



Verslag expertmeeting

“Governance in nieuw perspectief: creatief toezicht organiseren”

‘Er is nog nooit zoveel wet- en regelgeving geweest als nu. Als we over toezicht praten, zijn we geneigd om meteen naar wetten en regels te kijken. Maar voor goed toezicht – zeker in complexe situaties – moeten we de ruimte nemen, creatief zijn, nieuwe wegen zoeken.’ Dat betoogde Marius Buiting, directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn tijdens het diner pensant dat NVTZ en Verdiwel op 14 februari 2018 bij Huize Molenaar organiseerden. Doel van deze expertmeeting was tot een proeftuin “Governance in een nieuw perspectief” te komen. Joger de Jong, ambassadeur Welzijn bij de NVTZ, roept belangstellenden op hieraan mee te doen.

‘In deze expertmeeting verkennen Marius Buiting, Joger de Jong wij als bestuurders en voorzitters of leden van Raden van Toezicht nieuwe vormen van toezicht,’ zegt Verdiwel voorzitter Greet Bouman nadat ze alle 24 deelnemers heeft verwelkomd, die vooral grote organisaties voor sociaal werk vertegenwoordigen. ‘Een belangrijke vraag is: Hoe organiseer je toezicht in netwerkconstructies – al dan niet na aanbestedingstrajecten – waarin meerdere organisaties samenwerken?’

Veranderde organisaties vereisen ander toezicht

De transformatie van het sociale domein en daarmee verband houdende ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat welzijnsorganisaties de afgelopen jaren grondig veranderd zijn:

1. organisaties zijn actief in grotere gebieden;
2. hebben meer opdrachtgevers met allemaal eigen regels;
3. werken samen met andere organisaties en/of andere typen organisaties;
4. binnen organisaties worden weer segmentaties aangebracht;
5. er worden nieuwe organisatievormen opgericht, zoals coöperaties.

‘Ondanks deze veranderingen is de inrichting van de governance grotendeels onveranderd gebleven,’ stelt Marius Buiting vast. ‘Maar in toenemende mate wordt ervaren dat het toezicht toe is aan een meer eigentijdse en beter bij genoemde ontwikkelingen passende vorm. De traditionele organisatie van het toezicht is niet zondermeer passend bij deze ontwikkelingen en zeker niet bij nieuwe organisatieverbanden die ontstaan waar toezicht bij de deelnemende partijen afzonderlijk belegd is. Met name daar waar nieuw organisatorische vorm als coöperaties ontstaan, is er urgentie om opnieuw over de vormgeving van toezicht na te denken.’

Een extra toezichtlaag is volgens Buiting geen oplossing. ‘Die brengt meer bureaucratie met zich mee. En discussie over wie waarover toezicht heeft. Dat leidt tot veel intern gedoe en komt effectief toezicht zeker niet ten goede.’

De vraag is echter of we gezien deze veranderingen in het sociaal domein ons alleen kunnen beperken tot de wijze waarop toezicht zou moeten worden ingericht. Zijn we niet toe zijn aan een meer fundamentele heroriëntering op de organisatie van het sociaal domein? Niet langer meer de ordering van onze werkzaamheden vanuit het organisatieperspectief vorm geven, maar veel eer



vanuit het gebied (buurt/wijk/gemeente) én een gedeelde maatschappelijke opgave, zoals we zien bij bijvoorbeeld sociale wijkteams?

‘Het toezicht zou dan logischerwijs ook in dat gebied, rond dat thema met betrokkenen vorm gegeven kunnen worden en daarmee verschuiven van toezicht op afstand en toezicht op de organisatie naar toezicht dichtbij en op inhoud,’ aldus Buiting.

Vertrouwen gericht op vooruit komen

‘In een wereld waarin alles zo snel verandert, is het goed om naar diepere waarden te kijken,’ betoogt Buiting. Daarbij laat hij zich inspireren door filosoof Harry Kunneman, die daarvoor de term “trage vragen” introduceerde. ‘Waarden veranderen niet zo snel. Diepere waarden kun je bewaken.’ Governance vind hij ‘een vreselijk woord. Stakeholder ook. ‘Ik gebruik liever de term “belanghouder”.’

Buiting laat zich graag inspireren door diepe, etymologische betekenissen van woorden. ‘Toezicht komt van het Saksische woord “toho”, wat “vertrouwend op de goden” betekent. Dat maakt toezicht tot een veel mooier woord dan inspectie of controle. “Toekomst” betekent: “het komt je toe”. En “toeval” is “wat je voor de voeten valt”. Zien komt van “zehan”. Dit is oorspronkelijk een jachtterm die staat voor analyseren en anticiperen, voor doordringend kijken. “Toe zien” is vertrouwend nahoren in een veranderende wereld met bestendige waarden, maar ook analytisch kijken tot in werkprocessen van de organisatie.’

Board is het Engelse woord voor bestuur. ‘Board heette de plank waaraan de kapitein van een schip en de reder afspraken maakten,’ vertelt Buiting. ‘Daar zit de verhouding met toezicht al in. De reder kan zeggen wat hij wil, maar hij reist niet mee op dat varende schip.’

In de kern gaat het bij toezicht om mandaat, ruimte en vertrouwen geven aan de directeur-bestuurder. ‘Dat vertrouwen moet naar voren gericht zijn, op vooruit komen, op ontwikkeling,’ betoogt Buiting. ‘De opgave is vooruit durven kijken. Juist nu veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen en er steeds meer onzekerheden zijn, is het belangrijk om vooruit te kijken.’



Tweedimensionaal ingeregeld in driedimensionale tijd

Nog nooit waren er zoveel wetten, regels en structuren als in deze tijd. Volgens de Vlaamse organisatiedeskundige Jef Staes hebben we de wereld ‘tweedimensionaal ingeregeld in een drie dimensionale tijd’. Met wetten en structuren die grotendeels uit de negentiende en twintigste eeuw komen, proberen we eenentwintigste eeuwse problemen op te lossen die verband houden met versnelling in productie, duurzaamheid, leefbaarheid, veiligheid en individuele zelfverwerkelijking. Organisaties moeten op die ontwikkelingen toegesneden zijn en volgens Buiting opnieuw worden uitgevonden. ‘Het is niet voor

niets dat zoveel mensen niet in grote organisaties willen werken en liever zzp’er worden. En de klassieke manier van toezicht houden past ook niet meer bij de manier waarop we onze kinderen opvoeden.’

Buiting signaleert drie belangrijke trends en daaraan gekoppelde uitdagingen en vraagt de deelnemers daarover tijdens en na het voorgerecht per tafel met elkaar in gesprek te gaan:

1. Onze organisaties zijn tweedimensionaal. Wetenschap en politiek hebben ons duidelijke disciplines en adequate organisaties gebracht, onder meer op het gebied van onderwijs, welzijn en zorg. ‘Nederland is daar het knapst in. Wij hebben overal een clubje voor. Nergens anders in de wereld bestaat er een NVTZ of een Verdiwel.’ Maar voldoen onze traditionele organisaties nog aan de maatschappelijke opgaven van de 21^{ste} eeuw? De aanpak van schuldenproblematiek en ggz-problematiek bijvoorbeeld?

2. Meer dan andere staten hebben Nederland en de Verenigde Staten landelijke organisaties, terwijl de meeste landen organisaties per deelstaat of regio hebben en zo makkelijker aansluiten op gemeenten en wijken. Moeten we niet naar nabije gebiedsorganisaties voor de uitvoering en naar regionale organisaties voor overstijgende vraagstukken?
3. De afgelopen decennia zijn de klant en de medewerker geëmancipeerd, maar dat geldt niet voor de burger. Hoe organiseert jouw organisatie het contact met de burgers? Zijn zij vertegenwoordigd in jouw cliëntenraad of Raad van Toezicht?

Vragen uit de zaal

Na het voorgerecht inventariseert Greet Bouman reacties op de hierboven toegelichte trends en vragen die deelnemers aan Buiting willen voorleggen:

- Als samenwerkende organisaties medewerkers detacheren in een samen gevormde coöperatie of een ander samenwerkingsverband, heeft dat meer potentie dan de samengestelde delen. Hoe organiseer je dan op een adequate wijze het toezicht op het samenwerkingsverband en hoever moet dat toezicht dan gaan? Tot op de werkvloer?
- Als toezichthouders tot op de uitvoering door professionals toezicht houden, komen ze dan niet het vaarwater van – en daardoor in botsing met – de directeur-bestuurder? Of maken we onderscheid tussen kennis nemen van enerzijds en je tot in detail bemoeien met de uitvoering anderzijds?
- Als organisaties voor zorg en welzijn zich vanuit samenwerkingsverbanden inzetten om gespecialiseerde vormen van zorg en welzijn dicht bij de mensen te brengen, moeten we toch niet zo ingewikkeld hoeven doen met toezicht? Volstaat dan niet gewoon dat professionals en vrijwilligers doen wat nodig is?
- Grote organisaties die in verschillende delen van het land hun diensten aanbieden, hebben schaalvoordelen. Maar kunnen ze ook goed aansluiten bij specifieke lokale uitdagingen?

In reactie op bovenstaande vragen betoogt Buiting dat de tijd waarin we geloofden in een maakbare samenleving, die we met wetten, regels en structuren konden ordenen, voorbij is. Hij zegt dat Piet Hein Donner als vicevoorzitter van de Raad van State betoogde dat het gelijkheidsprincipe kan leiden 'tot de grootste onrechtvaardigheid'. Buiting is er van overtuigd dat er altijd moet worden gekeken naar de vraag of achter de vraag en de context van een vraag of probleem. De ene burger is weerbaarder dan de andere, maar er zijn ook wijken met een uitstekende infrastructuur, terwijl die in andere wijken nagenoeg ontbreekt. 'De bestuurder heeft het stuur in handen,' betoogt Buiting. 'Maar die bestuurder ziet nooit alles. Daarom moet een raad van wijzen als een dodehoekspegel functioneren. Juist omdat alles in beweging is en uitkomsten van ontwikkelingen minder voorspelbaar zijn, moeten toezichthouders als kritische bijrijders fungeren.'

Belangenhoudersconferentie

Organisaties moeten de informatievoorziening en de communicatie goed regelen, betoogt Buiting. Niet alleen voor medewerkers en klanten, maar ook voor toezichthouders. Buiting pleit voor creatieve oplossingen. 'Je kunt bijvoorbeeld belangenhoudersconferenties organiseren,' oppert hij. 'Daarin kun je met elkaar in gesprek gaan over tegengestelde belangen. En over hoe je de organisatie ondanks dat optimaal laat functioneren en aan al die belangen tegemoet kunt komen. In die gesprekken moet het niet gaan over positie en status, maar over wat functioneel is. Wat moet per se centraal in organisaties gebeuren en wat kan er decentraal, dichterbij de klant?'

Keer op keer benadrukt Buiting dat bestuurders moeten zoeken naar creatieve en effectieve manieren om wensen en ideeën van klanten, medewerkers en toezichthouders manifest te krijgen en daarop antwoorden te vinden. Als voorbeeld noemt hij een groot academisch ziekenhuis dat een grondige verbouwing moest ondergaan, inclusief de poliklinieken. Laat in de voorbereidingen drong het besef door dat de plannen niet waren afgestemd met de cliënten. Toen zijn er vlug ideeënbusen geplaatst, die een schat aan informatie vanuit het klantperspectief opleverden.

Daarnaast pleit Buiting voor 'klein organiseren'. Ook grote, landelijke organisaties kunnen decentraal organiseren, inclusief het toezicht.

Buiting waarschuwt voor het denken in blauwdrukken voor adequaat toezicht. 'Zoek samen wat passend is voor je eigen organisatie, wees creatief. Ik kan met jullie meedenken, maar ik ga niet vertellen wat wel of niet passend is. Ik ben er van overtuigd dat het goed is als leden van de RvT werkbezoeken afleggen in de organisatie, met medewerkers van gedachten wisselen over operationele processen.'

Uiteenlopende mogelijkheden

Meerdere deelnemers stimuleren contacten tussen leden van de RvT, medewerkers, mantelzorgers en buurtbewoners. De een organiseert werkbezoeken voor telkens één of twee toezichthouders die dan deelnemen aan diensten of activiteiten van de eigen organisatie en in gesprek gaan met medewerkers en deelnemers. De ander organiseert bijeenkomsten met klanten of deelnemers, professionals van de eigen organisatie en professionals en bestuurders van samenwerkingspartners om tot een nieuw strategisch werkplan voor de komende vier jaar te komen en laat toezichthouders participeren in deze gespreksrondes. Weer een ander gaat samen met toezichthouders gesprekken aan met wethouders over wat de gemeente van de welzijnsorganisatie verwacht.

Buiting vindt dat allemaal goede ideeën. 'Je kunt ook verschillende gesprekken organiseren waaraan steeds één of twee toezichthouders deelnemen, en vervolgens met elkaar bespreken welke conclusies daaruit te trekken zijn.'

Getrapt toezicht

Meerdere deelnemers werken nauw samen met andere aanbieders in maatschappelijke opgaven en overwegen daarvoor samen een coöperatie te stichten. Is getrapt toezicht dan een goede oplossing? Buiting is niet enthousiast over wat hij noemt 'een piramidale organisatie'. De bestuurders van de deelnemende organisatie vormen dan samen een Raad van Toezicht. Hún toezichthouders staan dan op afstand van die coöperatie. Om die afstand te verkleinen, zouden de betrokkenen – zoals Buiting in deze bijeenkomst steeds bepleit – innovatieve vormen van toezicht moeten toepassen.

Buiting onderscheidt vijf portfolio's die leden van de RvT in beeld moeten hebben:

1. duurzame externe relaties;
2. kwaliteit, veiligheid, inhoud en waarde;
3. relaties binnen de organisatie, zoals zelfsturende teams, met ZZP'ers, met ingeleende en uitgeleende medewerkers;
4. alles wat te maken heeft met innovatie, ICT, privacy van cliënten en dergelijke;
5. contacten met belanghouders.

Niet elk lid van de RvT hoeft even goed thuis te zijn in al die portfolio's. Ze kunnen de taken verdelen. En gebruik maken van digitale mogelijkheden om snel informatie los te krijgen.

Verder komen?

Joger de Jong was jarenlang lid van Verdiwel en werkt nu mee aan deze expertmeeting als



ambassadeur van de NVTZ. 'Organisaties die verder willen komen met nieuwe vormen van toezicht, willen wij graag vanuit de NVTZ ondersteuning bieden. Het zou prachtig zijn als er een paar proeftuigen voor toezicht tot stand komen. Belangstelling? Neem in dat geval contact op met Verdiwel, via Kees Neefjes.'

keesneefjes@verdiwel.nl



Deelnemers aan deze expertmeeting:

1. Greet Bouman, directeur-bestuurder Stimenz, Apeldoorn
2. Frank Galesloot, voorzitter RvT Stimenz, Apeldoorn;
3. Mieke Pirson, directeur-bestuurder Algemeen Maatschappelijk Werk Midden-Limburg, Weert;
4. Mart van de Mortel, voorzitter RvT Algemeen Maatschappelijk Werk Midden-Limburg, Weert
5. Miriam van der Smissen, directeur-bestuurder ONS welzijn Oss
6. Barth van Eeten, voorzitter RvT ONS welzijn, Oss;
7. René Verkuylen, directeur-bestuurder Kwadraad, Gouda;
8. Dik Hermans, voorzitter Rvt Kwadraad, Gouda;
9. Ruud Geerts, directeur-bestuurder Forte Welzijn, Groesbeek;
10. Charles Lohnstein, voorzitter RvT Forte Welzijn, Groesbeek;
11. Bart de Leede, directeur-bestuurder Instituut voor Maatschappelijk Werk Tilburg;
12. Hennie van Deijck, vice voorzitter RvT Instituut voor Maatschappelijk Werk Tilburg;
13. Else Leih, directeur Participe, Alphen aan den Rijn
14. Dymphna van Ravesteijn, lid RvT Participe;
15. Jan Dekker, directeur-bestuurder Welzijn Lelystad;
16. Erik de Rooij, directeur-bestuurder Divers 's-Hertogenbosch;
17. Gera Hospers, lid RvT Divers, 's-Hertogenbosch;
18. Annabell Engles, directeur-bestuurder De Nieuwe Organisatie Almelo;
19. Betty van Goor, voorzitter RvT De Nieuwe Organisatie, Almelo;
20. Johan Brongers, directeur-bestuurder Tinten Groep, Gieten;
21. Herman van der Meij, lid RvT Tinten Groep, Gieten;

22. Marius Buiting, directeur NVTZ;
23. Joger de Jong, ambassadeur welzijn, NVTZ;
24. Kees Neefjes, beleidssecretaris Verdiwel.