

Verlag dialoogsessie NVAG – NVTZ over verhouding toezicht - professionals

Op 11 februari 2016 organiseerden NVAG en NVTZ een dialoogsessie over de verhouding tussen enerzijds bestuur en toezichthouders, anderzijds medische professionals op de werkvloer. Ook de collega's van zustervereniging VAGZ waren uitgenodigd en aanwezig.

Er waren zo'n 70 deelnemer, even veel toezichthouders als professionals. Men discussieerden in 9 á 10 groepen

Doel

Om de vele veranderingen in de zorg- en welzijnssector in goede banen te leiden is een goede verbinding tussen werkvloer, bestuur en toezichthouders onmisbaar. Deze verbinding brengt veel vragen en uitdagingen met zich mee.

Professionals staan "met hun voeten in de modder", terwijl bestuurders en toezichthouders de werkelijkheid proberen te beheersen. Beide posities zijn nodig voor het leveren van goede zorg. Toch kunnen de verschillende perspectieven tot spanningen leiden. Een professional heeft niet altijd zicht op de uitdagingen waar toezichthouders voor staan, en voor toezichthouders is het moeilijk door de ogen van professionals te kijken. De vraag is hoe de verschillende belevingswerelden samen kunnen worden gebracht, zodat een goede samenwerking mogelijk is. Is er een gemeenschappelijk doel? Hoe houd je als toezichthouder zicht op de werkvloer? Hoe weet je dat je de juiste informatie krijgt? Hoe meng je je als professional in discussies die de besturing van de organisatie raken? En wanneer dit gebeurt, hoe laat je als professional aan bestuurders en toezichthouders zien wat er op de werkvloer gebeurt? Moet je simpelweg eens een dag met elkaar meelopen of zijn hier ook andere manieren voor? Bij toezichthouders en professionals spelen dergelijke vragen.

Om hier antwoorden op te vinden gingen mensen uit beide werelden met elkaar in gesprek: professionals, bestuurders en toezichthouders in de zorg.

Drie sprekers deelden hun ervaringen en visie op dit vraagstuk: vanuit de professionals, vanuit het toezicht en vanuit de NVTZ. Daarna ging het gezelschap – ongeveer 70 personen - in groepen in dialoog. De hoofdlijnen van de uitkomst van de discussies treft u hieronder aan, gegroepeerd onder de drie vragen die aan de groepen werden voorgelegd.

Verlag dialoogsessies

1. Hoe zijn de verhoudingen tussen toezichthouders en professionals in uw organisatie op dit moment? Wat zijn de problemen, wat zijn de kansen?

In veel groepen werd geconstateerd dat er een forse afstand is tussen de "bestuurskamer" (inclusief toezicht) en de werkvloer (professionals). Er is sprake van verschillen in taal, cultuur, domein, belang en verantwoordelijkheid. De besturing van een organisatie wordt vaak geleid door systeemaspecten zoals regelgeving, financiering, zorgsysteem, volume, en minder door kwaliteit en patiëntgerichtheid. Die laatste aspecten zijn juist belangrijk voor professionals. Er is vaak (te) weinig contact tussen toezicht en professionals en te weinig verantwoording vanuit het toezicht richting de werkvloer. Beiden stappen niet snel uit zichzelf naar elkaar toe. Daardoor blijft de bestuurskamer / het toezicht verstoken van bepaalde informatie van de werkvloer.

2. Wat kunt u er aan doen om in uw organisatie verbeteringen op korte termijn te bewerkstelligen en de werelden van professional en toezichthouder beter op elkaar te laten aansluiten?

Hoofdconclusie in vrijwel alle groepen was: toezichthouders lopen mee met professionals, laten zich zo zien, maken hun interesse en betrokkenheid kenbaar en krijgen gevoel voor wat er leeft op de werkvloer. Ook zichtbaarheid van de toezichthouders op informele bijeenkomsten van personeel (borrels, etentjes, feesten) werd genoemd. Wel is helderheid nodig over het doel: niet op de bestuursstoel gaan zitten maar leren, informatie verzamelen en betrokkenheid tonen. Ook werd vaak genoemd: voldoende verankering van de toezichthouders in maatschappelijke organisaties, contact van de raad van toezicht met externe stakeholders, dashboard maken met kwaliteitsinformatie vanuit de organisatie, planmatig input organiseren van professionals in de RvT / RvB vergaderingen, en in de organisatie duidelijk maken wat de RvT doet en waar ze voor staat.

3. Hoe ziet u de toekomst van governance, en wat betekent dat voor professionals en de besturing van uw organisatie?

Dit deel van de discussies leverde een meer divers beeld op. Een aantal keer werd gepleit voor kleinere, zelfsturende teams door de zorgdomeinen heen (die ook naar gelang de behoefte van samenstelling kunnen wisselen), die aansluiten bij de zorgbehoefte in de samenleving, met professionals “in the lead”. De besturing wordt dan op deze basis hier omheen georganiseerd. Ook werd gepleit voor een steviger opleiding tot “modern toezichthouder” en daarbij passende landelijke eisen aan competenties en taakstelling van toezichthouders. Deuren en ramen moeten open, zodat toezichthouders met alle belangrijke stakeholders binnen en buiten de organisatie contact hebben en hun inzichten en kennis mee kunnen nemen in hun toezichtfuncties. Sommigen vonden dat de raad van toezicht een belangrijker rol (“luis in de pels”) moet krijgen waar het de inhoud van de zorg betreft. Een enkeling vond dat er een zorgprofessional in de raad moet zitten.

Conclusies uit de dialoogsessie

Er zijn veel verbeteringen op korte termijn te bereiken als de toezichthouders zich meer openstellen voor, en in gesprek gaan met, de professionals op de werkvloer. Toezichthouders, laat je vaker zien op de werkvloer, wees betrokken, luister, en kom zo aan meer inzicht en informatie. Zorg ook op vergaderingen voor voldoende input vanuit de werkvloer. En ga in gesprek met externe stakeholders, want toezichthouders zijn binnen de organisatie óók de ogen en oren van de buitenwereld.

Over de toekomstige structuur van en eisen aan governance is nog onduidelijkheid. Wel is helder dat de “zuil”- of echelonorganisaties die we lang hebben gekend, aan hun einde raken en dat er veel meer in netwerken en door de domeinen heen zal worden gewerkt, met veel meer input vanuit professionals, patiënten, cliënten en burgers. Dat zal grote veranderingen met zich meebrengen in de besturing en in de verhouding professional – besturing. Toezichthouders doen er goed aan zich daarvoor open te stellen en vaker de dialoog met professionals, patiënten en burgers aan te gaan.