

# **Siety de Jager: Zorggovernance - Werkbezoek RvT: check van de kernwaarden**

November 2011

**De meeste medewerkers in zorginstellingen weten niet van het bestaan van een raad van toezicht, laat staan van de uitgevoerde taken, bleek dit voorjaar uit een onderzoek van het FNV. Werkbezoeken van de RvT kunnen helpen de zichtbaarheid te vergroten.**

En passant kan de RvT mooi even checken of de gewenste cultuur op de werkvloer terug te vinden is.

Gaat er in een zorginstelling iets fout, dan wordt er in de eerste plaats gekeken naar wat het bestuur heeft gedaan. Snel wordt dan ook de rol van toezicht onder de loep genomen. De verantwoordelijkheid voor goed intern toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg is de laatste jaren sterk toegenomen. Dachten we eerst dat we problemen zouden kunnen voorkomen met mooie protocollen en regels, nu wordt juist het belang van minder regels ingezien en wordt uitgegaan van eigen verantwoordelijkheid, ook die van toezichthouders.

Menig raad van toezicht worstelt met de vraag hoe deze toegenomen verantwoordelijkheid vorm te geven. Het beschikbaar hebben van protocollen en veiligheidssystemen is een belangrijke, maar niet voldoende voorwaarde. Hetzelfde geldt voor kwantitatieve gegevens. Deze zeggen uiteraard wel wat, maar geven een beperkt beeld. Het kan alsnog fout gaan als de meer waardegedreven doelstellingen niet zijn geïntegreerd in het gedrag en de cultuur van de organisatie.

Cultuur en gedrag zijn minder makkelijk grijpbaar. Ze vormen daardoor een onderwerp dat gemakkelijk van de agenda van de raad van toezicht afvalt en dat kan niet. Cultuur en gedrag zijn belangrijke voorwaarden voor het realiseren van doelstellingen. Juist het met elkaar in gesprek zijn over de kernwaarden en hoe deze te verwezenlijken, houdt de aandacht voor dit onderwerp scherp. Het toetsen van besluiten op de kernwaarden kan voor toezichthouders een belangrijke check zijn op de vraag of het werkelijke gedrag in een organisatie overeenstemt met de gewenste cultuur.

Raden van toezicht zouden ook hun eigen wijze van werken aan deze kernwaarden kunnen toetsen. Daarmee geven ze een sterk signaal af. Een andere manier om antwoord te krijgen op de cultuurvraag is het afleggen van werkbezoeken. Kijk rond en ervaar of de kernwaarden van de organisatie terugkomen in het gedrag van medewerkers, praat met hen over wat zij zien als hun toegevoegde waarde, of ze weten wat er van hen verwacht wordt, of ze steun ervaren van de leiding/de top en of deze top voor hen benaderbaar is...

Tot nu toe werden dergelijke bezoeken in de zorg als not done gezien. Je zou er de bestuurder mee voor de voeten lopen. Het is echter heel goed mogelijk om je rol als toezichthouder tijdens dit soort bezoeken duidelijk te maken. Het gaat ook niet om controle of om het doen van eigen onderzoek in de organisatie. Met vertrouwen en respect voor elkaars rollen zijn werkbezoeken goede bronnen van informatie. Het voordeel is bovendien dat er duidelijk gemaakt kan worden dat er a) een toezichthoudend orgaan is en b) wat deze raad doet. Uit onderzoek van het FNV kwam dit voorjaar naar voren dat de meeste medewerkers niet weten van het bestaan van een RvT, laat staan van de uitgevoerde taken. Door met deze vragen in het achterhoofd de werkbezoeken af te leggen, wordt inzicht verkregen, waardoor het later gemakkelijker wordt de van de bestuurder ontvangen informatie te plaatsen.