

ZAKELIJK TOEZICHT?

Hans Hoek

Hoe zit dat met het toezicht? Is dat in diezelfde tijd ook verzakelijkt? Op het eerste gezicht kan deze vraag positief beantwoord worden. Ten tijde van het rapport Dekker in 1987 hadden bijna alle instellingen nog een klassiek operationeel bestuur van vrijwillige amateur-bestuurders, die de uitvoerend directeur opdrachten gaven (het instructiemodel). Sindsdien is besturen een vak geworden, dat *fulltime* wordt uitgeoefend. Er is toezicht op dat bestuur gekomen. Dat is een fundamentele verbetering, al wordt dat in de vele kritiek op de governance van de zorg wel eens vergeten. De volgende slag was dat er codes en regels voor bestuur en toezicht kwamen en dat toezichthouders zich gingen professionaliseren. De zorg heeft daarmee de standaarden van het bedrijfsleven overgenomen en de governance is verzakelijkt en geprofessionaliseerd.

Er is ook een negatief antwoord te geven. Als je toezicht gaat houden, kijk je eerst naar de dingen die je begrijpt. Dat zijn vooral de zakelijke parameters van een zorgbedrijf, zoals de begroting, de jaarrekening, productieafspraken, risicoanalyses en prestatie-indicatoren. De aandacht van raden van toezicht was en is dus sterk gericht op de zakelijke componenten van de zorgorganisatie. Die aandacht is ook steeds harder nodig, omdat de continuïteit van een zorgbedrijf



DE ZORG WORDT
STEEDS ZAKELIJKER
EN HET TOEZICHT
WORDT GEACHT
ZICH TE
'ONTZAKELIJKEN'



niet meer vanzelfsprekend is en de risico's toenemen.

Toch is er vanuit de politiek en de samenleving veel kritiek op deze zakelijke opvatting van toezicht. Er is nu extreem veel aandacht voor kwaliteit en veiligheid. Dus wordt grote druk op toezichthouders uitgeoefend om zich intensief met kwaliteit en veiligheid te bemoeien.

Die druk wordt nog vergroot door de absurde gedachte dat er niets mis meer mag en kan gaan in de zorg. Dus spannen toezichthouders zich in om vooral naar de veiligheid (kwaliteit minder) te kijken en het bestuur te vragen alle risico's te mijden. Ze worden overstelpt met methodieken, afvinklijstjes en morele standpunten, die noch over kwaliteit, noch over de zakelijke kant iets zeggen. Dat leidt tot onzekerheid en angst bij toezichthouders en tot de neiging terug te vallen op het instructiemodel.

Mijn conclusie is dan ook dat na een periode van verzakelijking en professionalisering van bestuur en toezicht, die zakelijkheid nu op de achtergrond raakt en verdrongen wordt door emotie en ideologie. De zorg wordt steeds zakelijker en het toezicht wordt geacht zich te 'ontzakelijken'. Dat kan nooit lang goed gaan. ♦

Hans Hoek is partner van C3 adviseurs en managers.