



Toezichthouden vanuit de eigen identiteit voorkomt dat ongezien van koers afgedwaald wordt

door



Sharon van de  
Veerdonk



Harry  
Woldendorp

## DE VOLGENDE STAP IN PROFESSIONALISERING VAN TOEZICHT

# Toezichthouden vanuit de eigen identiteit

Van het intern toezicht wordt steeds meer verwacht. Dit heeft gevolgen voor de taak- en rolvulling van de Raad van Toezicht. In de belangenbeoordeling van de verschillende stakeholders heeft het intern toezicht een toetssteen nodig om koers te houden. De sleutel ligt in het gedeeld belang van toezicht en bestuur: de maatschappelijke taak van de zorgorganisatie.

In toenemende mate wordt het intern toezicht gezien als mechanisme om misstanden te voorkomen. Deze verwachting vraagt om een herijking van de rol- en taakopvatting van het intern toezicht. Daarvoor moeten bestuurders en toezichthouders zich eerst realiseren dat ze een gedeeld belang hebben: de maat-

schappelijke taak van de organisatie. Deze draait om de vraag welke waarde de organisatie toevoegt aan de maatschappij: draagt onze zorg bij aan het welbevinden van cliënten en patiënten? In deze taakvervulling hebben toezicht en bestuur gescheiden bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

### Toezichtcultuur

De toezichthouder moet zijn eigen taakopvatting formuleren vanuit zijn beroepshouding. Deze wordt gevormd door persoonlijke eigenschappen, motivaties, waarden en normen, en zijn mens-, maatschappij- en beroepsvisie (Putters en Van de Veerdonk, 2012). Toezichthou-

ders moeten hun opvattingen uitwisselen om tot een gezamenlijke toezichtvisie te komen. De toezichtvisie komt tot stand door de beantwoording van de vragen: voor en namens wie zit de toezichthouder hier? Wat is zijn bijdrage aan de maatschappelijke taak van de organisatie? En hoe wil hij zijn verantwoordelijkheid als toezichthouder invullen? De taak- en rol opvatting van de Raad van Toezicht beïnvloedt de cultuur in de raad. Is verantwoording een kans om inzicht te geven in het handelen van de organisatie of is het iets dat moet van buitenaf? Is het toezicht gebaseerd op wantrouwen of vertrouwen? Ligt de nadruk op controleren of leren? Wat is de mate van (pro-)activiteit in het zelf binnenbrengen van signalen en informatie? De toezichtcultuur heeft grote invloed op de relatie met de bestuurder en de kwaliteit van toezicht en bestuur. Risico's in de zorg kennen veelal een ambigu karakter door de vele belangen en tegenstrijdigheden. Een bestuurder moet open kunnen zijn over de aard, omvang en gevolgen van deze risico's en ze bediscussiëren met de Raad van Toezicht. Een goede balans tussen controleren en leren draagt bij aan een zichzelf versterkend proces waarin informatie gedeeld wordt vanuit het besef dat dit tot een betere bedrijfsvoering leidt.

De Raad van Toezicht moet toezien op een evenwichtige belangenbeoordeling in relatie tot de cliënt, de organisatie en externe stakeholders. De Raad van Toezicht moet ook tegenwicht bieden aan de Raad van Bestuur. Om dat te kunnen doen heeft de Raad van Toezicht een sterk ankerpunt nodig. Daarbij is het vertrekpunt de maatschappelijke taak. Vandaaruit definieert de organisatie een visie. Een goede visie overtuigt en trekt cliënten en medewerkers aan in plaats van ze over te halen

naar het stramien van de organisatie. De visie geeft richting aan het formuleren van kernwaarden (hoe willen we hier werken). Deze vormen het fundament voor het besluitvormingsproces en de uitvoering. Ze bepalen hoe management, professionals en cliënten met elkaar omgaan. De kern van deze benadering is het maken van de verbinding tussen de eigen kracht en de behoeften en kernwaarden van klanten en stakeholders.

### Identiteit

De maatschappelijke taak, de visie en de kernwaarden vormen de identiteit van de zorginstelling. De eigen identiteit is het uitgangspunt voor organisatiehandelingen.

De ontwikkeling van de identiteit is niet een besloten activiteit van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. De organisatie definieert zichzelf in onderlinge relatie met de interne en externe stakeholders. De Raad van Toezicht voert niet zelf de actieve regie maar houdt toezicht op het proces, de inhoud en het gedrag van de Raad van Bestuur (Breunese en De Vries, 2011). Voor toezichthouders wordt het steeds belangrijker over gedrags- en procesvaardigheden te beschikken: het vermogen tot (zelf-) reflectie, inzicht in de (eigen) waarden- en handelingspatronen, en inzicht in de consequenties van de eigen rolinvulling op de bestuurder. Dan ontstaat een klimaat van actief vertrouwen waarin controle en advisering in balans komen. Uiteindelijk gaat het om de vraagstukken die op de tafel liggen van Raad van Toezicht en Raad van Be-

### Referenties

- \_ Breunese, E. en M. de Vries, 2011, *Strategic Control: Het professionaliseren van intern toezicht op strategievorming*, Kluwer Deventer
- \_ Putters, K., & Van de Veerdonk, S. (2012). Voorbij de governancecode: inzicht in de handelingen en afwegingen van toezichthouders. In G. Minderman, R. Goodijk, S. van den Berg (red.), *Waar is de Raad van Toezicht? Deel II*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

## Bestuurders en toezichthouders hebben een gedeeld belang

stuur. De werkelijke reden van hun bestaan is de verwezenlijking van de maatschappelijke taak van de organisatie. Dat maakt toezichthouden vanuit de identiteit van de zorgorganisatie zo belangrijk. De eigen identiteit vormt de toetssteen in de afweging van belangen, het nemen van besluiten en het toezien op de uitvoering. De eigen identiteit, en het daarover blijven hebben, is een sterk ankerpunt in de relatie tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Toezichthouden vanuit de identiteit van de organisatie voorkomt dat ongezien van koers afgedwaald wordt en zorgt ervoor dat risico's en waarden een toetsingskader hebben. |

Sharon v.d. Veerdonk is governance- en businessconsultant en werkt als externe promovenda bij iBMG. Harry Woldendorp is organisatieadviseur en interimmanager in de gezondheidszorg.

### MANAGEMENT SUMMARY

- \_ De Raad van Toezicht krijgt een steeds belangrijkere rol toegedicht en heeft een toetssteen nodig om koers te houden.
- \_ De maatschappelijke taak van de organisatie is het vertrekpunt om te komen tot de identiteit.
- \_ Toezichthouden vanuit de identiteit voorkomt dat ongezien van koers afgedwaald wordt en zorgt voor een toetsingskader voor risico's en waarden.