfs dan is de vraag of hun inspanningen ze over vijftien jaar in dank worden afgenomen. Instellingen worden nu geconfronteerd met krimpende budgetten en ze moeten daardoor snijden in de organisatie. Daarbij moeten ook veel goede mensen vertrekken, met als risico dat de nieuwe generatie over vijftien jaar afbraak van de sector wordt verweeten, zegt Van der Scheer.

Maar Tiemersma ziet het een stuk zonniger in. “De wereld verandert altijd”, zegt ze. “Het gaat erom met moreel besef te handelen op de situatie die zich voordoet. Je kunt niet alles voorkomen.” ♦

