

A stylized illustration featuring two hands at the top, one in a green sleeve and one in a purple sleeve, holding together several interlocking puzzle pieces. The puzzle pieces are in various colors: light blue, yellow, and light green. The background is a mix of teal and light green. The text is centered on a yellow puzzle piece.

De rol van de raad van toezicht in
**Zorg voor goed
werk**

November 2022

Werkgroep 'Zorg voor goed werk'

Evelyn Finnema
Aad Koster
Ellen Kuppens
Marianne Luyer
Tamara Pieterse
René Ravenhorst
Paul Rullmann
Piet Vessies

Vanuit het bureau van de NVTZ ondersteund door

Marius Buiting
Michiel Vader
Lucelot Triebels

Ontwerp

Albert Retel, Ar-gitect



De rol van de raad van toezicht in
**Zorg voor goed
werk**

Inhoud

1. Inleiding	7
Leeswijzer	9
2. Dynamieken in werk	11
2.1. Er is onvoldoende personeel beschikbaar om welzijn en zorg te organiseren zoals nu	12
2.2. Meer zorg voor zorgenden	15
2.3. De verwachtingen ten aanzien van werk veranderen	18
2.4. Individuele verschillen erkennen en omarmen	21
2.5. Onzekerheid en complexiteit vraagt om vertrouwen en improvisatie	24
2.6. De scheidslijn tussen formele en informele zorg vervaagt	27
2.7. Technologische innovatie maakt dat werk constant verandert	30
3. Veranderende rollen van de raad van toezicht	33
3.1. Eerst congruentie met maatschappelijke opgaven, dan compliance	36
3.2. Een strategisch partnerschap in plaats van een klankbord	41
3.3. Naast een smalle werkgeversrol ook een brede werkgeversrol	45
3.4. De raad van toezicht als hoeder van de dialoog in plaats van ambassadeur	50
4. Hoe nu verder?	55
Ruimte voor uw notities	58
Literatuurlijst	60



1

Inleiding

In het WRR-rapport 'Het betere werk'¹ worden drie ontwikkelingen beschreven die bepalend zijn voor de toekomst van (de kwaliteit van) werk in Nederland, namelijk de technologisering van werk, de flexibilisering van werk en de intensivering van werk.

Goed werk, schrijft de WRR, wordt gekenmerkt door drie belangrijke condities, namelijk grip op geld, grip op werk en grip op leven.

Goed werk, schrijft de WRR, wordt gekenmerkt door drie belangrijke condities, namelijk grip op geld, grip op werk en grip op leven. Als aan deze condities wordt voldaan, heeft dat een positieve invloed op het welzijn en de gezondheid van mensen. Bovendien leidt dat ertoe dat 'mensen beter in staat zijn relaties aan te gaan en zich te verbinden met de samenleving als geheel'. Dat resulteert bijvoorbeeld in meer sociale samenhang en meer maatschappelijke innovaties. Leuk en zinvol werk tegen een passende beloning, wat ook nog gecombineerd kan worden met een privéleven of andere maatschappelijke rollen, is dus niet alleen aantrekkelijk voor individuen, maar ook voor de economie en voor de samenleving als geheel.

Ook in de sectoren welzijn en zorg staan de condities die de WRR beschrijft onder druk. De stijgende zorgvraag en een steeds groter wordende groep burgers die moeite heeft om mee te komen in de samenleving vergen (te) veel van medewerkers. Het besef dringt

steeds meer door dat de huidige manier waarop zorg en welzijn worden georganiseerd niet langer toereikend zijn om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden. Arbeid is in transitie². Het hoge ziekteverzuim³ en de hoge uitstroom van personeel in deze sectoren⁴ zijn daar slechts symptomen van.

De zorg voor goed werk die bestuurders en toezichthouders hebben samen met anderen, kan dus niet los worden gezien van een grotere transitie waar de gehele samenleving en de sectoren welzijn en zorg onderdeel van zijn.

De zorg voor goed werk die bestuurders en toezichthouders hebben samen met anderen, kan dus niet los worden gezien van een grotere transitie waar de gehele samenleving en de sectoren welzijn en zorg onderdeel van zijn. Een transitie die wordt aangejaagd door grote hoeveelheden data, technologie en artificiële intelligentie. Het arbeidsmarktvragestuk is daarom complex en fundamenteel van aard.

De verschillende enquêtes die de NVTZ uitzet en de geluiden die te horen zijn tijdens cursussen en bijeenkomsten, bevestigen dat beeld. Leden zien wel dat de urgentie hoog is en dat er grote veranderingen nodig zijn om nu en in de toekomst kwalitatief hoogwaardige en toegankelijk sociaal werk en zorg te kunnen blijven bieden, maar tegelijkertijd vindt men het moeilijk om vanuit de huidige rol een verschil te maken. Dat roept de vraag op of raden van toezicht wellicht een andere invulling moeten geven aan hun rol of tenminste de focus moeten veranderen om een beweging in gang te zetten die uiteindelijk bijdraagt aan goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, inhoudelijk interessant werk, een goede balans tussen werk en privé, ontwikkelmogelijkheden, minder stress, enzovoort.

De NVTZ hoopt dat deze gids raden van toezicht aanzet tot reflectie over de klassieke invulling van hun rollen ten aanzien van zorg voor goed werk. Ook hoopt de NVTZ dat het niet bij reflecteren blijft, maar dat raden van toezicht daadwerkelijk een andere rol gaan nemen.

Leeswijzer

Deze gids bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt aan de hand van verschillende dynamieken beschreven welke ontwikkelingen er zijn op het gebied van werk in het algemeen en werk in de sectoren welzijn en zorg in het bijzonder. Per dynamiek wordt achtereenvolgens beschreven welke uitdagingen de dynamiek met zich meebrengt, waar de dynamiek heen beweegt en welk initiatieven er reeds zichtbaar zijn.

Het tweede deel gaat over de rol van de raad van toezicht in de zorg voor goed werk. Centraal in dit hoofdstuk staat de constatering dat werk in transitie is, wat wordt gekenmerkt door structurele veranderingen in cultuur, structuur en werkwijze op systeemniveau⁵. Die constatering maakt dat de raad van toezicht ook naar zijn eigen rolname moet kijken waar het gaat over de zorg voor goed werk. Daartoe worden vier ‘traditionele’ rollen als uitgangspunt genomen om te beschrijven hoe de focus van de raad van toezicht verschuift. Dat resulteert in de volgende vier veranderende rollen:

De toezichthoudende rol

eerst congruentie met maatschappelijke opgaven, dan compliance;

De adviesrol

een strategisch partnerschap in plaats van enkel een klankbord;

De werkgeversrol

van enkel een smalle werkgeversrol naar ook een brede werkgeversrol;

De ambassadeursrol

de raad van toezicht als hoeder van de dialoog in plaats van ambassadeur.

In het derde deel wordt nader ingegaan op de stappen die raden van toezicht kunnen zetten om verder aan de slag te gaan met dit grote thema. Ook de rol die de NVTZ voor zichzelf ziet weggelegd, wordt hier beknopt toegelicht.



2

Dynamieken in werk

De huidige vraagstukken met betrekking tot werken in de zorg zijn niet enkel het gevolg van conjuncturele schommelingen, maar worden gekenmerkt door meer fundamentele veranderingen in de samenleving en de sectoren welzijn en zorg⁶. Om de veranderende rol van de raad van toezicht bij de zorg voor goed werk te begrijpen, is het noodzakelijk dat toezichthouders van de onderstaande dynamieken doordrongen zijn. In hoofdstuk 3 komt aan de orde wat dit betekent voor governance en de rol van de raad van toezicht.

2.1 Er is onvoldoende personeel beschikbaar om welzijn en zorg te organiseren zoals nu

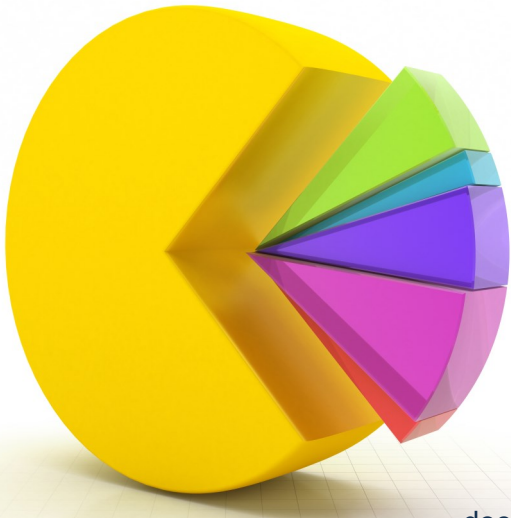
Waar ligt de uitdaging?

Zowel doelmatiger werken als aandacht voor het werven en behouden van zorgmedewerkers zijn weliswaar zinvol, maar bij ongewijzigd beleid niet toereikend.

Afgaand op het trendscenario zorguitgaven van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)⁷ verdubbelen de zorguitgaven bij ongewijzigd beleid van €85 miljard in 2015 naar €174 miljard in 2040.

Nog los van de vraag of een dergelijke uitgavegroei haalbaar is, betekent het dat er over 40 jaar één op de vier mensen in de zorg moet werken, nu is dat één op de zeven⁸. Het vergt weinig voorstellingsvermogen om te kunnen bedenken dat een scenario waarin de zorgvraag, de zorguitgaven en de vraag naar zorgpersoneel evenredig groeien, geen houdbaar scenario is.

Het besef dat een stijgende zorgvraag de huidige organisatie van zorg onder druk zet, is niet van gisteren. Er is daarom de afgelopen jaren ingezet op doelmatiger werken met de reeds aanwezige schaarste van mensen en middelen. Daarnaast is er middels het 'Actieprogramma Werken in de Zorg'⁹ ingezet op het werven en behouden van medewerkers voor de zorg. Zowel doelmatiger werken als aandacht voor het werven en behouden van zorgmedewerkers zijn weliswaar zinvol, maar bij ongewijzigd beleid niet toereikend⁹.



Waarheen beweegt de transitie?

Een aanvullende, lange termijn strategie met een duidelijke prioritering is nodig. Dat vraagt om scherpe keuzes. In een dergelijke strategie dient onder andere goed te worden afgewogen welke interventies de meeste gezondheidswinst opleveren op de lange termijn. Het bevorderen van gezondheid (en het voorkomen van zorg) is echter niet voorbehouden aan de sectoren welzijn en zorg, maar is een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het logische gevolg daarvan is dat gezondheid bevordert dient te worden op het juiste moment en op de juiste plek. Samenwerking in de regio is daarvoor een voorwaarde¹⁰.



Het maken van scherpe keuzes betekent onlosmakelijk dat er bepaalde dingen niet meer kunnen. Dat zal op weerstand stuiten en er dient daarom bijzondere aandacht uit te gaan naar het creëren van draagvlak. Emoties dienen te worden onderkend en medewerkers, patiënten, cliënten en burgers moeten mee kunnen praten en mee beslissen⁹.

Emoties dienen te worden onderkend en medewerkers, patiënten, cliënten en burgers moeten mee kunnen praten en mee beslissen.

Wat is er reeds in gang gezet?

Middels het eerder genoemde 'Actieprogramma Werken in de Zorg' poogt het ministerie van VWS om voldoende goed toegeruste medewerkers voor de zorg te werven en te behouden. In 2022 zijn de voorstellen uit het 'Actieprogramma Werken in de Zorg' door het ministerie verder geconcretiseerd in het Programma

De ambitie van dit Programma is om 'een transitie in gang te zetten naar passende en arbeidsbesparende zorg zodat ook in de toekomst niet meer dan één op zes werkenden in zorg en welzijn werkzaam is'.

Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn (TAZ). De ambitie van dit Programma is om 'een transitie in gang te zetten naar passende en arbeidsbesparende zorg zodat ook in de toekomst niet meer dan één op zes werkenden in zorg en welzijn werkzaam is'. Dat gebeurt onder andere door ruimte te creëren voor

sociale, technologische en procesinnovaties en door in te zetten op één financieel instrumentarium om de toepassing van eerder bewezen effectieve werkwijzen in de sector te stimuleren.

Het zwaartepunt van de plannen van VWS ligt op een regionale aanpak. Er is in toenemende mate momentum voor verschillende initiatieven die de regionale samenwerking trachten te bevorderen, zoals (de leden van) de Coöperatie RegioPlus die onder meer via uitstroomonderzoeken⁵ in kaart brengen waar de regionale opgaven liggen. Een ander voorbeeld is De Werkgeverij, een samenwerkingsverband van elf werkgevers en haar werknemers in zorg en welzijn in Gelderland. Maar ook Zorg voor het Noorden past in dit rijtje.

2.2. Meer zorg voor zorgenden

Waar ligt de uitdaging?

In de huidige manier van organiseren worden medewerkers voornamelijk onderscheiden op basis van competenties en bevoegdheden. Daarmee wordt weliswaar erkend dat personen onderling verschillend kunnen zijn, maar een competentieprofiel reduceert iemand uiteindelijk toch tot inwisselbare productie-eenheden. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in een term als *Human Resource Management* (HRM).

Iemand reduceren tot competenties is problematisch. Een net afgestudeerde maatschappelijk werker, verzorgende, verpleegkundige of arts is qua taken waarschijnlijk goed voorbereid op zijn of haar functie en daarmee, op papier, inwisselbaar met een collega die jarenlange ervaring heeft. In welzijn en zorg kan men echter op de eerste werkdag worden geconfronteerd met situaties die soms letterlijk gaan over leven en dood. Als er onvoldoende oog is voor de gevoelens en emoties van medewerkers die ontstaan als gevolg van hun werk, dan ligt eenzaamheid op de loer en is de drempel om te vertrekken laag. Het hoge percentage zorgmedewerkers dat binnen twee jaar een werkgever weer verlaat is wat dat betreft indicatief⁵.



In welzijn en zorg kan men echter op de eerste werkdag worden geconfronteerd met situaties die soms letterlijk gaan over leven en dood.

Waarheen beweegt de transitie?

Werkgevers in zorg en welzijn zullen zich meer dan nu het geval is, moeten inspannen om nieuwe medewerkers te laten *landen* in een organisatie. Dit wordt dikwijls geduid met de Engelse managementterm 'onboarding', wat kortgezegd betekent dat nieuwe medewerkers hun collega's leren kennen, bekend raken met de

Het doel van onboarden is dat nieuwe medewerkers zich uiteindelijk onderdeel voelen van de organisatie. Als dat proces slaagt, dan is het aannemelijk dat medewerkers ook beter in staat zijn om heftige situaties te verwerken.

verantwoordelijkheden die horen bij hun functie en de gedragingen die daar bij horen. Het doel van onboarden is dat nieuwe medewerkers zich uiteindelijk onderdeel voelen van de organisatie. Als dat proces slaagt, dan is het aannemelijk dat medewerkers ook beter in staat zijn om heftige situaties te verwerken.

Maar werkgevers moeten ook bij medewerkers die al langer in dienst zijn oog hebben voor het individu en diens behoefte aan ondersteuning. Het gaat dan enerzijds om immateriële zaken, zoals het tonen van interesse en uitspreken van waardering. Anderzijds gaat het ook over het wegnemen van praktische hindernissen. Oudere medewerkers zijn bijvoorbeeld dikwijls naast hun werk ook mantelzorger of krijgen zelf te maken met gezondheidsproblemen. Het is aan werkgevers om deze medewerkers te behouden voor welzijns- en zorgorganisaties. Net als de nieuwe generatie zorgmedewerkers heeft de oudere generatie waarschijnlijk ook baat bij meer flexibiliteit en levensfasebeleid.

Wat is er reeds in gang gezet?

In het kader van het eerder genoemde 'Actieprogramma Werken in de Zorg' hebben 28 verschillende zorgregio's een zogenaamd Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT) opgesteld. Een rapportage van RegioPlus⁵ biedt een overzicht van activiteiten die er regionaal al zijn ontplooid om werknemers voor de zorg te behouden door tegemoet te komen aan de verschillende behoeften van medewerkers.

In het advies van de 'Taskforce Ondersteuning optimale inzet zorgverleners'¹⁰, die in het licht van de COVID-19-pandemie door het ministerie van VWS in het leven is geroepen, wordt expliciet aandacht gevraagd voor HR-beleid. Daarin moet aandacht zijn voor de reis die zorgprofessionals maken door hun werkzame leven en hoe zij daar het beste in ondersteund en gefaciliteerd kunnen worden. De Taskforce meent bovendien dat daarin een belangrijke rol is weggelegd voor direct leidinggevend.

Ook in de brief die de minister voor Langdurige Zorg en Sport¹¹ in mei 2022 naar de Kamer stuurde, gaat aandacht uit naar het behouden van medewerkers voor welzijn en zorg. De minister hecht er bijvoorbeeld waarde aan dat zorgmedewerkers 'inspraak hebben over de manier waarop zij hun werk willen inrichten, zodat zorgmedewerkers met plezier werken in de zorg en het werken in de zorg aantrekkelijk wordt en blijft'. Ook het belang van een goede start wordt genoemd, zoals goede stagebegeleiding en een aantrekkelijk inwerkprogramma.

2.3. De verwachtingen ten aanzien van werk veranderen

Waar ligt de uitdaging?

Globaal gezien stelt iedereen min of meer dezelfde voorwaarden aan goed werk. Er moet een redelijke vergoeding tegenover staan die voldoende inkomenszekerheid biedt, de balans tussen werk en privé moet op orde zijn en de omstandigheden waarin het werk wordt uitgevoerd moeten veilig en prettig zijn. Desalniettemin leggen generaties de nadruk op andere aspecten van werk. Bovendien kunnen binnen generaties de verwachtingen ten aanzien van werk veranderen onder beïnvloeding van het tijdsgewricht.

Vandaag de dag betreden de eerste zorgverleners de arbeidsmarkt die tot generatie Z behoren (1996 tot 2010). Deze generatie integreert technische mogelijkheden gemakkelijk in haar leven en is opgegroeid in het tijdperk dat sociale media hun intreden deden. Sociale media maken het mogelijk om altijd en

overall met anderen in contact te zijn en heeft de netwerksamenleving en platformeconomie in een stroomversnelling gebracht. De nieuwe organisatievormen die hieruit voortvloeien

De nieuwe organisatievormen die hieruit voortvloeien herdefiniëren gemak en keuzevrijheid; niet alleen voor gebruikers, maar ook voor werknemers. Toch worden dergelijke organisatievormen maar mondjesmaat overgenomen in het semipublieke domein.

herdefiniëren gemak en keuzevrijheid; niet alleen voor gebruikers, maar ook voor werknemers. Toch worden dergelijke organisatievormen maar mondjesmaat overgenomen in het semipublieke domein.



Waarheen beweegt de transitie?

Hoewel jongeren net als voorgaande generaties, veel waarde hechten aan een primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, zijn er duidelijke accentverschillen. Een mooi voorbeeld is de werk/privé-balans. Waar oudere generaties over het algemeen werk en privé bij voorkeur gescheiden houden, loopt dat bij de jongeren meer in elkaar over. Dat betekent dus dat jongeren een zekere mate van flexibiliteit belangrijk vinden en eenzelfde soort houding verwachten van hun werkgever¹².

De huidige samenleving kan worden gedefinieerd met het acroniem VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity)¹³. Een zeer dynamische en complexe omgeving, mede onder invloed van sociale media, leidt gemakkelijk tot een gevoel van 'Fear of missing out' (FOMO)¹⁴. Dat verklaart wellicht waarom de jongste generatie zich doorgaans niet voor lange tijd bindt aan een werkgever. Het gras lijkt of is groener bij de burens.

Ook de perceptie van hiërarchie is door de generaties heen aan verandering onderhevig. Waar in het verleden de mate van senioriteit de hiërarchie bepaalde, hechten jongeren meer waarde aan expertise bij het erkennen van autoriteit. Vooral in meer traditionele organisaties, zoals zorg- en welzijnsinstellingen, kan dat voor spanningen zorgen.

Dat jongeren waarde hechten aan flexibiliteit en expertise komt ook tot uiting in de behoefte om zelf nieuwe dingen te kunnen initiëren. Dat betekent niet perse dat jongeren graag solitair werken, integendeel zelfs, maar wel dat ze meer betrokken willen worden bij het vormgeven van werk. Als die ruimte er niet is, dan schromen jongeren ook niet om verder te kijken. Jonge werknemers binden zich op een andere manier aan organisaties dan oudere werknemers.

Dat jongeren waarde hechten aan flexibiliteit en expertise komt ook tot uiting in de behoefte om zelf nieuwe dingen te kunnen initiëren.

Wat is er reeds in gang gezet?

Om werknemers enerzijds zekerheid en anderzijds flexibiliteit en perspectief te bieden, wordt er in verschillende regio's ingezet op regionaal werkgeverschap. Voor werknemers heeft dit als voordeel dat ze voor verschillende organisaties aan het werk kunnen op momenten die bij hen passen. Voor de regio betekent het dat werknemers behouden blijven voor de sector, waar uiteindelijk ook individuele organisaties van profiteren.

Ook middels cao's wordt geprobeerd oplossingen te bieden voor de uitdagingen van deze tijd¹⁵. Waar het gaat over de werk-privé-balans, is er bijvoorbeeld steeds meer ruimte voor vormen van hybride werken en maatwerk waar het gaat om werktijden. Ook werkgevers begrijpen dat meepraten over strategie en visie van de organisatie kan bijdragen aan het draagvlak voor veranderingen. Dat vertaalt zich in een bredere agenda voor medezeggenschapsorganen. Wat betreft talentontwikkeling worden er in cao's meer mogelijkheden geboden aan werknemers in een tijdelijk dienstverband. Tot slot zoeken werkgevers ook naar oplossingen om organisaties enige flexibiliteit te bieden in het geval van majeure onverwachte gebeurtenissen.



2.4. Individuele verschillen erkennen en omarmen

Waar ligt de uitdaging?

Welzijn en zorg zijn arbeidsintensieve sectoren. Medewerkers zijn dus belangrijk en waardevol voor de organisatie. De nadruk die in veel vacatureteksten wordt gelegd op competenties (zie ook paragraaf 2.2.) doet echter geen recht aan andere onderlinge verschillen die er zijn, zoals drijfveren en talenten.

Cliënten en patiënten worden anderzijds in het welzijns- en zorgbeleid vaak gereduceerd tot hun problemen. Voor hen geldt dat persoonskenmerken die niet direct gerelateerd zijn aan hun probleem, vaak buiten beschouwing worden gelaten. Mensen met een psychiatrische aandoening hebben bijvoorbeeld dikwijls *Mensen met een psychiatrische aandoening hebben bijzondere talenten die, als er de ruimte voor is om die te ontplooien, een terugval kunnen voorkomen.*

bijvoorbeeld dikwijls bijzondere talenten die, als er de ruimte voor is om die te ontplooien, een terugval kan voorkomen.

Een zekere objectivering van zowel medewerkers als cliënten en patiënten heeft weliswaar bepaalde voordelen, zoals standaardisatie, maar doet vaak geen recht aan de complexe werkelijkheid. Dat leidt tot suboptimale uitkomsten. Op macroniveau kunnen de effecten van begeleiding, ondersteuning, verzorging of behandeling efficiënt en acceptabel lijken, maar op microniveau zijn de verschillen vaak groot en de effecten dikwijls schrijnend. In plaats van medewerkers in een keurslijf te dwingen, moeten werkgevers individuele talenten en drijfveren omarmen en er hun voordeel mee doen.

Waarheen beweegt de transitie?

Mede ingegeven door de toenemende aandacht voor het bevorderen van gezondheid (zie paragraaf 2.1.) is een meer holistische benadering van medewerkers in opkomst. Dat heeft tot gevolg dat steeds vaker drijfveren en talenten van medewerkers als uitgangspunt worden genomen om ontwikkeling te stimuleren. Dit wordt geduid met de term 'amplitie'¹⁶, afkomstig uit de positieve organisatiepsychologie. Amplitie betekent dat men uitgaat van het potentieel wat reeds aanwezig is en dat versterkt, in plaats van of

Amplitie betekent dat men uitgaat van het potentieel wat reeds aanwezig is en dat versterkt.

naast de aandacht die vaak uitgaat naar het voorkomen van problemen (preventie) of het oplossen van problemen (curatie).

Waar het cliënten en patiënten betreft is de opvatting dat gezondheid de afwezigheid van ziekte betekent, al enige tijd achterhaald. Een positieve benadering van gezondheid leidt tot verschillende dimensies die elkaar beïnvloeden en uiteindelijk maken of iemand zich gezond voelt of niet (positieve gezondheid). Ook cliënten en patiënten moeten dus niet worden gereduceerd tot hun beperkingen, want door ook oog te hebben voor hetgeen er wel goed gaat, kan zelfredzaamheid worden bevorderd en neemt de ervaren gezondheid toe.

De kwaliteit van de Nederlandse zorg is nog steeds heel hoog en voor vrijwel iedereen toegankelijk. Het verbeteren van veiligheid door te leren van incidenten heeft daar aan bijgedragen. Standaardisatie heeft er daarnaast voor gezorgd dat dezelfde voorzieningen voor iedereen beschikbaar zijn. Maar kwaliteit van zorg wordt ook beïnvloed door de specifieke interactie tussen een cliënt of patiënt enerzijds en een zorgverlener anderzijds.

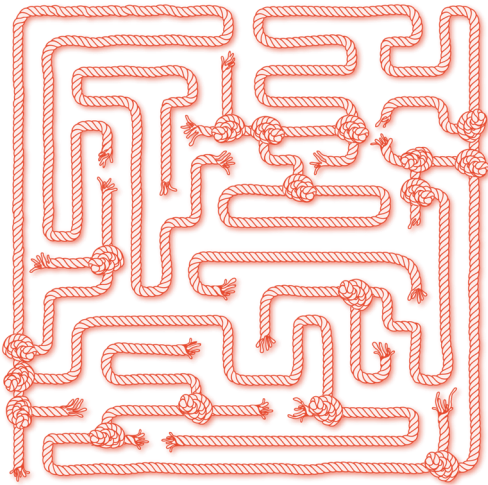
Wat is er reeds in gang gezet?

De definitie van amplitie vertoont overeenkomsten met de theorie 'safety II', waar ook ZonMw zich in een programma¹⁷ mee bezighoudt. Door te analyseren wat er (boven verwachting) goed gaat en daarvan te leren, probeert ZonMw de veiligheid in zorginstellingen te verbeteren. Safety-II is ter aanvulling op het 'safety-I-principe', waarbij men probeert te leren van hetgeen er fout gaat. Safety-II leidt (bewezen) tot een betere kwaliteit van zorg, hechtere teams en het vergroot het werkplezier.

De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) signaleert²² dat er ook in cao's steeds meer aandacht is voor het versterken van talenten van medewerkers en benadrukt dat dat om maatwerk vraagt, omdat leerstijlen en behoeften kunnen verschillen. Dat er nog ruimte is voor verbetering, blijkt uit de schatting van AWWN dat slechts een derde van de werknemers gebruik maakt van het beschikbare persoonlijk ontwikkelingsbudget.

2.5. Onzekerheid en complexiteit vraagt om vertrouwen en improvisatie

Waar ligt de uitdaging?



In het Signalement 2019/2020 van de Wetenschappelijke Adviesraad (WAR)¹⁸ van de NVTZ, wordt in het licht van de Covid-19-pandemie gesignaleerd dat er een 'toenemende behoefte is aan een aanpak die recht doet aan de complexiteit van het vraagstuk en rekening houdt met de verschillende actoren en belangen'. Waar in een crisissituatie top-down beleid vanuit de overheid op steun kan rekenen, verandert dit draagvlak naarmate de urgentie van de crisis afneemt. Dit betekent dat na een eerste fase nagedacht dient te worden over een vervolgfase die rekening houdt met de verschillende verwachtingen en mogelijkheden binnen de samenleving en haar communicatie daarop afstemt. De WAR verwijst daarbij naar een notitie van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) over de samenleving in Coronatijd¹⁹.

Pogingen om complexe vraagstukken vanuit een lineaire aanpak op te lossen, hebben veelal geresulteerd in gefragmenteerde verantwoordelijkheden, regelreflexen, een toename in bureaucratie en een uit de hand gelopen controledrift.

De aanpak van de Covid-19-pandemie is bij uitstek een complex vraagstuk, en door het acute karakter van de pandemie heeft het uitvergroot welke aanpak goed en minder goed werkt. De pandemie kan daarom gebruikt worden als leerschool om ook andere complexe vraagstukken op een juiste manier te benaderen, zoals vraagstukken omtrent de arbeidsmarkt. De WAR schrijft in het Signalement dat 'pogingen om complexe vraagstukken vanuit een lineaire aanpak op te lossen, hebben veelal geresulteerd in gefragmenteerde verantwoordelijkheden, regelreflexen, een toename in bureaucratie en een uit de hand gelopen controledrift'.

Waarheen beweegt de transitie?

De WAR geeft in het Signalement een beknopt overzicht van denkrichtingen die beter passen bij 'de dynamiek en diversiteit van onze samenleving en de complexiteit van vraagstukken. Dergelijke vraagstukken vragen namelijk om een flexibele en gedecentraliseerde inrichting van organisaties. 'Om tegemoet te kunnen komen aan veranderende en soms zelfs tegenstrijdige publieke eisen, dienen organisaties niet alleen om te kunnen omgaan met onzekerheid, maar zelf een manier te vinden om deze te omarmen'. De WAR verwijst daarbij onder andere naar het werk van Joosse²⁰. Hij stelt in een recente publicatie uit 2020 een vorm van besturing voor waarin controle en directe sturing plaats maken voor een vorm van indirecte, voorwaardenscheppende sturing die zich richt op het creëren van omstandigheden en condities waaronder resultaten kunnen ontstaan. Hierdoor ontstaat ruimte voor improviseren en 'experimenteren met beleid'.

De RVS meent dat het primaire initiatief bij zorgverleners hoort te liggen en dat zij verantwoordelijkheid kunnen nemen door methodische vormen van evaluatie en reflectie.

Een dergelijk geluid wordt ook verwoord in de uitgave van de Raad Volksgezondheid & Samenleving (RVS) 'Blijk van vertrouwen'²¹. De RVS schrijft dat, om de juiste omstandigheden en condities te scheppen, het nodig is dat niet degene die verantwoording vraagt het vertrekpunt vormt, maar degene die verantwoording aflegt. De RVS meent dat het primaire initiatief bij zorgverleners hoort te liggen en dat zij verantwoordelijkheid kunnen nemen door methodische vormen van evaluatie en reflectie. De nadruk moet daarbij liggen op lastige afwegingen die zorgverleners (moeten) maken, in plaats van algemeen geldende normen. De inbreng van andere betrokkenen dient daarin te worden meegewogen met als centraal uitgangspunt om er van te kunnen leren.

Wat is er reeds in gang gezet?

Er is in toenemende mate aandacht voor evaluatie en reflectie in welzijn en zorg. Verschillende beroepsverenigingen stimuleren evaluatie en reflectie. En Vilans en het kennisplein 'Zorg voor Beter' reiken in 'Goed in gesprek'²² eenvoudige werkvormen voor reflecties binnen de langdurige zorg aan.

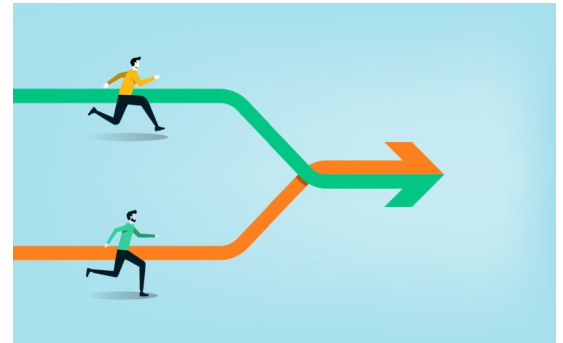
Het besef dat welzijn en zorg dikwijls complexe vraagstukken oplevert met de nodige dilemma's blijkt onder meer uit de nadruk die steeds komt te liggen op 'samen beslissen' (shared-decision making). Onder andere ZonMw en de Patiëntenfederatie stimuleren dat patiënten/cliënten en zorgverleners samen beslissen over de te volgen behandeling.

2.6. De scheidslijn tussen formele en informele zorg vervaagt

Waar ligt de uitdaging?

Er wordt een steeds groter beroep gedaan op de zelfredzaamheid van burgers. *Zelfredzaamheid is het vermogen van een individu om zichzelf te redden op alle levensterreinen met zo min mogelijk professionele ondersteuning en zorg* (Zorg voor beter, 2017)²³. De nadruk ligt daarbij vaak op het eerste deel van de definitie, dus het vermogen van een individu om zichzelf te redden. Dat is op zich niet gek want ondersteund door voortschrijdende technologische ontwikkeling, is een grote groep burgers steeds beter in staat om zelf relevante informatie te filteren uit de berg data die er beschikbaar is, die te interpreteren en zo te gebruiken dat het de eigen gezondheid ten goede komt.

Er blijft echter ook een groep achter. Nederland kent namelijk 2,5 miljoen mensen die moeite hebben met lezen en schrijven en 25% van de volwassen Nederlanders heeft beperkte gezondheidsvaardigheden²⁴. Deze groep burgers kampt met uiteenlopende gezondheidsgerelateerde problemen en is niet in staat om te overzien wat het effect is van het eigen gedrag op hun gezondheid. Deze groep burgers doet daarom vaker een beroep op de professionele gezondheidszorg. Als gevolg van gebrekkige gezondheidsvaardigheden en laaggeletterdheid, is men in het contact met zorgverleners niet goed in staat om op gelijkwaardig niveau te beslissen over de mogelijke interventies. Dat maakt deze groep burgers kwetsbaar en het gevaar is groot dat men tussen wal en schip²⁵ valt.



Nederland kent namelijk 2,5 miljoen mensen die moeite hebben met lezen en schrijven en 25% van de volwassen Nederlanders heeft beperkte gezondheidsvaardigheden.

Waarheen beweegt de transitie?

Individuele zelfredzaamheid kan niet los worden gezien van de ondersteuning en zorg die wordt geboden door het netwerk rondom een burger. Het kennisplein 'Zorg voor beter' noemt dit 'samenredzaamheid'²⁶. Echter, 'samenredzaamheid ontstaat niet vanzelf, maar vraagt bijvoorbeeld om goede coachende vaardigheden van medewerkers. Zeker het netwerk van burgers met lage gezondheidsvaardigheden, wat vaak bestaat uit familie en vrienden die zelf ook lage gezondheidsvaardigheden hebben, vraagt om de nodige begeleiding. Er dient bovendien extra aandacht uit te gaan naar mantelzorgers, die hun mantelzorgtaken dikwijls als belastend ervaren²⁷.

Een andere vorm van zelfredzaamheid ontstaat als burgers zelf het initiatief nemen om welzijn en zorg in een gemeenschap te organiseren. Dergelijke initiatieven vormen grotere netwerken dan het netwerk van familie en vrienden rondom individuele burgers, weten door hun lokale inbedding goed wat er speelt en zijn in staat om daar snel op te anticiperen. Het spreekt voor zich dat

Waar de institutionele wereld erg statisch van aard is door allerlei verantwoordingsmechanismen, zijn burgerinitiatieven meer fluïde van aard, juist omdat ze onderdeel zijn van de leefwereld en zodoende leren waar het knelt in hun gemeenschap.

burgerinitiatieven de sociale cohesie ten goede komen. Het vergt van welzijns- en zorginstellingen, zorgverzekeraars en overheden wel een andere manier van werken. Waar de institutionele wereld erg statisch van aard is door allerlei verantwoordingsmechanismen, zijn burgerinitiatieven meer fluïde van aard, juist omdat ze onderdeel zijn van de leefwereld en zodoende leren waar het knelt in hun gemeenschap.

Wat is er reeds in gang gezet?

Met name in de langdurige zorg is het bevorderen van zelfredzaamheid een steeds belangrijker thema. Om zelf- en samenredzaamheid te bevorderen biedt Zorg voor beter in samenwerking met verschillende partners, handreikingen om zelfredzaamheid te bevorderen. Ook patiëntenverenigingen hechten waarde aan het bevorderen van zelfredzaamheid en stimuleren dat bijvoorbeeld door het organiseren van lotgenotencontact.

Burgerinitiatieven beperken zich niet tot welzijn en zorg. Ook waar het gaat om energie en kinderopvang, ontstaan steeds meer burgerinitiatieven. In welzijn en zorg ondersteunt Nederland Zorgt voor Elkaar (NLZVE) aangesloten burgerinitiatieven. In de wijk De Ruwaard in Oss, geven verschillende organisaties gezamenlijk een nieuwe dimensie aan het bevorderen van zelfredzaamheid in Proeftuin Ruwaard. In De Ruwaard bedenken wijkbewoners en organisaties samen oplossingen waarin mensen meer voor zichzelf en voor elkaar kunnen gaan doen.

2.7. Technologische innovatie maakt dat werk constant verandert

Waar ligt de uitdaging?



De NVTZ heeft eerder een gids gepubliceerd over de rol van de raad van toezicht bij innovatie²⁸. Aan de hand van vijf met elkaar samenhangende thema's is in die gids uiteengezet tot welke nieuwe vraagstukken innovatie leidt. Onder het thema 'de mens in de organisatie' wordt beschreven dat innovatie vraagt om permanente ontwikkeling van medewerkers. De denktank 'Denkwerk' publiceerde over dit thema ook een rapport getiteld 'Arbeid in transitie – Hoe mens en technologie kunnen

samenwerken². In het rapport stelt men dat 'techniek alleen tot innovatie- en productiviteitsstijging leidt als mensen nieuwe vaardigheden leren om de techniek toe te passen'. Iets wat met de toenemende vraag naar welzijnswerk en zorg bijzonder relevant is.

In het rapport stelt men dat 'techniek alleen tot innovatie- en productiviteitsstijging leidt als mensen nieuwe vaardigheden leren om de techniek toe te passen'.

Waarheen beweegt de transitie?

Denkwerk stelt dat, om de potentie van technologie ten volle te benutten, 'reskilling' en 'upskilling' nodig is. *Reskilling* is 'het ontwikkelen van vaardigheden om de overstap te kunnen maken naar een ander beroep'. *Upskilling* is 'het ontwikkelen van vaardigheden gericht op het meegroeien met de veranderende vraag naar technische vaardigheden binnen het eigen beroep'.

De combinatie van technologie en de juiste vaardigheden maakt het in welzijn en zorg mogelijk dat handelingen die voorheen

bijvoorbeeld waren voorbehouden aan medisch specialisten, ook door huisartsen of verpleegkundigen uitgevoerd kunnen worden. Daarbij kan worden gedacht aan het beoordelen van een moedervlek. Voorwaarde in dit voorbeeld is wel dat medisch specialisten bereid moeten zijn om taken af te stoten. Bovendien moeten de verschillende beroepsgroepen in staat worden gesteld om nieuwe taken uit te voeren met behulp van technologie. Met name in de zorg ligt daar een uitdaging, omdat het takenpakket van verschillende medische beroepen erg statisch en gedifferentieerd is.

De combinatie van technologie en de juiste vaardigheden maakt het in welzijn en zorg mogelijk dat handelingen die voorheen bijvoorbeeld waren voorbehouden aan medisch specialisten, ook door huisartsen of verpleegkundigen uitgevoerd kunnen worden.

Wat is er reeds in gang gezet?

Door technologie worden beroepen dynamischer. De nadruk komt daarmee meer te liggen op de mate waarin medewerkers bekwaam zijn in plaats van de bevoegdheden die een medewerker heeft. Onder andere de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) en de Nederlandse Federatie van Universitaire Medische Centra (NFU) experimenteren daarom met functiedifferentiatie (in plaats van beroepsdifferentiatie). Met functiedifferentiatie wordt er niet enkel gekeken naar opleiding, maar ook naar andere competenties en ervaring.

Het Actie Leer Netwerk, onderdeel van het actieprogramma Werken in de Zorg, probeert de verbinding te leggen tussen het actieprogramma, het werkveld en onderwijs. 'Ze faciliteert en ondersteunt partijen die met vernieuwende initiatieven de personeelstekorten aanpakken. Daarnaast inspireert en stimuleert het Actie Leer Netwerk alle andere betrokken partijen om ook initiatieven te starten. Of succesvolle initiatieven van anderen over te nemen'.



3

Veranderende rollen van de raad van toezicht

Werk in transitie

De in het vorige hoofdstuk beschreven dynamieken staan niet op zichzelf, maar zijn het gevolg van grote maatschappelijke transitie, voornamelijk aangejaagd door technologische ontwikkeling en duurzaamheidsvraagstukken. Deze grote maatschappelijke transitie raken ook (het werk in) de sectoren welzijn en zorg. De NVTZ heeft dat onder meer nader geduid in haar Strategisch beleidsplan '20-'25²⁹.

Zorg voor goed werk is dus veel meer dan een tijdelijke krappe arbeidsmarkt en de traditionele discussie over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. De dynamieken waar werk in welzijn en zorg aan onderhevig zijn, kunnen zelf ook geduid worden als een transitie.

Het besef dat werk in transitie is, is cruciaal voor de rol van de raad van toezicht. Een transitie is een proces dat wordt gekenmerkt door fundamentele en onomkeerbare veranderingen. Werk dat in transitie is, gaat dus niet alleen over andere opvattingen over werk, maar ook over anders waarderen, anders organiseren, andere zeggenschapsverhoudingen en andere wet- en regelgeving. Het

Het besef dat werk in transitie is, is cruciaal voor de rol van de raad van toezicht. Een transitie is een proces wat wordt gekenmerkt door fundamentele en onomkeerbare veranderingen.

intern toezicht wordt daarmee onderdeel van de transitie en dat vraagt om een kritische reflectie op de eigen rolname.

De rol van de raad van toezicht

Om concreet te maken hoe een andere rolname van de raad van toezicht eruit kan zien, is het goed om kort stil te staan bij de huidige rollen die de raad van toezicht worden toebedeeld. Het gaat om een viertal 'klassieke' rollen³⁰.

De raad van toezicht heeft allereerst een controlerende rol, wat onder andere tot uiting komt in de besluiten waar een raad van bestuur de voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht voor nodig heeft. De raad van toezicht heeft ten tweede een adviesrol wat betekent dat de raad van toezicht de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd adviseert. Ten derde is de raad van toezicht de werkgever van de raad van bestuur. Tot slot wordt van de raad van toezicht verwacht dat ze verantwoording afleggen over hun eigen functioneren aan belanghouders. De raad van toezicht doet dit bijvoorbeeld door periodiek in gesprek te gaan met medezeggenschapsorganen. Het betreft bij de meeste instellingen dan in ieder geval de ondernemingsraad en de cliëntenraad, maar ook adviesraden van professionals, zoals de Verpleegkundige adviesraad (VAR), behoren steeds vaker tot de gesprekspartners van de raad van toezicht.

In de navolgende paragrafen beschrijven we een verschuiving van rollen, die de raad van toezicht beter in staat moeten stellen om van meerwaarde te zijn in de zorg voor goed werk. Het gaat om de volgende verschuivingen:

- Eerst congruentie met maatschappelijke opgaven, dan compliance (paragraaf 3.1);
- Een strategisch partnerschap in plaats van enkel een klankbord (paragraaf 3.2);
- Van enkel een smalle werkgeversrol naar ook een brede werkgeversrol (paragraaf 3.3);
- De raad van toezicht als hoeder van de dialoog in plaats van ambassadeur (paragraaf 3.4).

Iedere paragraaf sluit af met enkele concrete aanbevelingen.

In plaats van de discussie te willen beslechten, zou de raad van toezicht onderling en met de raad van bestuur consequent moeten bespreken wat, gegeven de omstandigheden, gepast toezicht is.

Tot slot is het belangrijk om op te merken dat met name de controlerende rol en de werkgeversrol sterk geformaliseerd zijn in raden van toezicht. Het voordeel daarvan is dat het veel zekerheid biedt over wat als gepast wordt ervaren en dat kan helpen conflicten te voorkomen. Het nadeel is dat het leidt tot een statische vorm van toezicht, waarbij te weinig wordt gekeken naar de situatie waarin de organisatie verkeerd of waar behoefte aan is bij de raad van bestuur. Over de vraag hoe dicht de raad van toezicht de raad van bestuur mag naderen bestaat in de praktijk doorlopend discussie, zeker met betrekking tot de adviesrol en de ambassadeursrol. Die discussie lijkt vaak te worden gevoerd met als doel om die voor eens en voor altijd te beslechten. Aan de veranderende rollen die in de volgende paragrafen worden beschreven ligt echter de premisse ten grondslag dat toezichthouden dynamisch is, waarbij het soms gepast is dat de toezichthouder (heel) nabij is en soms juist wat meer op afstand staat. Hetzelfde geldt voor andere waarden die de raad van toezicht belangrijk acht. In plaats van de discussie te willen beslechten, zou de raad van toezicht onderling en met de raad van bestuur consequent moeten bespreken wat, gegeven de omstandigheden, gepast toezicht is.

3.1. Eerst congruentie met maatschappelijke opgaven, dan compliance

Inleiding

Welzijns- en zorgorganisaties zijn er voor mensen die op één of andere manier kwetsbaar zijn, bijvoorbeeld door armoede, een beperkt sociaal vangnet, cognitieve of fysieke beperkingen of ziekte. Als er in de dienstverlening van welzijn- of zorgorganisaties iets fout gaat, dan kan dat grote impact hebben op de levens van mensen. Daarnaast wordt welzijn en zorg grotendeels betaald uit collectieve middelen. Rechtmatige besteding van deze middelen is daarmee een maatschappelijke opgave en verkeerde besteding kan leiden tot ondermijning van het solidariteitsprincipe, dat ten grondslag ligt aan veel (semi)publieke voorzieningen. Misbruik van collectieve gelden of incidenten waarbij de kwaliteit van het welzijnswerk of de zorg ondermaats is, leidt daarom dikwijls tot ophef in de samenleving en de politiek en tot aanscherping van wetten en regels.

De reactie op incidenten vanuit de politiek, betrokken inspecties, zorgverzekeraars, raden van toezicht en bestuurders is vaak ingegeven door het safety-I-principe : hoe kan worden voorkomen dat dit nog een keer gebeurt?

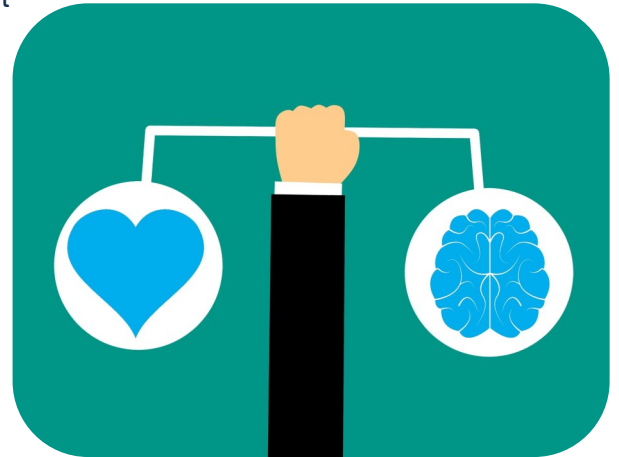
De reactie op incidenten vanuit de politiek, betrokken inspecties, zorgverzekeraars, raden van toezicht en bestuurders is vaak ingegeven door het safety-I-principe

(paragraaf 2.4.): hoe kan worden voorkomen dat dit nog een keer gebeurt? Deze reactie vertaalt zich doorgaans in het aanscherpen van regels of in een intensivering van het toezicht op de naleving van regels. Handelen conform wet- en regelgeving wordt ook wel 'compliance' genoemd.

Voor medewerkers betekent compliance vaak een extra administratieve last die ten koste gaat van hun primaire taken. Aantonen dat men werkt in overeenstemming met wet- en regelgeving getuigt bovendien van wantrouwen jegens medewerkers; iets wat doorgaans niet motiveert. Maar medewerkers komen pas echt in de knel als publieke waarden met elkaar botsen. Bijvoorbeeld als regels die rechtmatige besteding moeten afdwingen, zich moeilijk verhouden tot het streven naar cliëntgerichte zorg. Denk aan de chronische patiënt waarvan een huisarts ieder jaar moet verantwoorden dat hij/zij nog steeds hulpmiddelen nodig heeft.

De raad van toezicht kijkt vanuit zijn controlerende rol of wet- en regelgeving goed worden nageleefd, met als doel om het integriteitsbewustzijn te versterken en risico's te beperken. Gelukkig neemt het besef toe dat publieke waarden en de maatschappelijke opgaven die daaruit voortkomen, op gespannen voet kunnen staan met andere publieke waarden en maatschappelijke opgaven.

Medewerkers in welzijn en zorg zijn er daarom bij gebaat als raden van toezicht zich er in hun handelen van doordrongen zijn dat het overgrote deel van de medewerkers op een integere manier dilemma's afweegt en daar geen dwingend compliancekader voor nodig heeft (paragraaf 2.5.).



Meer focus op congrueren met de maatschappelijke opgave

Om te komen tot overeenstemming tussen compliance regels en de maatschappelijke opgave, moet de raad van toezicht achtereenvolgens signaleren, toetsen en congrueren.

Signaleren. Om ten volle te begrijpen waar de fysieke wereld schuurt met de wereld van wetten, regels en verantwoordingsmechanismen, dient de raad van toezicht na te gaan hoe de organisatie hierover in gesprek is met medewerkers, cliënten en patiënten en wat die gesprekken opleveren.

Om ten volle te begrijpen waar de fysieke wereld schuurt met de wereld van wetten, regels en verantwoordingsmechanismen, dient de raad van toezicht na te gaan hoe de organisatie hierover in gesprek is met medewerkers, cliënten en patiënten en wat die gesprekken opleveren.

Ter verrijking kan de raad van toezicht het thema ook zelf ter sprake brengen in werkbezoeken of in de contacten met medewerkersvertegenwoordiging. Het is van belang dat de organisatie zich realiseert dat men vaak niet expliciet benoemt waar het schuurt. De organisatie dient dus alert te zijn op signalen die kunnen duiden op een incongruentie tussen praktijk en systeem. Vragen naar belemmeringen of dilemma's in de dagelijkse praktijk geeft vaak rijke informatie.

Toetsen. De raad van toezicht dient de raad van bestuur te bevragen op de herkomst van knellende regels en de overwegingen die eraan ten grondslag lagen. Het is daarbij van belang dat men zich realiseert dat veel regels ontstaan in het middenkader. Ook is het mogelijk dat externe of van bovenaf opgelegde regels, elders in de organisatie te strikt worden uitgelegd. Het verdient aanbeveling om de bron van een vermeende regel te raadplegen, want het is geen uitzondering dat men afgaat op de interpretaties van anderen.

Congrueren. Voor de meeste regels geldt dat de overwegingen die eraan ten grondslag lagen, bedoeld waren om een maatschappelijke opgave te verwezenlijken, bijvoorbeeld het verbeteren van de kwaliteit van zorg doormiddel van standaardisatie of de juiste besteding van gemeenschapsgeld. De raad van toezicht en de raad van bestuur dienen zich af te vragen wat men initieel wilde bereiken met bepaalde regelgeving en in hoeverre dat op gespannen voet staat met andere (maatschappelijke) doelen. Het is daarbij behulpzaam om na te gaan hoe specifiek en sensitief een regel is (naar analogie van de statistische begrippen 'sensitiviteit' en 'specificiteit'). Met andere woorden: in hoeverre leidt een bepaalde regel daadwerkelijk tot het beoogde effect (sensitiviteit)? En: in hoeverre leidt een regel tot onbedoelde neveneffecten (specificiteit)? Daarbij dient men zich te realiseren dat sensitievere (of striktere) regelgeving vaak leidt tot meer ongewenste neveneffecten.

Tot slot verdient het aanbeveling om in het geval van knellende regelgeving die door normerende instanties is opgelegd, met de raad van bestuur te bespreken of de gesignaleerde incongruentie voorgelegd kan worden aan de betreffende instantie. In ieder geval om een signaal af te geven, maar ook omdat instanties mogelijk al hebben geanticipeerd op incongruenties en hebben voorzien in een oplossing.

Aanbevelingen

- Ga als raad van toezicht in gesprek met de raad van bestuur over het compliancekader wat volgt uit de maatschappelijke opgaven waar de organisatie in haar strategie de nadruk op legt. Past het compliancekader waar medewerkers zich toe hebben te verhouden bij die maatschappelijke opgaven?
- Toets of de raad van bestuur voldoende weet hoe medewerkers het compliancekader ervaren. De raad van toezicht kan dit ook zelf ter sprake brengen in het contact met medewerkers en vertegenwoordigers van medewerkers.
- Bediscussieer in hoeverre de meest belastende compliance-eisen doelmatig zijn. Met andere woorden: staat de mate waarin risico's worden beperkt in verhouding tot de belasting voor medewerkers?
- Bevraag de raad van bestuur op alternatief instrumentarium om de bewustwording onder medewerkers te vergroten over bepaalde risico's.
- Maak bespreekbaar wat de organisatie en de raad van toezicht moeten doen of juist moeten nalaten om de toekomst niet in de weg te staan.

3.2. Een strategisch partnerschap in plaats van een klankbord

Inleiding

Tot ongeveer een decennium geleden fungeerde de raad van toezicht als een soort vangnet; door middel van 'checks and balances' controleerde de raad van toezicht of de raad van bestuur zich wel aan de gemaakte afspraken hield en de juiste procedures volgde. Een oordeel over de kwaliteit van dienstverlening en het formuleren van een strategie waren voorbehouden aan de raad van bestuur. Deze opstelling van raden van toezicht in het semipublieke domein heeft niet voorkomen dat verschillende bestuurders de publieke taken van hun organisatie uit het oog verloren, met de nodige gevolgen van dien.

Sindsdien zijn raden van toezicht kritischer op het handelen van bestuurders. Toezichthouders vormen zich nadrukkelijker een beeld van de kwaliteit van dienstverlening, bevragen de raad van bestuur op strategische keuzes en maken meer werk van hun klankbordrol door gevraagd en ongevraagd te adviseren. Aan de adviesrol ligt impliciet de aanname ten grondslag dat het bepalen van een strategie een lineair proces is wat loopt van A naar B en wat dus tot op detailniveau kan worden ontworpen door de raad van bestuur. Een dergelijke aanname heeft een top-down-structuur tot gevolg, waarin het volstaat dat de raad van toezicht zijn adviesrol vervult in relatie tot de raad van bestuur.



Aan de adviesrol ligt impliciet de aanname ten grondslag dat het bepalen van een strategie een lineair proces is wat loopt van A naar B en wat dus tot op detailniveau kan worden ontworpen door de raad van bestuur.

Het is de vraag in hoeverre de ervaringen en opvattingen van medewerkers in een dergelijke centralistische organisatie de raad van bestuur bereiken en als dat gebeurt wat de raad van bestuur er dan vervolgens mee doet. Het gevaar schuilt hierin dat de complexe en onvoorziene omstandigheden waar werknemers mee geconfronteerd worden in de praktijk (paragraaf 2.5) niet of nauwelijks een rol spelen bij het bepalen en bijstellen van de strategie. Voor de raad van toezicht geldt in nog sterkere mate dat men de signalen van werknemers beperkt en in een laat stadium meekrijgt.

Door de informatieachterstand van de raad van toezicht, wordt de klankbordrol die aan de raad van toezicht wordt toegeschreven, gekenmerkt door een reactieve houding, waarbij echte inhoudelijke betrokkenheid op strategische vraagstukken nog teveel uit blijft. Het gevaar ontstaat bovendien dat de raad van toezicht een simplistisch beeld ontwikkelt van de werkelijkheid, waarin niet of nauwelijks rekenschap wordt gegeven van onbekende factoren. Dat leidt tot frustratie bij medewerkers, omdat te lang wordt vastgehouden aan een strategie waarvan men op de werkvloer al weet dat die aanpassing behoeft.

De raad van toezicht als strategisch partner

De raad van bestuur en de raad van toezicht die zich als strategisch partners tot elkaar verhouden is ontleend aan het werk van Goodijk³¹. In het boek 'Inclusief strategisch partnerschap' stelt hij dat de raad van toezicht zich zou moeten ontwikkelen van een 'in het verleden overwegend intern gerichte, reactieve en controlerende rol naar een strategisch-inhoudelijke rol op bestuurlijk niveau'. Dat betekent dat raden van toezicht naar gelang de situatie heen en weer zouden moeten bewegen tussen de meer formele en procedurele rol, de inhoudelijke expertrol en de strategische netwerkrol. Dat heeft tot gevolg dat de raad van toezicht vaker

contact heeft met belanghouders, om zodoende de praktijk beter te kunnen doorgronden. Een dergelijke meer proactieve en inhoudelijk betrokken rol van de raad van toezicht betekent dat het eenvoudiger wordt om een lineaire strategie los te laten en meer te laveren naar een vooraf bepaalde stip op de horizon (paragraaf 2.5.). De strategisch-inhoudelijke betrokkenheid maakt het voor een raad van toezicht makkelijker om ook de formele en procedurele rol te vervullen, omdat men goed op de hoogte is van de afwegingen die aan een voorstel ten grondslag liggen. Deze meer dynamische rol kan de raad van toezicht echter alleen nemen als de raad van bestuur dat toelaat en er de voordelen van inziet.

Een dergelijke meer proactieve en inhoudelijk betrokken rol van de raad van toezicht betekent dat het eenvoudiger wordt om een lineaire strategie los te laten en meer te laveren naar een vooraf bepaalde stip op de horizon.

Want hoewel de raad van toezicht als strategisch partner van de raad van bestuur een gremium blijft met enige afstand tot de werkvloer, heeft men een beter beeld van de dynamiek in de organisatie. Toezichthouders zijn eerder op de hoogte van onverwachte gebeurtenissen die strategische keuzes beïnvloeden en kunnen zodoende effectiever adviseren en bijsturen. Dat kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat problemen die door medewerkers worden gesignaleerd en oplossingen die vervolgens worden aangereikt, veel sneller kunnen worden benut (paragraaf 2.2, 2.3, 2.6 en 2.7). Dat werkt motiverend en voorkomt cynisme.

Aanbevelingen

- Bespreek met de raad van bestuur hoe er een context gecreëerd kan worden, waarin zowel de raad van toezicht als de raad van bestuur zich vrij voelen om grote strategische dilemma's te bespreken. Het kan bijvoorbeeld behulpzaam zijn om dergelijke dilemma's als eerste te agenderen in de vergadering van de raad van toezicht of om er een gehele vergadering voor te reserveren. Op eenzelfde manier kan er ruimte worden gecreëerd in commissies;
- Reflecteer op de vraag of het handelen van de raad van toezicht bijdraagt aan een geheel wat meer is dan de som der delen . Met andere woorden: waar voegt de raad van toezicht waarde toe als het gaat over het bedrijven van strategie?
- Bespreek welke informatie de raad van toezicht nodig heeft om een gelijkwaardig strategisch partner te zijn. Idealiter gaat het om zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie. Waar het kwantitatieve informatie betreft is het raadzaam om afwisselend in- en uit te zoomen en te zoeken naar uitschieters. Kwalitatieve informatie kan vervolgens behulpzaam zijn om uitschieters te verklaren;
- Bespreek met de raad van bestuur wat de regionale opgaven zijn. Hoe verhoudt zich dat tot de lokale opgaven of organisatieopgaven? Waar ontstaan dilemma's, wat betekent het voor de rol van de raad van bestuur en in het verlengde daarvan, de raad van toezicht?

3.3. Naast een smalle werkgeversrol ook een brede werkgeversrol

Inleiding

Raden van toezicht hebben zich in het recente verleden beperkt tot de werkgeverstaken ten aanzien van de raad van bestuur en zich terughoudend opgesteld waar het de organisatie betreft die als werkgever optreedt van medewerkers. De organisatie wordt immers vertegenwoordigd door de raad van bestuur. Een dergelijke houding past bij de top-down-structuur waar in de vorige paragraaf kort aan wordt gerefereerd. Een dergelijke houding jegens werknemers wekt wel de indruk dat werknemers gezien worden als inwisselbare eenheden en dat de unieke talenten van medewerkers worden miskend. En dat terwijl werknemers een cruciale rol in het realiseren van strategische veranderopgaven bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid en technologische innovaties.

Het is daarom van belang dat ook raden van toezicht weten wie er samen met de raad van bestuur invulling geeft aan de strategie. Hoe worden medewerkers bijvoorbeeld gefaciliteerd in hun werk en tegen welke hindernissen lopen ze aan (paragraaf 2.2)? Door dergelijke vragen te stellen ontwikkelt de raad van toezicht een beeld van het talent wat in de organisatie aanwezig is (en waar het wellicht nog aan schort) (paragraaf 2.4) en is men onder andere beter in staat om bij een eventueel vertrek van de bestuurder de continuïteit te waarborgen.

Zoals gezegd beperkt de huidige werkgeversrol (de smalle werkgeversrol) van de raad van toezicht zich tot de raad van



Het is daarom van belang dat ook raden van toezicht weten wie er samen met de raad van bestuur invulling geeft aan de strategie.

bestuur. De rol gaat specifiek over de gezag- en werkrelatie tussen de raad van toezicht en de bestuurder(s). Als werkgever is de raad van toezicht daarmee verantwoordelijk voor het aanstellen van de leden van de raad van bestuur, het beoordelen van hun functioneren en het vaststellen van hun arbeidsvoorwaarden.

De smalle werkgeversrol van de raad van toezicht is niet ondergeschikt aan de brede werkgeversrol en is ook zeker geen sinecure. De hele organisatie is er bijvoorbeeld bij gebaat als de

De smalle werkgeversrol van de raad van toezicht is niet ondergeschikt aan de brede werkgeversrol en is ook zeker geen sinecure.

raad van bestuur en de raad van toezicht goed met elkaar kunnen samenwerken. En een kritische evaluatie van het functioneren houdt bestuurders

scherp en voorkomt blinde vlekken. Een goede invulling van de smalle werkgeversrol vormt daarmee een voorwaarde voor het invullen van de brede werkgeversrol.

De smalle werkgeversrol van de raad van toezicht is niet ondergeschikt aan de brede werkgeversrol en is ook zeker geen sinecure¹. De hele organisatie is er bijvoorbeeld bij gebaat als de raad van bestuur en de raad van toezicht goed met elkaar kunnen samenwerken. En een kritische evaluatie van het functioneren houdt bestuurders scherp en voorkomt blinde vlekken. Een goede invulling van de smalle werkgeversrol vormt daarmee een voorwaarde voor het invullen van de brede werkgeversrol.

De brede werkgeversrol

Milz, die een publicatie over de smalle en de brede werkgeversrol heeft geschreven voor de VTOI-NVTK³², onderscheidt vijf aandachtsgebieden waar het de brede werkgeversrol betreft. Twee van deze aandachtsgebieden zijn in het bijzonder relevant waar het gaat over de rol van de raad van toezicht in de zorg voor goed

¹De NVTZ en de NVZD hebben eind 2021 een gezamenlijk advies¹ uitgebracht over de voorwaarden die nodig zijn voor goed bestuur in de zorg. Dit advies heeft betrekking op de smalle werkgeversrol van de raad van toezicht.

werk. Het betreft: talentontwikkeling en de werkgeverstaken van de bestuurder.

Van bestuurders wordt verwacht leiding te geven aan bijvoorbeeld de digitale transformatie in welzijn en zorg. Bestuurders doen dat echter niet alleen en moeten hun visie ook over brengen op managers in de organisatie die verantwoordelijk zijn voor de operationele gang van zaken.

Managers die in staat zijn om de visie van de raad van bestuur zodanig te vertalen dat medewerkers daadwerkelijk meerwaarde ervaren, zijn van groot belang .

Managers die in staat zijn om de visie van de raad van bestuur zodanig te vertalen dat medewerkers daadwerkelijk meerwaarde ervaren, zijn van groot belang³³. De raad van toezicht doet er goed aan om zich er van te vergewissen wie dergelijke sleutelposities vervullen. Enerzijds om na te gaan of de personen die deze posities vervullen voldoende ondersteund worden. Anderzijds ook omdat er wellicht talent aanwezig is die een bestuurder zou kunnen opvolgen in het geval deze vertrekt. Mogelijkerwijs kan aanwezig talent al worden voorbereid op een bestuursfunctie. Daarmee wordt de continuïteit geborgd en stagnatie in de transitie voorkomen.

‘Zicht hebben en houden op de werkgeverstaken van de bestuurder’ gaat over de randvoorwaarden die nu en in de toekomst nodig zijn voor medewerkers om prettig in een organisatie te kunnen werken. Het gaat dan onder meer over de cultuur in de organisatie en over de visie van de bestuurder op de ontwikkelingen die de mens in de organisatie beïnvloeden. Is er bijvoorbeeld een open en veilige cultuur waarin ruimte is om te leren? En heeft de raad van bestuur bijvoorbeeld een beeld van de invloed van technologie op werken in welzijn en zorg?

Tot slot dient de raad van toezicht ook kritisch naar zichzelf te kijken. Te meer omdat raden van toezicht verantwoordelijk zijn voor hun eigen functioneren en hun eigen leden werven en selecteren. Is daarin bijvoorbeeld voldoende aandacht voor diversiteit? En: Sluit de expertise en het talent in een raad van toezicht voldoende aan bij de opgaven waar de organisatie voor staat? Wellicht dat jonge talentvolle medewerkers vaker plaats moeten nemen in raden van toezicht om het geluid van de werkvloer te vertolken.

Aanbevelingen

- Ontwikkel een visie/strategie op gebied van goed werkgeverschap en zorg dat deze aansluit bij toekomstige ontwikkelingen. Met andere woorden: welke doelen worden er na gestreefd en wat vergt dat van medewerkers in termen van talenten, ervaring en competenties? Hoe worden medewerkers in staat gesteld om de doelen te realiseren?
- Overweeg een toezichthouder die personeel en organisatie als aandachtsgebied heeft;
- Overweeg een aparte commissie personeel en organisatie in te stellen. Naast leden van de raad van toezicht kunnen bijvoorbeeld een bestuurder en een manager die verantwoordelijk zijn voor het werkgeversbeleid aanschuiven;
- Breng in kaart wat de Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn waar de raad van toezicht de raad van bestuur op afrekent en of die veranderen over tijd. Met andere woorden: weet de bestuurder waar hij of zij op beoordeeld wordt door de raad van toezicht? En wordt expliciet met de bestuurder besproken wat strategisch bijsturing betekent voor diens rol?
- Inventariseer of de raad van toezicht voldoende zicht heeft op de ontwikkelingen die in de professionele structuur zitten;
- Inventariseer wat de sturgegevens zijn die de raad van toezicht zelf hanteert en hoe die vertaalt worden lager in de organisatie?
- Inventariseer of medewerkers voldoende worden getraind en opgeleid;
- Maken we de goede foto's met elkaar of moeten we een film maken? Met andere woorden: wordt informatie ad hoc verstrekt of geeft het ook trends weer?

3.4. De raad van toezicht als hoeder van de dialoog in plaats van ambassadeur

Inleiding



Wet- en regelgeving schrijft voor dat de raad van toezicht periodiek contact heeft met de cliëntenraad en in veel gevallen ook met de ondernemingsraad. De Verpleegkundige adviesraad (VAR) is een gremium waar raden van toezicht ook steeds vaker mee praten en in veel ziekenhuizen heeft de raad van toezicht ook contact met het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) en de Vereniging Medisch Staf (VMS). De ambassadeursrol die vaak aan de raad van toezicht wordt toegeschreven, beperkt zich vaak tot deze contacten. In de hoedanigheid als ambassadeur legt de raad van toezicht verantwoording af aan belanghebbenden. De invulling van deze rol past bij een traditionele setting waarin de raad van bestuur het beleid bepaalt en daarin wordt geflankeerd door de raad

van toezicht. Enigszins gechargeerd zijn medewerkers er om op te volgen en uit te voeren. De communicatie die bestuurders en toezichthouders bezigen is erop gericht om de gemaakte keuzes uit te leggen.

In de hoedanigheid als ambassadeur legt de raad van toezicht verantwoording af aan belanghebbenden. De invulling van deze rol past bij een traditionele setting waarin de raad van bestuur het beleid bepaalt en daarin wordt geflankeerd door de raad van toezicht.

De Commissie Toekomst Zorg Thuiswonende Ouderen schreef in 2020³⁴ echter dat 'een complexe samenleving die constant in ontwikkeling is en veranderende behoeften kent, vraagt om zorg- en welzijnsorganisaties die meegaan in die ontwikkelingen. Het vraagt ook om een herijking van de rol van de raad van toezicht. Toezichthouders dienen, samen met hun bestuurders, actief de samenwerking met relevante

stakeholders op te zoeken en de maatschappelijke opgave boven het organisatie belang te plaatsen' (zie ook paragraaf 3.1).

Als reactie op die complexiteit die gepaard gaat met veranderende behoeften, komt de koers van welzijns- en zorgorganisatie in

toenemende mate tot stand in samenwerking met patiënten, cliënten, medewerkers en andere belanghouders. In het bijzonder de nieuwe generatie medewerkers

Als reactie op die complexiteit die gepaard gaat met veranderende behoeften, komt de koers van welzijns- en zorgorganisatie in toenemende mate tot stand in samenwerking met patiënten, cliënten, medewerkers en andere belanghouders.

in zorg en welzijn verwacht dat ze inspraak hebben in de totstandkoming van het beleid. Als samenwerking (co-creatie) de norm wordt, heeft dat ook gevolgen voor het afleggen van verantwoording. Het zijn dan immers niet meer enkel de raad van bestuur en de raad van toezicht die achteraf verantwoording afleggen over het gevoerde beleid. Verantwoording vindt veel meer plaats in het moment; in dialoog met elkaar. De raad van toezicht dient er niet zozeer voor te zorgen dat het gevoerde beleid monologisch wordt uitgelegd, maar dient ervoor te zorgen dat het beleid tot stand komt in een dialoog tussen (vertegenwoordigers van) een organisatie en de samenleving.

De raad van toezicht als hoeder van de dialoog

Individuele verschillen erkennen en omarmen, zowel van werknemers als van burgers, cliënten en patiënten (paragraaf 2.4), vraagt om een verschuiving van aanbodgerichte zorg naar vraaggerichte zorg. Een meer holistische benadering van welzijn en zorg betekent namelijk dat hulpvragen weliswaar gelijk kunnen zijn, maar dat de oplossingen verschillen. Daarmee wordt een beroep gedaan op de sensitiviteit en responsiviteit van medewerkers. Met andere woorden: medewerkers moeten in staat zijn om goed aan te

voelen waar de hulpvraag ligt en daar een passend antwoord op hebben. Medewerkers zijn daar alleen toe in staat als ze voldoende vrijheid hebben om te improviseren.

Wat voor medewerkers geldt, geldt ook voor bestuurders en toezichthouders, maar dan op organisatieniveau. Om complementair te zijn aan medewerkers, moeten bestuurders en toezichthouders goed aanvoelen waar de behoeften van verschillende belanghouders liggen en dat vertalen in een strategie. Het primaat ligt weliswaar bij de raad van bestuur, maar om een strategie goed te beoordelen, moet ook de raad van toezicht weten aan welke behoeften die strategie tegemoet komt. Belanghebbenden, zoals medewerkers, begrijpen dat het bedrijven van strategie betekent dat er moeilijke keuzes gemaakt moeten worden, maar men wil daarin wel gehoord en serieus genomen worden. Daarom dient de raad van toezicht én zelf de dialoog aan te gaan met belanghouders én erop toe te zien dat de organisatie die dialoog aangaat. De dialoog geeft uiteindelijk voeding aan het strategisch partnerschap tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht (zie paragraaf 3.2.).

In het kader van de rol van de raad van toezicht bij zorg voor goed werk, is het evident dat de raad van bestuur en de raad van toezicht in ieder geval de dialoog moeten aangaan met werknemers en vrijwilligers. Om daadwerkelijk zorg te kunnen bieden voor zorgenden (paragraaf 2.2) zal men immers moeten weten waar de behoeften liggen. Daarnaast dient de raad van toezicht ervoor te zorgen dat de dialoog gevoerd wordt op drie andere niveaus, namelijk:

De dialoog tussen organisatie en samenleving. Welzijns- en zorgorganisaties lijken vaak nog los van de samenleving te opereren. Fusies vinden plaats waardoor voorzieningen wegvallen zonder daarin de lokale of regionale samenleving te betrekken. Het

is zaak dat de organisatie zich in verbinding stelt met die lokale of regionale omgeving, haar inwoners en zich verhoudt tot de opgaven in dat gebied. Welzijn en zorg zijn immers van onze samenleving (paragraaf 2.6).

De dialoog tussen vertegenwoordigers van cliënten/ patiënten en medewerkers/professionals in de organisatie. Het is in de meeste organisaties gangbaar dat er afzonderlijk gesproken wordt met bijvoorbeeld de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de professionele adviesorganen. Zeker waar het om de toekomst van de organisatie gaat, zou deze dialoog veel meer een samenspraak moeten zijn, waarbij vanuit ieders perspectief naar een gezamenlijke visie kan worden gewerkt.

De dialoog van/en tussen professioneel deskundigen, ervaringsdeskundigen, mantelzorgers en burgers. De dialoog van/ en tussen professioneel deskundigen, ervaringsdeskundigen, mantelzorgers en burgers. De houdbaarheid van welzijns- en zorgvoorzieningen staat steeds meer onder druk vanwege personeelstekorten. Dat is echter niet de belangrijkste reden voor deze dialoog. Het betrekken door professionals van het ervaringsdeskundige-, het mantelzorg- en het burgerperspectief is een kwestie van toekomstbestendigheid. De burger hier in het kader van preventie en samenredzaamheid, de mantelzorger als kernspeler naast kwetsbaren en de ervaringsdeskundige als aanvullende professional.

Aanbevelingen

- Bespreek met de raad van bestuur wie er worden beïnvloed door de visie en strategie van de organisatie. In het geval van andere organisaties: op welke niveaus staat de organisatie in contact met die organisaties? In het geval van (groepen) burgers: weet de organisatie wat deze burgers belangrijk vinden? Worden ze vertegenwoordigd? Staat de organisatie in contact met die vertegenwoordigers?
- Reflecteer in gesprek met de raad van bestuur op de vraag of de toegevoegde waarde van de organisatie in de toekomst wellicht anders is. Met andere woorden: kan de expertise van de organisatie ook waardevol zijn voor individuen of organisaties die nu nog niet bediend worden? Passen daar nieuwe vormen van financiering bij?
- Inventariseer wie de relevante partijen zijn waarmee de raad van toezicht in gesprek kan gaan;
- Overweeg om de vorm van de dialoog anders te maken . Dat kan bijvoorbeeld door met verschillende medezeggenschapsorganen tegelijk in gesprek te gaan over een specifiek onderwerp.

4

Hoe nu verder?

De dynamieken die in het eerste hoofdstuk zijn beschreven, maken duidelijk dat de huidige manier waarop zorg en welzijn worden georganiseerd niet langer toereikend zijn om de vraag naar ondersteuning en zorg het hoofd te bieden. In hetzelfde hoofdstuk worden ook voorbeelden gegeven van de eerste voorzichtige stappen die worden gezet om welzijn en zorg te transformeren. En aangezien het om arbeidsintensieve sectoren gaat, heeft dat ook grote implicaties voor werk in welzijn en zorg.

Het tweede hoofdstuk gaat dieper in op de veranderende rol van de raad van toezicht ten aanzien van werken in welzijn en zorg. Een transitie is namelijk een proces dat wordt gekenmerkt door fundamentele en onomkeerbare veranderingen en gaat dus onder meer over anders waarden, anders organiseren, andere zeggenschapsverhoudingen en andere wet- en regelgeving. De verschillende paragrafen van hoofdstuk twee zijn afgesloten met aanbevelingen.

Deze gids is daarmee geen blauwdruk voor de rolneming van raden van toezicht bij de zorg voor goed werk. De vraagstukken zijn uiteindelijk afhankelijk van verschillende factoren, zoals de regionale context, de omvang van de organisatie en opvattingen van de raad van bestuur en de raad van toezicht over de

samenwerkingsrelatie. Het roept de vraag op welke stappen raden van toezicht kunnen zetten om waarde toe te voegen aan de transformatie van werken in welzijn en zorg.

Raden van toezicht

Transformatie impliceert grote veranderingen en wordt voorafgegaan door een staat van crisis. Dat besef kan overweldigend zijn en leidt gemakkelijk tot apathie. Een andere manier van redeneren is zinvoller: niemand weet exact hoe het moet, dus alles wat we proberen levert waardevolle inzichten op. Raden van toezicht kunnen daartoe de volgende drie stappen zetten:

- **Ga bij elkaar te rade.** Vooruitstrevende raden van toezicht kunnen anderen inspireren door ervaringen te delen. Maar wellicht nog belangrijker is het contact met organisaties waarmee wordt samengewerkt. Arbeidsmarkt vraagstukken overstijgen immers de eigen organisatie, wat betekent dat een deel van de oplossing gezocht moet worden in de regio. Dergelijke contacten zijn al een interventie op zichzelf.
- **Probeer de toekomst voor te stellen.** In de dagelijkse gang van zaken wordt ons denken sterk gestuurd door regelgeving en andere conventies. Bij het maken van een voorstelling van de toekomst, werkt dat juist belemmerend. Maak tijd en ruimte om gezamenlijk na te denken over hoe werken in welzijn en zorg er in de toekomst uit kan zien. Hoe kunnen de verschillen met de huidige manier van werken worden overbrugd?

- **Onderken dilemma's.** De vraagstukken ten aanzien van werken in welzijn en zorg overstijgen organisaties en zelfs sectoren. De grotere maatschappelijke belangen staan onherroepelijk op gespannen voet met de belangen van cliënten, patiënten, medewerkers en organisaties. Eenzijdig die dilemma's proberen op te lossen, heeft weinig zin en leidt waarschijnlijk tot weerstand. Leg belanghebbenden in plaats daarvan de dilemma's voor en laat hen meedenken over mogelijke oplossingen.

De NVTZ

In het strategisch beleidsplan '20-'25 van de NVTZ vormen arbeidsmarkt-vraagstukken een van de speerpunten. De vereniging geeft daar reeds invulling aan door de rol van kennismakelaar aan te nemen. Zo organiseert de NVTZ regionale bijeenkomsten in samenwerking met RegioPlus en wordt er geparticipeerd in proefregio's om te onderzoeken welke governance-modellen het beste passen bij regionale samenwerking. Een vertaling naar de betekenis van het thema voor verschillende branches wordt gemaakt in bijeenkomsten die door brancheambassadeurs worden georganiseerd. En tot slot biedt de NVTZ geregeld een podium voor de ervaringen van haar leden in de nieuwsbrief en op een aparte themapagina van de website.

Ruimte voor uw notities

Literatuurlijst

¹ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020) Het betere werk.

² Denktank Denkwerk (2019) Arbeid in Transitie – Hoe mens en technologie samen kunnen werken. df

³ CBS Statline. (10-06-2022) Ziekteverzuimpercentage; AZW branches.

⁴ RegioPlus (2021) Factsheet uitstroomonderzoek 2021. Geraadpleegd van: <https://regioplus.nl/arbeidsmarktinformatie/landelijk-uitstroomonderzoek/>

⁵ Onderzoeksinstituut Drift. Transities.

⁶ Sociaal Economische Raad (SER) (2021) Aan de slag voor de zorg - Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt.

⁷ Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (2018) Volksgezondheid Toekomst Verkenning – Trendscenario Zorguitgaven.

⁸ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2021) Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak.

⁹ Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2018) Actieprogramma 'Werken in de Zorg'.

¹⁰ Taskforce Ondersteuning optimale inzet zorgverleners (2022) Taskforce Ondersteuning optimale inzet zorgverleners.

¹¹ Minister voor Langdurige Zorg en Sport, C. Helder (13-05-2022) Hoofdblijvenbrief Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg.

¹³ Motivaction. Generatie Z betreedt de arbeidsmarkt, maar waar zijn ze naar op zoek?

¹³ Wikipedia. Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity.

¹⁴ Wikipedia. Fear of missing out.

¹⁵ AWWN, MKB-Nederland en VNO-NCW (2022) Geen talent onbenutwerken met krapte en onvoorspelbaarheid.

¹⁶ E. Ouweneel, W. Schaufeli & P. Le Blanc, Gedrag & Organisatie, volume 22, Juni 2009, nr. 2, pp. 118-135.

¹⁷ ZonMw-Programma Safety-II en veiligheidsergonomie.

¹⁸ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ (2020) Signalement 2019/2020 – Van verantwoord naar beantwoorden.

¹⁹ Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) (2020) Zicht op de samenleving in coronatijd - Eerste analyse van de mogelijke maatschappelijke gevolgen en implicaties voor beleid.

²⁰ Joosse, H. (2020). Tegendraads betrokken. De bijdrage van de complexiteitstheorie aan bestuur en bestuurskunde. Bestuurskunde, 29(1), 40-46.

²¹ Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) (2019) Blijk van vertrouwen - Anders verantwoord voor goede zorg.

²² Vilans en Zorg voor beter (2021) Goed in Gesprek - eenvoudige werkvormen voor reflecties binnen de langdurige zorg.

²³ Zorg voor beter (2017) Wat is zelfredzaamheid bij ouderen?

²⁴ Pharos (2022) Factsheet Laaggeletterdheid en beperkte gezondheidsvaardigheden.

²⁵ Wetenschappelijk Adviesraad NVTZ (2020) Tussen wal en schip.

²⁶ V&VN (2013) Werkboek Samenredzaamheid.

²⁷ Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)(2019) Mantelzorgers in het vizier -
Beleidssignalement mantelzorg.

²⁸ NVTZ (2020) De rol van de raad van toezicht bij innovatie - Een brede
benadering van technische innovatie.

²⁹ NVTZ (2020) Strategisch beleidsplan 2020-2025.

³⁰ NVTZ en Nationaal Register (2017) Atlas van het toezicht.

³¹ Goodijk, R. (2022) Inclusief strategisch partnerschap - Met wijze toe-
zichthouders; Over bestuur en toezicht in het semipublieke domein. Assen,
Nederland: Uitgeverij Koninklijke van Gorcum

³² Milz, M. (2020) De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toe-
zicht. VTOI-NVTK.

³³ Buro Strakz (2022) De succesfactoren van digitaal leiderschap in de
VVT.

³⁴ Commissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen (2020) Oud en zelf-
standig in 2030 Aangepast REISadvies.

Afbeeldingen

Afbeelding pagina 6, 10, 13, 18: Freepik.com.



E-mail

bureau@nvtz.nl

Postadres

Postbus 30512
3503 AH Utrecht

Telefoon

(030) 737 00 85

www.nvtz.nl