



Kader Goed Bestuur 2020 NZa en IGJ: wat wordt van de RvT verwacht?

9 juli 2020

Begin juli verscheen het nieuwe Kader Goed Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit en de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd.

Over het waarom en hoe die wordt toegepast verwijs ik gemakshalve naar het document, waarvan ik aanneem dat elke bestuurder en interne toezichthouder dat tot zich neemt.

Dit kader over toezicht op goed bestuur betreft een aanscherping van de eerdere versie uit juli 2016.

Het verschil tussen het kader 2016 en 2020 zijn de wijzigingen in het thema interne toezicht.

Er is een hoofdstuk waarin 6 thema's voor intern toezicht worden genoemd waarop IGJ en NZa verwachten dat toezichthouders zich hier uitvoering aan geven er zich aantoonbaar voor inzetten.

Wat betreft de rol van IGJ en NZa wordt in het veld wel eens de vraag gesteld wat hun legitimatie op extern toezicht governance is. Ze moeten zich toch alleen bezig houden met kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid zorg?

Wat interne toezichthouders nog wel eens vergeten is dat IGJ al meer dan 10 jaar geleden (toen nog IGZ) uit de praktijk heeft aangetoond dat er een relatie is tussen goede kwaliteit zorg en goed bestuur en toezicht¹. Verder merk ik uit de praktijk dat veel RvT's er helemaal niet van op de hoogte zijn dat op basis van de WTZi (straks WTZa) en de AMvB 'Transparantie-eisen goed bestuur en toezicht', de NZa en IGJ formeel de toezichthouders zijn op de juiste naleving van die AMvB.

Het zou helpen dat te vermelden in het Toezichtkader 2020 zodat in het veld beter begrepen wordt waarom NZa en IGJ ook op de governance een toezichtrol hebben.

Of ze dat in de praktijk adequaat doen, dat kan ik niet beoordelen.

IGJ heeft voor de eigen inspecteurs in een interne kennis-webinar het thema 'intern toezicht in crisis' behandeld. Als een van de sprekers lichtte ik mijn eerder gepubliceerd onderzoek toe over de rol van RvT in de acute fase Covid-19². IGJ heeft mij ook gevraagd om een reflectie te geven op die 6 thema's intern toezicht uit hun Kader Goed Bestuur.

Ik heb een algemene beschouwing daarover achterwege gelaten en – op basis van mijn adviespraktijk- bij elk thema *één praktisch aandachtspunt* genoemd waar de inspecteur op alert kan zijn en *mogelijk een klein signaal* dat iets zegt over de kwaliteit van toezicht. Deze kleine 'alerts' ga ik hier noemen. Ik richt mij tot de interne toezichthouder om over de eigen RvT te reflecteren: hoe zit dat bij ons?

¹ Zie: Staat van de Gezondheidszorg 2009. De vrijblijvendheid voorbij: sturen en toezichthouden op kwaliteit en veiligheid van zorg. En nadien verschenen rapporten en toezichtkaders

² zie mijn website onder rubriek 'posts'.

1 De raad van toezicht investeert in een eigen toezichtvisie en formuleert doelstellingen en acties

Hoe wordt de toezichtvisie ingevuld? Formalistisch, plichtmatig en bureaucratisch enerzijds of zelf actief reflecterend anderzijds? Een formalistische invulling kan zijn: “bestuurssecretaris, schrijf een concept-visie en dan bespreken we die de volgende RvT (agendapunt 8....)”. Klaar, plichtmatig voldaan aan de norm van de Governance-code en Kader NZa en IGJ.

M.i. kun je aan het visiedocument RvT achteraf wel zien of aan de visie op toezicht bureaucratisch of echt inhoudelijk is gewerkt. In het eerste geval zijn het meestal de ‘platitudes’-teksten die min of meer algemene governance-uitgangspunten herhalen, uit de code of anderszins. Bij een meer inhoudelijke en actieve invulling zijn het teksten die meer op de eigen specifieke situatie zijn toegespitst, bijvoorbeeld over de fase van de zorgorganisatie en wat dat betekent voor het toezicht de komende tijd.

2. De raad van toezicht ziet toe op beheersing van risico's met aandacht voor gedrag en cultuur

Wanneer alert zijn op risico's op kwaliteit van zorg? In gevallen waarbij er veel bestuurlijke energie gaat naar interne reorganisaties, organisatieveranderingen die moeizaam en schokkend verlopen, bij fusies (pré- en post-fusiefase). Met name als die processen lang duren. De bestuurlijke en management-aandacht voor kwaliteit van zorg wordt minder en dus....

3. De raad van toezicht dient ook het maatschappelijk belang over de grenzen van de eigen organisatie

Goed punt om dit in de gaten te houden. Let er vooral op dat je als raad van toezicht ook kijkt naar de belangrijke partners die minder voor de hand liggend lijken, of niet primair op het netvlies. Twee willekeurige voorbeelden: in de acute zorgketen, de belangrijke afstemming tussen ambulancevervoer en ouderenzorg-organisaties ('de kwetsbare oudere'). Of de relatie tussen gehandicaptenzorg, buurtwerk en politie (denk aan de LVG-jongeren die kwetsbaar zijn voor het criminele milieu).

4. De raad van toezicht zorgt voor zijn eigen diversiteit en vakmanschap

5. De raad van toezicht borgt onafhankelijkheid en voorkomt vermenging van belangen

'The chairman makes or breaks the board'³

Wees alerter bij een combinatie van een lang-zittende bestuurder met een voorzitter raad van toezicht die in de laatste 2 jaar van de 8-jarige zittingstermijn is. Een redelijke kans dat het een duo is geworden waar het kritisch en onafhankelijk oordeel van de voorzitter RvT onvoldoende is.

Versterkt, omdat de voorzitter mogelijk minder scherp is vanwege het einde in zicht: 'alles is al een keer voorbij gekomen...'

En verder. De raad van toezicht is een college van gelijken. Formeel dan. Informeel zijn er altijd meer en minder invloedrijke leden. Wie hebben het voor het zeggen? Zoals uit onderzoek van prof Van Maanen en Veltrop (RUG) in bedrijfsleven blijkt⁴, zijn in de RvC de voorzitter en de 'financials' het meest invloedrijk. Minder machtig zijn de RvC-leden die kennis hebben van de sector en het primaire proces. We kunnen dat doortrekken naar de zorg. Generaliserend: de voorzitter en de financieel

³ Titel van boek prof mr Steven Schuit 2010

⁴ Het Financieele Dagblad 15-6-2012: De Commissaris met kennis van de sector heeft het nakijken.

deskundige zijn veelal ouder (wel meer ervaren) en man. De leden die op aandachtsgebied 'zorg' zitten zijn meestal jonger en vrouw.

6. De raad van toezicht ziet toe op transparante en afgewogen besluitvorming en zorgt voor openbare verantwoording

Het eerste punt is belangrijk: dat de RvT er op toeziet of bestuurlijk -in dialoog intern en extern- een *evenwichtige* afweging van belangen heeft plaatsgevonden.

Bij het tweede punt wordt verwezen naar minimaal jaarlijks de openbare verantwoording over zijn activiteiten van de RvT. Maar wie leest het jaarverslag?

Twee tips:

- wat staat er op de website over de raad van toezicht? De verschillen in de praktijk zijn verbazingwekkend groot. Van nauwelijks vindbaar (of helemaal niet actueel...) tot een uitgebreide en transparante informatie over de RvT, inclusief mailadres.
- nog belangrijker: ziet de RvT er op toe of de RvB ook (waar wenselijk en nodig) het openbare debat en verantwoording opzoekt? Het is natuurlijk voor iedereen spannend om in de media in de schijnwerpers te staan. Maar hoe spannend ook, van bestuurders van een belangrijke maatschappelijke voorziening mag je ook verwachten dat ze de moed hebben maatschappelijk hun geluid te laten horen. Uit zich zelf, of als openbaar om uitleg wordt gevraagd.

-x-x-

www.theoschraven.nl
advies@theoschraven.nl
06-21573365