



## Wie dicht het toezichtgat?

*Dit was de titel van het symposium georganiseerd door Zorgvisie op 15 september 2008, voor toezichthouders en bestuurders in de zorg*

*Theo Schraven was één van de sprekers. Hierbij een samenvattend deel van zijn lezing.*

Een sector dat meer dan andere branches onderhevig is aan toezicht is de bankensector. En toch heeft de kredietcrisis uit kunnen breken en is het vertrouwen in de financiële sector geschaad. Waarom? Omdat de banken hun roots en één van hun kernwaarden hebben verwaarloosd: namelijk dat je de risico's op de balans hebt staan. Met het wegverpakken van de 'krediethypotheek' (die gecertificeerd waren!) heeft men een basisprincipe en een kernwaarde overtreden. Om een topbankier te citeren: "we zijn ons te veel gedragen als een gewoon beursgenoteerd bedrijf en we zijn vergeten wie we echt zijn: een bank!

Laat deze les ook een les voor de zorg zijn: vergeet je niet waar je vandaan komt en vergeet je kernwaarden niet. De zorg is ontstaan uit de 'caritas-gedachte'; dat wordt tegenwoordig misschien opgevat als een obsoleet fenomeen, maar de bron en kern van de zorg is ontstaan uit het vroegchristelijke concept van barmhartigheid of nog beter uitgedrukt 'agapé' wat staat voor 'belangeloze universele liefde'. In die tijd, de Romeinse tijd was dat een volledig nieuw concept: armen, zieken, gehandicapten, 'gekken' werden tot dan toe volledig aan hun lot overgelaten (iets wat we in sommige samenlevingen nog steeds zien: gehandicapten en psychiatrische patiënten door familie uit schaamte aan hun lot worden overgelaten en door de staat als nutteloos worden beschouwd). Wie niets met die caritas-geachte of de christelijke barmhartigheid die toen ontstond heeft, kan worden gerustgesteld. Dit concept is in het humanisme na de Verlichting in een ander jasje terug gekomen en dat is de 'solidariteitsgedachte' vanuit een nieuw principe 'de universele rechten van de mens'.

De caritas-zorg en de solidariteitsgedachte: 'de zorg van mens tot mens' heeft zich na dien dankzij moderne tijd en wetenschap geprofessionaliseerd. Centraal staat daarbij steeds de verbinding met en tussen mensen en dat is een kernwaarde binnen de zorg. Het is vooral mensenwerk en het budget bestaat immers voor 70 a 90% uit 'personeelskosten', menselijk kapitaal. Dat maakt de zorg als essentieel anders dan welke sector ook. De zorg is dus vooral een **werk**gemeenschap: voor mensen door mensen.

U zult zich inmiddels afvragen wat heeft dit allemaal met toezicht te maken? Sterker, met het dichten van het toezichtgat. De congresfolder spreekt de toezichthouders aan over (citaat): "schaalvergroting, fuseren en zo ja met wie? Samenwerken en hoe dan? Strategisch omgaan met vastgoed, inspelen op marktwerking, aanbestedingen winnen, nieuwe rechtspersonen. Zo maar een greep uit de vele vraagstukken waar de toezichthouder anno 2008 zich mee bezig moet houden".

Allemaal waar, maar niets over de het vraagstuk: hoe zorgen we voor verbinding met onze mensen: de professionals, medewerkers en het middenkader.

Mijn stelling: het dichtten van het toezichtgat is het dichtten van de kloof met middenkader en medewerkers die ontstaat of dreigt te ontstaan. Er dreigt een onoverbrugbaar gat te ontstaan tussen bestuur en toezicht aan de ene kant (die met eerdergenoemde vragen bezig is) en de professionals, medewerkers aan de andere kant.

Ondernemer Kalff waarschuwde daarover al eerder dit voorjaar publiekelijk<sup>1</sup>. Met het Angelsaksische model zijn we organisaties gaan zien als 'geld-gemeenschappen' en het Rijnlandse model schiet tekort omdat organisaties 'belangengemeenschappen' zijn geworden, die gevangen zitten in een cordon van geïnstitutionaliseerde, verkalkte en conflicterende belangen van vele partijen. Hij deed een oproep tot herwaardering van een groep die verwaarloosd en vergeten worden en dat is het 'middenkader' en bedrijven moeten vooral gezien worden als werkgemeenschappen. Voor de zorg geldt dit dus des te meer. Als er vanuit bestuur en toezicht niet geïnvesteerd wordt in die verbinding dan zullen zij zich ook niet verbinden met de organisatie. Althans de raad van toezicht moet er op toezien dat het bestuur dat doet. Die verbinding met de medewerkers wil niet zeggen dat je ze altijd maar hun gang moeten laten gaan of hun zin moet geven. Integendeel, maar als je echt wat wil veranderen op de werkvloer dan moet diep intervenieren en echt naast ze gaan staan, net zo goed als een goede hulpverlener naast zijn patiënt staat (en er niet boven).

Er is nog een andere reden waarom men in de zorg meer moet terugvallen op de inhoudelijke kernwaarden als bron voor toezicht. Organisaties worden zo complex en de differentiatie in zorg en organisatie neemt zodanige vormen aan dat je in de valkuil trapt om het toezicht (en de regels) steeds specifieker en gedetailleerder te maken. Dat gaat natuurlijk niet werken. De organisatieles is: bij toenemende complexiteit en differentiatie heb je kernwaarden of basisuitgangspunten nodig om op terug te vallen. Vergelijk de 'hypotheekcrisis'. Die producten waren zo ingewikkeld geworden dat bestuur en toezicht zelf niet meer begrepen wat ze verkochten, maar ze leken profijtelijk. Bestuur en toezicht (ook het externe toezicht) had dit kunnen en moeten voorkomen door te stellen: wij verkopen 'vertrouwen' en dat betekent dat we ter bescherming van onze klanten, de risico's die we nemen, op de balans zetten, zoals banken al sinds hun ontstaansgeschiedenis doen. Ook Ahold was een les: men was een overname-machine geworden en men was vergeten dat men gewoon een 'retail-bedrijf' (supermarkt) is.

Beste interne en externe toezichthouders in de zorg: vergeet je kernwaarden in de zorg niet. Misschien maakt dat het toezicht toch een beetje gemakkelijker en aangenamer.

Theo Schraven

Anno 2016 zelfstandig bestuursadviseur (in met name de zorg)

[www.theoschraven.nl](http://www.theoschraven.nl)

---

<sup>1</sup> in FD mei 2008)