



HOE KAN DE OPERATIONELE WERKELIJKHEID EN HET TOEZICHT ELKAAR AANVULLEN EN VERSTERKEN?

Jacqueline Kropman

Over de zorg zijn veel kopzorgen, want de uitdagingen worden alsmear groter. Bovendien zijn het er tegelijkertijd veel, variërend van groot personeelstekort tot financiële krapte. Dan staan we ook nog aan de start van de dubbele vergrijzing en toenemende zorgzwaarte, waardoor vastlopen onvermijdelijk is als er niet echt iets fundamenteels verandert. Het Kader Passende zorg stelt dat we elkaar harder nodig hebben dan ooit tevoren. Ditzelfde geldt voor de raad van toezicht en de raad van bestuur. Hoe kunnen zij elkaar meer versterken en hoe is het Rijnlands organiseren daar een antwoord op? Dit artikel biedt daar inzicht in.

Het Rijnlandse gedachtengoed kan perspectief bieden. Na de hoge verwachtingen van zelfsturing of zelforganisatie en de teleurstelling die hier niet zelden op volgde, ligt het voor de hand dat er kritisch wordt gekeken naar het Rijnlands organiseren. Wellicht mede omdat er raakvlakken zijn, zoals het creëren van clientwaarde en de medewerkers en het vakmanschap in de lead zetten. Vanuit ruime ervaringen met implementatie van zelfsturing en zelforganisatie is het Rijnlands organiseren toch een wezenlijk andere besturingsfilosofie en een andere

manier van denken en doen. Een ander perspectief om de uitdagingen binnen de zorg het hoofd te kunnen gaan bieden. Niet alleen voor de medewerkers en de teams, maar aan de basis voor het bestuur en het toezicht.

De urgentie

De problemen in de zorg bestaan langer en zijn hiermee inmiddels zeer urgent geworden. In eerdere pogingen om de personele en financiële tekorten door processen slimmer te organiseren werd zelfsturing

HET RIJNLANDS ORGANISEREN

of zelforganisatie geïntroduceerd. Het idee was om de zorg rondom cliënten en patiënten te organiseren en waarde toe te voegen door de medewerkers meer aan het roer te zetten. Een mooie insteek om medewerkers weer vanuit de bedoeling te laten werken. Ondanks deze mooie ambities kwam dit niet altijd goed van de grond. In de praktijk zagen we dat de verwachtingen van de zorgteams hoog waren, terwijl het bestuur, management en de ondersteunende afdelingen, het werk veelal op dezelfde wijze als voorheen bleven uitvoeren. Logisch dat na een paar jaar de principes van zelfsturing of zelforganisatie weer verlaten werden omdat het concept niet dat had geboden wat men ervan had verwacht. Gevolg hiervan was dat professionals zich onvoldoende serieus genomen hebben gevoeld. Dit vertaalde zich niet zelden in een hogere uitstroom van medewerkers. Zorgmedewerkers besloten de zorg te verlaten of zich meer onder hun eigen voorwaarden/flexibel als zzp'er te laten inhuren. Om de diensten toch ingevuld te krijgen, steeg hiermee voor veel zorgorganisaties de kostenpost van personeel die niet in loondienst (PNIL) zijn. Tot op heden een van de grootste kostenposten voor zorgorganisaties. Door de personele krapte en hoge kosten koersen we af op een zorginfarct. In toenemende mate lezen we hierover berichten en horen wij in de praktijk dat afdelingen door de krapte van personeel worden gesloten of huisartsenpraktijken die geen opvolging kunnen vinden, worden opgedoekt. De sleutel wordt gezocht in de regionale samenwerking, binnen een nog ingewikkeld systeem met tussenschotten en afzonderlijke wettelijke en financieringskaders.

In het fundament anders, maar binnen het cliché: 'wanneer we blijven doen zoals we het altijd hebben gedaan, blijven we altijd krijgen wat we hebben gekregen'. Dit geldt zeker voor de drie domeinen kosten, capaciteit en continuïteit. Uiteindelijk blijft het gaan het om de patiënt én de zorgverlener, zoals ook de gedachte was bij zelforganisatie of zelfsturing. De medewerkers waren daar op zich blij mee, omdat deze insteek aansloot bij de drijfveren waarom ze voor de zorg hadden gekozen. Echter, in de praktijk liepen de medewerkers niet zelden tegen de spreekwoordelijke muren aan. Zij misten de kaders en facilitering van de principes van zelforganisatie binnen de organisatie. De nieuwe manier van werken was ook niet voelbaar en zichtbaar in het DNA van de gehele organisatie.

Keuze Rijnlands organiseren

Het Rijnlands gedachtengoed houdt rekening met de implementatie van het gedachtengoed door de gehele organisatie. Het gaat om een wezenlijk andere besturingsfilosofie dan onze huidige Anglo-Amerikaanse binnen de zorg. De keuze voor een besturingsfilosofie behoort tot het domein van de bestuurder. Werken vanuit Rijnlandse principes vraagt inzicht in de huidige cultuur, om de verschillen te vertalen naar een andere kijk op organiseren. Typisch Rijnlandse organisaties hanteren namelijk een andere set van werkovertuigingen of waarden dan Anglo-Amerikaanse bedrijven. Werken vanuit Rijnlands principes vraagt inzicht in de huidige cultuur, om de verschillen te vertalen naar een andere kijk op organiseren. Typisch Rijnlandse organisaties hanteren een andere set van werkovertuigingen of waarden dan Anglo-Amerikaanse bedrijven.

Bovenstaande vergelijking tussen beide besturingsprincipes laat zien dat het Rijnlands organiseren betekent dat de bestuurder op een andere manier 'in control' wil zijn. Het is doelmatig als de wijze waarop de raad van toezicht in control wil zijn, hierop aansluit. Juist vanwege de grote verschillen tussen beiden besturingsfilosofieën. Wanneer de raad van bestuur werkt volgens het Rijnlands organiseren en de raad van toezicht volgens het Anglo-Amerikaans gedachtengoed, zou de organisatie twee verschillende werkwijzen moeten hanteren, wat veel verwarring en efficiencyverlies oplevert. Vanwege de verschillende uitgangspunten of waarden tussen het Anglo-Amerikaans en het Rijnlands is paralleliteit volgens Jaap van der Meij (Meij, J., 2017. *Scherper stellen, goed zien*) tussen raad van bestuur en raad van toezicht zeer aan te bevelen.

Raad van toezicht 'in control' vanuit Rijnlandse waarden

Het inmiddels door de raad van toezicht ingezette nieuwe perspectief op toezichthouden, waar de toezichthouder in toenemende mate ook werkgever, ambassadeur en adviseur is, is een mooie onderlegger voor de Rijnlandse besturingsfilosofie. Zoals bij de principes van het nieuwe toezichthouden, zijn ook binnen de Rijnlandse organisatie vertrouwen en het creëren van klantwaarde belangrijke uitgangspunten. Dit sluit dus mooi op elkaar aan.

ANGLO-AMERIKAANS	RIJNLANDS
Besturen op basis van machtspositie en hiërarchie	Besturen op basis van gezag: inhoudelijke kennis van zaken en vakmanschap
Het 'ik' staat centraal (individualisme) samenwerking is slechts een functionele actie	Het 'wij' staat centraal (solidariteit): samenwerking heeft waarde in zichzelf
De 'korte termijn aandeelhouderswaarde' vormt het richtpunt	Het creëren van duurzame waarde voor alle stakeholders (met voorop de client/burger/klant) vormt het richtpunt
Maakbaarheid: als er een plan is, is het eigenlijk al klaar, ligt de route vast	Ontwikkelbaarheid staat centraal, de weg is een leerproces
De regel regeert: protocollen en gestandaardiseerde processen zijn leidend	Wat nodig is voor kwaliteit regeert: vakmanschap en context zijn leidend
Vertrouwen is gebaseerd op systemen	Vertrouwen in mensen en hun vakmanschap
Er wordt georganiseerd vanuit de systeemwereld	De wijze van organiseren volgt het primaire proces: de leefwereld staat centraal

Tabel 1 Waarden en besturingsfilosofieën binnen Anglo-Amerikaanse en Rijnlandse organisaties

Er zijn ook verschillen. Het overzicht laat zien dat bij een Anglo-Amerikaanse organisatie de aandacht vooral uitgaat naar 'beheer en control' als benadering om 'in control' te zijn. Ofwel de basis gaat uit van wantrouwen. Deze benadering is vaak zo ingeburgerd, dat men zich niet meer bewust is van deze basis. Het is zo gewoon geworden. Echter, in elke organisatie kan vertrouwen en wantrouwen heel slecht naast elkaar bestaan. Voor de bestuurder is het een opgave om binnen de controlactiviteiten het vertrouwen te laten zegevieren. Dit is een gevoelig issue, dat vraagt om consequentheid. De raad van toezicht kan dit proces ondersteunen door ook vanuit vertrouwen zijn control-activiteiten te verrichten. Dit vraagt om anders, vanuit Rijnlandse principes heel bewust, en zorgvuldig naar situaties kijken en handelen.

Voor de raad van toezicht is er dus alle reden, zoals dat geldt voor iedereen in de organisatie, de omslag in denken en doen naar Rijnlands organiseren te maken. Het sluit aan bij een statement van de Neder-

landse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ): "De raad van toezicht is aanspreekbaar op de waarde die hij toevoegt aan de organisatie. Wanneer er sprake is van een noodzakelijke ontwikkeling van hun organisatie, heeft de raad van toezicht de plicht om daarin mee te bewegen. Als doel om waardering, het vakmanschap laten bloeien en werken vanuit vertrouwen om mensen te kunnen binden aan de organisatie".

De ontwikkeling van Rijnlandse werkwijzen voor de raad van toezichthouders

Uit bovenstaande mogen we afleiden dat toezichthouden in een Rijnlandse organisatie meer betekent dan alleen 'anders gaan doen'. Het vraagt weliswaar om andere werkwijzen, maar belangrijker is de acceptatie binnen de raad van toezicht op een andere kijk op organiseren. Het is daarom aan te bevelen om een lid met het profiel organisatieontwikkeling aan de raad van toezicht toe te voegen.

De omslag

Vanuit de principes van het nieuwe toezichthouden is binnen veel raden van toezicht al een mooie kante-ling zichtbaar op het gebied van vertrouwen en het creëren van waarde. Voor de staf en de ondersteu-ning is de omslag vaak veel moeilijker. Deze groepen zijn meer dan de mensen in het primaire proces beïnvloed door het Anglo-Amerikaanse denken. Het type leiderschap dat van hen is gevraagd, hun achtergrond of opleiding en de externe regelgeving is daar debet aan. Het vertrouwen in een duidelijke andere koers, een koers die begint bij de bestuurder, de organisatie als geheel en – essentieel de inrichting van de ondersteunende processen hierop, kan de be-nodigde mentale ruimte, het vertrouwen en hoop bij de vakmensen/medewerkers ontstaan. In de omslag, adviseren wij deze volgorde.

Voor de raad van bestuur:

- 1. Ontwikkel de andere besturingsfilosofie. Het prismaat ligt bij de raad van bestuur.
- 2. Verspreid de nieuwe besturingsfilosofie, pas deze geleidelijk toe.
- 3. Ontwikkel nieuwe werkwijzen om ‘in control’ te zijn, samen met organisatiegeledingen die de nieuwe filosofie al omarmd hebben.
- 4. Ruil oude werkwijzen in voor nieuwe.

Voor de raad van toezicht:

- 1. Verwerf een diepgaand inzicht in de nieuwe besturingsfilosofie van de bestuurder. Ga zien en voelen hoe dat in de praktijk werkt (gluren bij de burens), vooral wat de betekenis is bij cliënten en medewerkers.
- 2. Horen van de bestuurder hoe deze nu ‘in control’ is.
- 3. Spreek als leden uit dat er vertrouwen is in de nieuwe werkwijzen.
- 4. Ontwikkel in lijn met de nieuwe werkwijzen van de raad van bestuur, ook nieuwe werkwijzen voor de raad van toezicht.
- 5. Ruil de oude werkwijzen in voor de nieuwe. Dit gaat niet van de ene dag op de andere. Oud en nieuw lopen een tijdje door elkaar. Belangrijk is dat de elementen van de raad van bestuur en raad van toezicht congruent aan elkaar zijn.

Wanneer de raad van bestuur en de raad van toezicht de Rijnlandse besturingsfilosofie voldoende diep-

gaand doorzien en ondersteunen, kan de ontwik- keling van de nieuwe werkwijzen van start gaan. Het Rijnlands organiseren is dermate fundamenteel anders: vanuit de behoefte aan verticale beheer- sing en controle, naar horizontale borging. Nieuwe werkwijzen zullen vanaf ‘scratch’ moeten worden opgemaakt. Dat gaat het snelst door de bestaande werkwijzen te ontrafelen met vragen als: Waarom doen we dit? Welk doel dient dit? Waarom doen we dit op deze manier? Wat levert dit op? De antwoor- den op deze vragen worden de bouwstenen voor het nieuwe geraamte en worden meegenomen naar de ‘ontwikkelomgeving’ en naast de uitgangspunten van het Rijnlands organiseren gelegd. Belangrijk is dat gewerkt wordt vanuit het principe ‘whole system in the room’ (Weisbord, M., 1996), dat betekent dat alle geledingen die maar er ook iets mee van doen hebben aanwezig zijn bij het ontwerp van het gehele proces, inclusief de patiënt en client.

Financieel ‘in control’ door ‘walking around’

In de overgang van bestaande, nog oude werkwijzen naar een nieuwe werkwijze is niet te voorkomen dat de organisatie het cijfermateriaal tijdelijk niet hele- maal op orde heeft. Meestal gaat de hele structuur van de kostenplaatsen op zijn kop. Om het vertrou- wen te voeden én een vinger aan de pols te kunnen blijven houden wordt aanbevolen, zowel aan de bestuurder als aan de raad van toezicht, veel ‘in de werkelijkheid’ aanwezig te zijn bijvoorbeeld door rond te lopen en met teams te praten. Zo ontstaat als snel een beeld bijvoorbeeld over de personeelsbezet- ting en over de noodzaak tot de inzet van personeel die niet in loondienst is. De raad van toezicht kan vertrouwen in deze tijdelijke aanpak krijgen door met een afvaardiging een keer mee te gaan en te ervaren hoe de bestuurder ‘by walking around’ de informatie ophaalt.

Raad van bestuur en raad van toezicht, samen optrekken: strategisch én operationeel

De raad van bestuur heeft zijn raad van toezicht bij deze strategie van ‘tussentijds schipperen’ hard nodig. Zij dienen samen bewust te kiezen voor deze strategie van dit geleidelijke ontwikkeltraject. Het gaat daarbij niet alleen om een gezamenlijke

VERWERF DIEPGAAND INZICHT IN DE RIJNLANDSE BESTURINGSFILOSOFIE VAN DE BESTUURDER, ERVAAR DE PRAKTIJK EN ‘GA GLUREN BIJ DE BUREN’

strategie, maar ook om gezamenlijkheid te laten zien door op alle niveaus zichtbaar te ontwikkelen en het nieuwe verhaal te operationaliseren. In de teams, door de leidinggeevenden, door het bestuur én door de raad van toezicht. Alles met het doel: het weer congruent maken van de werkcultuur, de systemen, de werkprocessen met de nieuwe besturingsvisie en het werken met teams vanuit vakmanschap en eigenaarschap, op basis van vertrouwen.

Opvolging bij vertrek leden raad van bestuur en raad van toezicht

De raad van toezicht heeft altijd een bijzondere rol wanneer de bestuurder vertrekt of wanneer een wisseling binnen de raad van toezicht plaats vindt. Het selecteren van een goede Rijnlandse opvolger maakt die rol helemaal cruciaal. Dit valt niet van een papieren curriculum vitae af te lezen. De mens achter het vaak mooie curriculum geeft meestal meer informatie. Heeft de kandidaat bijvoorbeeld een na- tuurlijke affiniteit met Rijnlandse principes? Heeft de kandidaat de voorkeur om het uitoefen van macht tot een minimum te beperken? Is de kandidaat in staat juist anderen laten schitteren? Zit het ego niet te veel in de weg? Is zijn of haar mensbeeld passend bij een Rijnlandse cultuur? Wat is zijn of haar blik op het faciliteren van Rijnlands organiseren? Om deze eigenschappen te leren herkennen, kan het helpend en inspirerend zijn voor de raad van toezicht een aantal Rijnlandse bestuurders te ontmoeten. Het beeld dat dan ontstaat, kan bijdragen aan het her- kennen van Rijnlandse bestuurders.

Rieken & Oomen kijkt binnen de werving & selectie (vast en interim) van bestuurders en toezichthouders niet alleen naar het CV, maar ook naar de mens. Wij dragen die kandidaten voor die passen bij de bestu-

ringsfilosofie van uw organisatie. Zo ook binnen de Rijnlandse principes. Daarnaast adviseren wij vanuit deze besturingsfilosofie op het selectieproces. Zoals het betrekken van vakmensen (advies) in de pro- cedure. De vakmensen voelen vaak snel aan of een kandidaat bestuurder of toezichthouder uit het juiste hout is gesneden. Met name of zij de kandidaat in staat achten om vanuit de Rijnlandse besturingsfilo- sofie de juiste waarde toe te voegen aan de operatio- nele werkelijkheid van hun zorgorganisatie.



Literatuur

- Kolthof, H. (2015) Werken met een toezichtskader vanuit een Rijnlands perspectief. Geraadpleegd op 15-11-2022, van <https://wij-leren.nl/toezichtkader-rijnlands-denken.php>
- MEI, J.vander.(2017). *Scherpstellen goed zien: toezichthou- den in een Rijnlandse organisatie met zelfsturende teams*. S&V Productionontwikkeling bv.