



Marius Buiting is directeur van de NVTZ. (foto NVTZ)

door Jan Kloeze

## DIRECTEUR NVTZ MARIUS BUITING

# 'Individueel beoordelen niet logisch'

Zijn leven lang werkend in de wereld van zorgkwaliteit heeft arts, jurist en NVTZ-directeur Marius Buiting een bijzondere kijk op het onderwerp ontwikkeld. Termen als certificering, PE-punten en borging komen niet in zijn vocabulaire voor. Hij spreekt over gerechtvaardigd vertrouwen: 'Niet een kwaliteitsaanpak in-richten op misstanden en mensen die de kluit willen belazeren. Maar als ze dat toch doen, dan ook doorpakken en uit de handel nemen.'

**W**ie het boek *Verdraaide Organisaties* (Wouter Hart, Vakmedianet) leest, krijgt een voortreffelijk inzicht in het gedachtengoed van Buiting, die als co-auteur van Hart optrad. De kortst mogelijke samenvatting van het boek staat in de subtitel 'terug naar de bedoeling'. Die oproep is gericht aan een ieder die zich in de systeemwereld van afvinklijsten of normeringen bevindt en daar

de oorspronkelijke bedoeling van zijn handelen is kwijtgeraakt. Vanuit deze gedachte gaat Buiting ook om met het vraagstuk van kwaliteitsverbetering bij raden van toezicht in de zorg.

**Anders dan de vereniging van zorgbestuurders (NVZD) koos de NVTZ er voor de kwaliteit van de ra-**

den van toezicht als geheel te benaderen en dus niet de individuele toezichthouder te accrediteren. Waarom?

'Bestuurders zitten in een andere positie dan toezichthouders. In ieder geval voor wat betreft de manier waarop we naar hen kijken. We zien graag iemand met wie alles staat of valt: de CEO, de minister, de voetbaltrainer en de bestuurder. Daarom is het begrijpelijk dat we deze personen willen kennen. Hun leiderschap is situationeel, bevindt zich in de context van hun verantwoordelijkheid. Dat is ook de manier waarop de politiek naar bestuurders kijkt, met de kritiek dat soms een op het eerste gezicht disfunctionerende bestuurder even later ergens anders toch weer wordt aangesteld. Er ontstond een politieke druk daar iets aan te doen. Ik zat in de adviescommissie van de NVZD en heb vanuit deze context de persoonlijke accreditatie van bestuurders gesteund.'

#### Wat is dan het verschil met de toezichthouder?

'De raad van toezicht opereert collectief en bezit een opgetelde interventiekracht, juist vanuit de diversiteit en de daarmee samenhangende dynamiek van de raadsleden. Dan is het niet logisch om individuen te beoordelen. Daar komt nog bij dat naar verwachting raden van toezicht op afzienbare termijn vertegenwoordigers van cliënten, medewerkers of mantelzorgers zullen opnemen. Dat zijn ervaringsdeskundigen die niet per definitie hoogopgeleid zijn, maar die dan wel zouden worden geconfronteerd met een mogelijk zware, persoonlijke accreditatie. Het door ons ontwikkelde kwaliteitstraject is daarom gericht op raden van toezicht als geheel met daarbinnen verplichte, individuele cursussen voor beginnende toezichthouders en voor voorzitters, die een eigen rol hebben in de governance. Men dient immers goed beslagen ten ijs te komen.'

**Dergelijke cursussen en ook andere door NVTZ ontwikkelde kwaliteitsinstrumenten zijn nog niet verplicht. Toch is jullie recente rapport over goed toezicht getiteld "De vrijblijvendheid voorbij". Hoe kan dat?**

'We zien dat nu al vrijwel al onze leden die cursussen volgen. Die motivatie komt uit de personen zelf. Het is een soort morele verplichting geworden om je professioneel op te stellen. Zo werkt het ook bij de andere verbeterinstrumenten die in het rapport zijn beschreven (zie kader, -red.). Het gaat om de vraag hoe je in het vak staat. Of je bereid bent te leren, je aanspreekbaar op te stellen en te luisteren. Het gaat om het aanleren van nieuw gedrag.'

## Raden van toezicht opereren als collectief

#### Is het voor de politiek ook voldoende? Men dreigde immers met wettelijke, verplichte accreditatietrajecten ook voor toezichthouders?

'Aanvankelijk was dat de politieke richting. Maar we zijn erin geslaagd de minister en de staatssecretaris ervan te overtuigen dat de collectieve benadering zoals wij die voorstaan, toch het beste is. Drie jaar hebben we gekregen, dus tot zomer 2018, om het traject dat we voor ogen hebben in te regelen. De belangrijkste vraag daarbij is of wij als samenleving er van uit mogen gaan dat raden van toezicht te vertrouwen zijn en zich verder willen professionaliseren. Die geloofwaardigheid is niet af te dwingen met een systeem van PE-punten. Dan krijg je bureaucratie. Nog nooit is iemand geloofwaardiger geworden door meer PE-punten of door meer compliancy, ook zo'n term uit de systeemwereld. Juist niet. Compliancy is het tegendeel van geloofwaardigheid. Wel wordt in dit verband gesproken over accreditatie. Op zichzelf is dat een neutraal begrip. De letterlijke betekenis van het woord is bekrachtigen van geloofwaardigheid. Door als toezichthouders transparant te zijn over de gevolgde weg van professionalisering, ontstaat die geloofwaardigheid.'

#### En als het dan toch mis gaat?

'Het is over het algemeen niet zo dat mensen de kluit belazeren. Wij gaan uit van wat ik gerechtvaardigd vertrouwen noem. Maar als dat toch gebeurt, zeg ik doorpakken en uit de handel nemen. Dan moeten we ook streng durven zijn.'

#### Is drie jaar genoeg?

Het is geen kwestie van op nul beginnen. De afgelopen vijf jaar is de professionalisering van het interne toezicht al sterk gegroeid. Intern toezicht is minder waterig, minder reactief en vooral moediger geworden. Dat is deels het gevolg van externe druk, veroorzaakt door de schandalen die we allemaal kennen en de aansprakelijkheid die daarmee samenhangt. Maar de verandering in de opstelling van raden van toezicht komt ook van binnenuit. Bewust hebben we er de laatste jaren in de NVTZ voor gekozen dynamische contrasten neer te zetten. Dat heeft het gedrag van de raden van toezicht op scherp gezet.

## Nog nooit is iemand geloofwaardiger geworden door meer PE-punten

### Dynamische contrasten? Wat bedoel je daarmee?

Tot enige jaren geleden was ook in eigen kring de meest gehoorde uitspraak dat toezichthouders niet op de stoel van de bestuurder moesten gaan zitten. Dat beeld is bekend, niemand is het daar mee oneens, terwijl de stelling uit gaat van een negatieve aanname. Daar hebben we iets tegenover gezet vanuit de vraag: wat doen we dan wèl? Zo is het beeld dat we een soort permanente examencommissie van de bestuurder zijn, gekanteld naar het toezien op de inrichting en de performance van de instelling zelf. Want het gaat niet om de bestuurder maar om de besturing. Dat contrast heeft veel nieuwe energie gegeven. De vraag is niet meer of de bestuurder goed leiding geeft, maar of hij het leidinggeven goed heeft georganiseerd. Vanuit deze taakopvatting kan de raad van toezicht zich op een meer dynamische wijze verdiepen in de gang van zaken in de instelling. Er ontstaat een proactieve houding. Er is meer betrokkenheid. Toezichthouders gaan de organisatie in, stellen zich onderling toetsbaar op, luisteren naar medewerkers en treden ook naar buiten. Ik ben echt blij en trots dat deze verandering bij onze leden is opgetreden.'



Lees op de volgende pagina's de ervaring van twee voorzitters met intercollegiaal spiegelen.

**In het rapport "De vrijblijvendheid voorbij" staat ook dat de raad van toezicht een vorm van professionele ondersteuning nodig heeft. Moeten raden van toezicht daar vaker om vragen?**

'Welnee. Ze moeten dat gewoon regelen. Zij zijn hun eigen baas!' |

## KWALITEITSINSTRUMENTEN

Het NVTZ-rapport "De vrijblijvendheid voorbij" is opgesteld door een commissie onder leiding van Alex Brenninkmeijer, tegenwoordig lid van de Europese Rekenkamer. De commissie beschrijft de volgende vier bouwstenen voor goed toezicht in zorg en welzijn (hier kort samengevat):

### \_ Goed beslagen ten ijs

Beginnende toezichthouders krijgen les over het vak van toezichthouder en leren hoe de zorgwereld in elkaar zit. Voorzitters leren over de dynamiek van hun specifieke rol binnen de raad van toezicht en daarbuiten.

### \_ Reflectie

Er zijn in het rapport meerdere vormen van reflectie op het eigen functioneren beschreven, variërend van intervisie tot collegiale toetsing. Met al deze vormen van reflectie wordt momenteel onder impuls vanuit NVTZ ervaring opgedaan.

Elders in dit nummer vertellen twee voorzitters over 'gluren bij de burens' – waarbij twee raden van toezicht samen ervaringen uitwisselen.

### \_ Transparantie

De NVTZ heeft het voornemen een ombudsfunctie in te stellen, waar mede-toezichthouders, medewerkers en ook bestuurders gebruik van kunnen maken als zij vraagtekens stellen bij een geconstateerde praktijk van intern toezicht.

### \_ Externe evaluatie

Eens in de drie jaar maken raden van toezicht gebruik van een externe evaluator om het functioneren van de raad als geheel te laten toetsen.

Het rapport "De vrijblijvendheid voorbij" is te downloaden op de site van NVTZ ([www.nvtz.nl](http://www.nvtz.nl)).