

Paul Baks is partner van BMC, maar is ook toezichthouder bij twee zorginstellingen. De ene is de ouderenzorginstelling Topaz en de andere is de de Zorggroep Noorderbreedte, waarvan Medisch Centrum Leeuwarden en Harlingen en verschillende ouderenzorginstellingen deel uitmaken. Door zijn jarenlange ervaring als toezichthouder heeft Baks duidelijke ideeën over de invulling van deze taak. Ook en vooral in tijden van marktwerking.

Strategie/organisatie | Mariët Ebbinge

Competenties toezichthouders toe aan vernieuwing

Voor en na het uitje even streng

Om te beginnen met de samenstelling van de Raad van Toezicht (RvT): die moet volgens Baks bestaan uit ongeveer zeven mensen die ieder verantwoordelijkheid dragen voor een bepaald deel van het toezicht. Zo moeten er twee personen, de zogenoemde auditcommissie, toezicht houden op de financiële cijfers; twee moeten zich met de kwaliteit van zorg en het primaire proces bezighouden; één lid is verantwoordelijk voor de patiënten en de medewerkers; één is uiteraard voorzitter en de rest heeft een algemene taak. Het is beslist noodzakelijk dat men toezichthouders aantrekt van buiten de zorg. 'Natuurlijk is sector kennis relevant, maar die moet men opbouwen.' De ideale RvT is tot stand gekomen via een normale sollicitatieprocedure waarin geworven is op professionaliteit en vereiste competenties. 'Het aantrekken van toezichthouders via het old boys netwerk is verleden tijd.' Ook de invulling van de toezichttaak zal veranderen. Baks: 'De RvT moet alert zijn en zicht hebben op de maandelijks gang van zaken van de zorginstelling. Dat betekent dat ze minstens tien keer per jaar moeten vergaderen. En als de organisatie in slecht weer is gekomen nog vaker.' Een goede onderlinge relatie, maar ook een band tussen bestuurder(s) en toezichthouders, is daarbij van groot belang. 'De beide voorzitters dienen elkaar nog vaker te spreken.' Goede informerende stukken zijn noodzakelijk om ervoor te zorgen dat iedereen weet waar het over gaat. 'De auditcommissie zal ook een voor iedereen toegankelijke en begrijpelijke beoordeling van de cijfers moeten geven.' Dat toezichthouden 'echt werk' is, mag blijken uit Baks' opvatting dat de RvT overdag moet samenkomen en niet 's avonds.

Naast een gevarieerde achtergrond van de leden van de RvT, een alerte houding van de RvT naar het bestuur toe, regelmatig contact en een goede informatie-uitwisseling dient ook de kennis van de toezichthouders op peil te zijn. Die schiet soms wel eens tekort, aldus Baks. 'Het is belangrijk dat men de mores kent, maar ook de regels. Zo weten veel RvT-leden niet dat zij de accountant moeten aanstellen en dat de accountant verantwoording verschuldigd is aan de RvT!'

Knokken met de toezichthouder

En dan de relatie met de bestuurder(s). Hoe informeel mag die zijn? Precieze richtlijnen geeft Baks niet, maar één uitje per jaar mag best. Dat versterkt de band. Maar 'het toezicht moet vóór én na het uitje even streng worden uitgevoerd'. Baks: 'Toezichthouders moeten de bestuurder(s) een spiegel kunnen voorhouden. Er moet altijd tijd zijn voor "een goed gesprek" tussen bestuurder(s) en toezichthouders. Dat kenmerkt een goede bestuurder: die moet durven knokken. Ook al kan het soms uit de hand lopen en leiden tot conflicten. Maar dat is meestal een teken dat er iets niet goed zit.' Ook de bestuurder moet wennen aan de nieuwe eisen die de liberalisering van de zorgmarkt met zich meebrengt en de verdere professionalisering. Dat betekent onder meer dat de RvT indringender over zijn schouder zal mee kijken dan hij tot nu toe gewend is. En dat hij dat dient te accepteren. Baks: 'De RvT kijkt mee op afstand, weet wat er speelt in de organisatie en adviseert, zo nodig, de bestuurder. Maar de toezichthouder mag nooit de neiging hebben om op de bestuurdersstoel te gaan zitten.' Zo zal de toezichthouder nooit buiten de RvB om de organisatie ingaan. Professionaliseren houdt ook een informatieplicht van de bestuurder in. Hij dient, ook al is het per mail, de RvT in te lichten als er zich bijvoorbeeld een incident voordoet.'



Paul Baks: 'Lid worden van een RvT moet je zien in het licht van het dienstbaar willen zijn aan het publieke domein'

Overigens heeft Baks goede ervaringen met het bezoeken van de zorginstellingen waar hij het toezicht op heeft. 'Als RvT gaan we regelmatig op bezoek bij een afdeling en laten de verantwoordelijke leidinggevende daar iets over vertellen. Ook praten we met "onderofficieren" (de bestuurslaag onder de RvB) en cliënten. 'Vooral dat laatste is essentieel. De organisatie ontleent haar bestaansrecht aan haar cliënten. Zijn er geen cliënten, dan is er ook geen geld. Dat moeten we niet vergeten.'

Toezicht op toezicht

Wat gebeurt er als de RvT niet goed functioneert of bijvoorbeeld (gedeeltelijk) bestaat uit mensen die de slag naar de liberalisering van de zorgmarkt niet hebben kunnen maken? Er is geen orgaan dat direct toezicht houdt op de RvT. En als de inspectie van de gezondheidszorg, de Nza of het ministerie van VWS al een ernstig feilen constateert, zoals bij Philadelphia of de IJsselmeer Ziekenhuizen, is het veel te laat. Baks pleit er daarom voor om één keer per jaar de RvT de maat te nemen. 'Ik heb net de papieren van Topaz binnen, bestaande uit een lijst met vragen over het functioneren van de (leden van de) RvT, mijn eigen functioneren, de relatie toezichthouder-bestuurder, et cetera. Op deze manier houden we onszelf een spiegel voor. Zijn we nog op de goede weg? Met uiteindelijk de consequentie dat iemand moet opstappen als hij niet goed functioneert.'

Baks is een groot voorstander van de plannen van minister Klink om toezichthouders en bestuurders aansprakelijk te stellen voor eventueel disfunctioneren. 'De zorg is een omvangrijke branche met soms heel grote organisaties waar veel geld mee is gemoeid. Sommige zorginstellingen hebben een omzet van 50 tot 400 miljoen euro! Dat verdient een professioneel bestuur en een professionele raad van

toezicht. Echter, zo lang een RvB én een RvT geen direct gezag kunnen uitoefenen over de positie en de werkzaamheden van specialisten in een ziekenhuis, kan van die aansprakelijkheid geen sprake zijn. Het is hoog tijd dat de minister, de NVZ en de beroepsverenigingen hier tot een oplossing komen.'

Baks maakt zich wel zorgen over de vervanging van toezichthouders. 'Mensen die niet mee kunnen komen met de nieuwe eisen die de marktwerking aan de organisatie stelt, moeten versneld vervangen worden. Maar dat is niet zo eenvoudig. Temeer omdat ook voor veel RvT's het eind van hun zittingstermijn in zicht komt. 'Er komen veel vacatures de komende jaren – ik schat zo'n vijfduizend – maar er is niet genoeg aanwas. Op elke vacature zijn ongeveer honderd sollicitanten; dat is te weinig. Aan dit probleem zou veel meer aandacht moeten worden geschonken. 'Wij zijn in Nederland met 16 miljoen mensen; daar moeten goede, bevlogen mensen tussen zitten. De sector moet nieuwe mensen aantrekken en wellicht ook gaan opleiden.'

En hoewel Baks het salaris, tussen de 3000 en 15000 euro per maand voldoende vindt, moet dat niet de prikkel zijn. 'Lid worden van een RvT is beslist geen erebaan. Wel moeten we die functie zien in het licht van het dienstbaar willen zijn aan het publieke domein. Het mag daarbij niet uitmaken of je voor een care-instelling of voor een cure-organisatie werkt. En ook de grootte van de organisatie zou niet van belang moeten zijn. Het gaat erom dat je een maatschappelijke bijdrage wilt leveren.'

Op het jaarcongres Zorgmarkt op 5 november a.s. zal Baks spreker zijn en deelnemen aan debatten over de competenties van toezichthouders en bestuurders in tijden van marktwerking. Zie: www.zorgmarkt.net, onder 'congres' voor het uitgebreide programma van deze dag.