

INSPIRATIEDOCUMENT

HOEDER VAN DE DIALOOG



Inleiding

In 2017 is het programma 'Goed Toezicht' van start gegaan. Een programma dat beoogt raden van toezicht uit te dagen voortdurend aan hun kwaliteit te werken. De collectieve kwaliteit van de raad als geheel én de kwaliteit van de relaties, zowel binnen de organisatie als met de omgeving, staan in dit programma centraal.

Naar aanleiding van de in 2020 uitgevoerde evaluatie van het programma Goed Toezicht heeft de Innovatie & Adviescommissie geadviseerd om onder andere een vierde waarde aan het programma Goed Toezicht toe te voegen die nadrukkelijk aandacht geeft aan het belang van 'dialogoog'.

Goed beslagen ten ijs (kennis- en competentieontwikkeling), evaluatie en reflectie, transparantie (openheid, verantwoording en aanspreekbaar zijn) en hoeder van de dialoog zijn nu de vier pijlers waarop het programma rust.

Dit inspiratiedocument, beoogt aan te geven waarom het voeren van de dialoog belangrijk is. Het doel is om tijd en ruimte te voelen en te maken voor 'het goede gesprek'. Dit document laat ook de samenhang zien met het rapport 'Bestuurlijke horizon 2030' van de paritaire commissie van de NVTZ en de NVZD, met een pleidooi voor een meer maatschappelijk perspectief. Ook wordt verwezen naar het rapport 'Toezicht in tijden van schaarste' van de NVTZ, waarin wordt gepleit voor een explicitering van de waardenafweging bij keuzes en dilemma's en de rol die de raad van toezicht daarbij heeft. Beide rapporten geven handvatten voor dialoog.

Dialogoog is een onderzoekende en intensieve vorm van het gesprek dat men met elkaar voert, dat betekent niet dat andere vormen, zoals informatie vragen, discussiëren en adviseren niet meer gevoerd worden.

Hoeder, geeft nadrukkelijk de gedachte weer dat de raad niet alle dialogoogen zelf voert, maar ook reflecteert over met wie dialogoogen gevoerd worden en wat de kwaliteit van deze dialogoogen is.

Hoeder van de dialoog is als het ware een 'doorsnijdende' waarde. Een waarde die over de andere drie gelegd kan worden.

Goed beslagen ten ijs

Een leergang zoals 'de toezichthouder als hoeder van de dialoog' kan behulpzaam zijn om je goed voor te bereiden op het voeren van een dialoog of om signalen te herkennen dat een ander een dialoog wil starten. Een dergelijke leergang biedt de mogelijkheid tot verdere ontwikkeling van de eigen dialoogvaardigheden, gericht op onder andere 'timing', communicatiestijlen en zelfbewustzijn.

Evaluatie en reflectie

Dialogen kunnen bijdragen aan een verfijning van evaluatie en reflectie om meer begrip en inzicht te krijgen, waardoor toezichttaken kwalitatief nog beter kunnen worden uitgevoerd. Het thema 'hoeder van de dialoog' kan hierbij een belangrijk onderwerp van evaluatie en reflectie zijn.

Transparantie

Dialogen kunnen bijdragen aan een toename van transparantie, door meer inzicht in elkaars perspectieven te krijgen en deze mee te nemen in de totstandkoming van bijvoorbeeld de toezichtvisie of verantwoording. Het is van belang om in de toezichtvisie en in de communicatie over de werkzaamheden van de raad van toezicht expliciet in te gaan op de betekenis van dialoog en hoe hiermee wordt omgegaan.

Het goede gesprek door dialoog

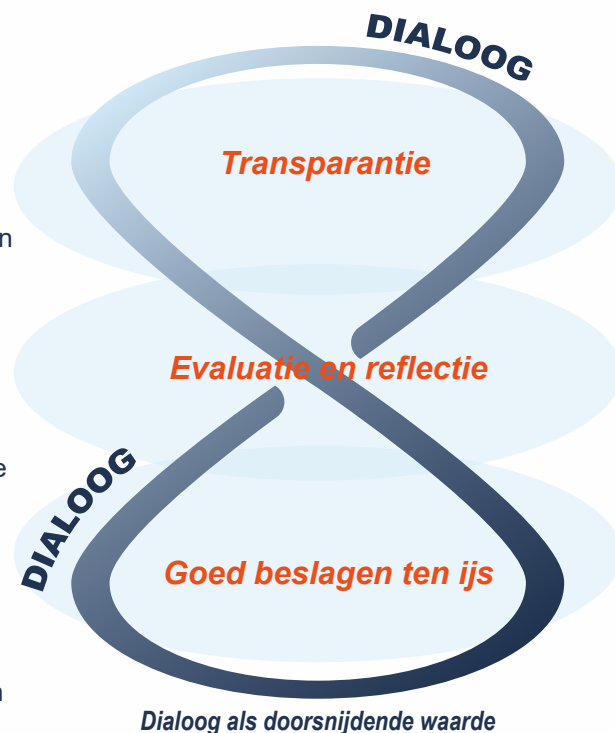
Een dialoog is een onderzoekende vorm van communicatie, waarbij men zonder oordeel in gesprek gaat. Dit betekent vragen stellen, luisteren en proberen de standpunten, emoties en twijfels van de ander te begrijpen. De dialoog kan binnen de raad van toezicht worden gevoerd, of tussen bestuur en raad van toezicht en diverse gremia zoals medezeggenschapsorganen. Ook in het contact met belanghouders in de omgeving van de organisatie kan de dialoog belangrijk zijn. Zelfreflectie op de interne dialoog, waarbij men zich bewust is van het eigen waardepatroon, kan de kwaliteit van deze dialogen verder versterken.

Uit (zelf-)evaluaties van raden van toezicht komt met grote regelmaat de behoefte naar voren om meer tijd te besteden aan 'het goede gesprek'. Het gaat daarbij om meer dan het 'afwerken' van de geagendeerde stukken. Vanuit de paritair samengestelde commissie van de NVTZ en de NVZD klinken dezelfde geluiden. In haar rapport 'Bestuurlijke horizon 2030' roept de commissie bestuurders en toezichthouders op het goede gesprek met elkaar te voeren en daar ook echt tijd voor te nemen.

We worden ons steeds meer bewust dat toezicht in verbinding staat met opgaven in onze samenleving en met de cultuur en besturing van de organisatie (NVTZ, Tussen bestuur en samenleving). Door het openen van die perspectieven is het van belang ook degene die je daarbij op je pad komt te leren kennen en in samenspel de toekomst in te gaan.

Kwaliteitsperspectief

Besturen en toezicht houden in de zorg is veel breder en diverser geworden. Cliënten/patiënten hebben zwaardere en complexere zorgvragen. Steeds meer mensen hebben of krijgen te maken met meerdere (chronische) aandoeningen en zoeken steeds vaker expliciet naar kwaliteit van leven in plaats van kwaliteit van zorg. Kwaliteit van leven is een ervaringsbegrip en leidt tot een individuele vraag. Doel van veel mensen is niet alleen alles doen wat technisch kan, maar doen wat hen in staat stelt zo lang mogelijk zelf richting en betekenis aan hun leven te geven; zorg die passend en zinvol is. Innovaties bieden steeds meer mogelijkheden en maken de vraag wat passend en zinnig is belangrijker. Dit vraagt om maatwerk; een eenduidig antwoord volstaat vaak niet meer. Toch spreekt die voorspelbaarheid en efficiëntie van uniforme



antwoorden sommige mensen nog steeds aan. Dit benadrukt het belang van 'het goede gesprek' tussen raad van toezicht en raad van bestuur. Hierbij kunnen onderwerpen als (de waarde van) formele kwaliteitssystemen, evenals de wensen, verlangens en waarden van mensen, aan bod komen. Misschien verschuift de focus wel van 'tellen' naar 'vertellen', op zoek naar de levensverhalen en narratieve vormen van 'verantwoording afleggen'. Voor bestuur en toezicht is de dialoog een belangrijk hulpmiddel om constant af te wegen wat passend en zinnig is voor de eigen organisatie.

Maatschappelijk perspectief

Overheidsbeleid en het inkoopgedrag van financiers leggen tegenwoordig veel meer nadruk op regionale/lokale samenwerking, zowel binnen de zorg als over de grenzen van het zorgdomein heen. Immers, sociale determinanten zoals armoede, slechte huisvesting en eenzaamheid leiden vaak tot gezondheidsklachten en -problemen. Diverse akkoorden (IZA, GALA, WOZO) benoemen deze participatiebeweging.

Het is zoeken naar een nieuw evenwicht tussen de democratische legitimering van overheidsbeleid, de tucht van de markt(werking) en, in toenemende mate, burgerinitiatieven en lokale zorgcollectieven (NVTZ/NLZVE, Een houdbare samenleving 2040). Dit vraagt om een verandering van perspectief, waarbij oude vanzelfsprekendheden plaatsmaken voor nieuwe inzichten en uitdagingen.

Het aantal belanghouders is fors toegenomen. Het belang van de relevante context van een organisatie, dat stukje van onze samenleving waar de organisatie in is geworteld, is steeds groter geworden. Het belang van de eigen organisatie wordt steeds meer onderdeel van het grotere geheel. Naast cliënten/patiënten kunnen ook andere groepen belanghouder worden, bijvoorbeeld als het accent steeds meer op preventie komt te liggen.

Voor bestuur en intern toezicht betekent dit een verschuiving van organisatieperspectief naar maatschappelijk perspectief. Zoals de paritaire commissie aangeeft: 'stel het maatschappelijk belang en de maatschappelijke rol en betekenis van de organisatie voorop, om ook in de toekomst solidaire toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid van de zorg te borgen'. Dat betekent waarschijnlijk dat de opdracht, de belofte en de verantwoording van de organisatie, opnieuw moeten worden gedefinieerd: van 'ego-benadering naar eco-benadering'. Het vraagt ook om het (opnieuw) in een brede dialoog expliciteren van waarden die richting geven aan handelen en aan keuzes.

Digitalisering en AI

Een andere belangrijke verandering is de opkomst van technologisering, digitalisering en AI. In de zoektocht naar alternatieven voor de inzet van schaarse medewerkers (arbeidsmarktcrapte) wordt steeds vaker gekeken naar hoe technologie kan bijdragen. Denk hierbij aan het vervangen van repeterende arbeid, het schrijven van verslagen en overdrachten, en het genereren van

voorspellende informatie uit de schat aan gegevens die elke organisatie heeft. Daarnaast maakt technologie het mogelijk voor mensen om langer thuis (of in ieder geval niet in een verpleeghuis) te wonen, en biedt het mogelijkheden voor monitoring op afstand. Voorbeelden zoals domotica/sensortechnologie, wearables (voor zelfdiagnostiek en -therapie) en virtuele afdelingen (ziekenhuisafdelingen 'bij mensen thuis') ondersteunen de zorg (medewerkers) en maken meer tijd vrij voor 'het praatje' en voor 'de arm om de schouder' (NVTZ, De rol van de raad van toezicht bij innovatie).

Inzet van technologie vraagt kennis van zaken (goed beslagen ten ijs), de moed om soms forse investeringen te doen en het vermogen om dit soort zaken vanuit verschillende perspectieven in dialoog af te wegen (zoals de kwaliteit van leven van cliënten/patiënten, de kwaliteit van arbeid van onze medewerkers, de toegankelijkheid en de kwaliteit en betaalbaarheid van zorg).

Werkgeversperspectief

De huidige vraagstukken met betrekking tot werken in de zorg zijn niet enkel het gevolg van conjuncturele schommelingen, maar weerspiegelen fundamentele veranderingen in de samenleving en binnen de sectoren welzijn en zorg. Er is onvoldoende personeel beschikbaar om welzijn en zorg op de huidige manier te blijven organiseren (NVTZ, De rol van de raad van toezicht in zorg voor goed werk).

Het bespreken van verzuim- en verloopcijfers en de focus op werving biedt nieuwe inzichten voor deze vraagstukken. Vanuit een uitgangspunt dat 'ieder mens uniek is' kunnen de wensen en eisen die potentiële medewerkers aan de organisatie stellen aandacht krijgen.

De omkering van de arbeidsmarkt, 'niet de medewerker solliciteert bij ons, maar wij bij de medewerker', vraagt een ander perspectief, andere prioriteiten én een andere dialoog.

Duurzaamheidsperspectief

'De meest duurzame zorg is zorg die niet geleverd hoeft te worden' en 'Het leveren van gezondheidszorg is waar we voor zijn; duurzaamheid draagt bij aan gezondheid'. Dit zijn twee prikkelende uitspraken. Brancheorganisaties in de zorg en de NVTZ ondertekenden de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, en de concretisering daarvan is terug te vinden in de diverse uitvoeringsplannen. Duurzaamheid komt op de agenda van alle raden van toezicht te staan. De Green Deal en de uitvoeringsplannen zijn relevant voor zorginstellingen en welzijnsorganisaties.

Wat betekent de Green Deal voor ons en hoe verhoudt onze organisatie zich tot het voor ons relevante uitvoeringsplan?

Hebben we concrete, ambitieuze en haalbare doelen geformuleerd?

Naast vragen over het terugdringen van energiegebruik, papierloos werken, scheiden van afval, voorkomen van (voedsel-) verspilling, zuinig voorschrijven van geneesmiddelen, gebruik en hergebruik van duurzame materialen, spelen kwesties als gezondheidsbevordering van cliënten/patiënten en medewerkers, het aangaan van duurzame relaties met medewerkers, leveranciers en externe belanghouders. Al deze vragen en kwesties leiden tot dilemma's; hoe ver mag en wil je daarmee gaan. Het belang van duurzaamheidsbeleid is ook van belang bij het werkgeversperspectief; potentiële medewerkers, zeker van de huidige generatie, hechten daar veel waarde aan. Met een goede dialoog en benutting van de vele perspectieven kunnen betere afwegingen gemaakt worden.

Hoeder van de dialoog

Uit voorgaande wordt hopelijk duidelijk dat de dialoog, het goede gesprek, speelt op verschillende niveaus in de organisatie en tussen organisaties. Zowel strategisch, tactisch, als operationeel is er een noodzaak tot het goede gesprek. Veranderingen, zeker grote (de zorg spreekt over een paradigmashift) maken onzeker (NVTZ, Voorbij het toezien). Met die onzekerheid gaat iedere organisatie en ieder individu verschillend om voor wat betreft:

- inhoudelijke keuze (focus, schaalvergroting, innovatie, portfoliokeuzes, etc.),
- proces (samenwerken of 'eigen organisatie eerst'),
- moreel besef, moreel kompas (bewustwording, meer of minder kaders, experimenteren, herijken identiteit, etc.).

De behoefte is groot om elkaar juist in die onzekerheid te blijven vinden, te blijven verstaan en te blijven begrijpen. Het is belangrijk om twijfels te delen, dilemma's te bespreken, elkaar te bevragen op nieuwe inzichten en elkaar uit te dagen eigen zienswijzen te verwoorden.

De waarde 'hoeder van de dialoog' houdt in dat we elkaar onbevangen ontmoeten en (voor)oordelen (nog even) uitstellen tijdens dialogen en dat we erop toezien dat dialogen met alle belanghouders, zowel intern als extern, ook zo worden gevoerd. Op die manier kunnen we ontdekken hoe de ander kijkt en denkt en dekken we niet toe door te oordelen.

Wissel niet alleen feiten en argumenten uit, maar ook beelden, emoties, ervaringen en perspectieven. Zo komt besluitvorming tot stand op basis van zowel beeldvorming als oordeelsvorming. Neem daarnaast de tijd voor morele reflectie: hoe rechtvaardig je je eigen keuzes, je eigen gedrag, dat van de raad als geheel en dat van de organisatie? Bouw zo met elkaar 'moresprudentie' op (NVTZ, Mandaat en Moeras).

Dialogo als 'staande praktijk' in de organisatie

Veranderen vraagt om een open cultuur, waarin op basis van onderling vertrouwen tussen de verschillende gremia vraagstukken onderzocht, verkend en ontdekt worden. In deze cultuur is ruimte voor morele reflectie en staan gespreksonderwerpen zoals de uitdagingen voor de organisatie, de rol en verantwoordelijkheid van de organisatie in de regio, en de verhouding met in- en externe belanghouders centraal in de gesprekken tussen bestuur en intern toezicht. Ook is er ruimte voor 'het niet weten', wat bijdraagt aan een gevoel van dichter tot elkaar komen. Dit gebeurt op basis van een gezamenlijk gedragen toezichtvisie en een gezamenlijk en geëxpliciteerd perspectief.

De maatschappelijke opdracht van de organisatie

Steeds meer organisaties kiezen ervoor om dialoog op te nemen in de toezichtvisie met een uitnodiging tot het delen van dilemma's in het samenspel. Het is de taak van het bestuur om het voeren van de dialoog in de organisatie te bevorderen, zodat deze waarde in de organisatie en bij gesprekken tussen organisaties en met de relevante omgeving staande praktijk wordt. Twijfels zijn er bij iedereen, dilemma's spelen overal in de organisatie. Zorg voor een klimaat waarin juist die twijfels en dilemma's worden gedeeld en besproken.

Voor de raad van toezicht betekent dit zorgvuldig monitoren of en hoe die dialoog in de organisatie en met andere organisaties gevoerd wordt. De raad van toezicht heeft ook een bevorderende rol door dialoog in het samenspel met de raad van bestuur een plek te geven. Daarmee draagt de raad van toezicht ook in zijn eigen doen en laten bij aan een praktijk waarin geleerd wordt van veranderingen. Bij het aldus voeren van de dialoog is zoals gezegd een gezamenlijk geëxpliciteerd waardenpatroon (wegingskader) behulpzaam.

Aan de slag met 'hoeder van de dialoog'

De volgende stappen kunnen behulpzaam zijn om de waarde 'hoeder van de dialoog' handen en voeten te geven. Vraag u af of:

1. Er belanghouders zijn in de omgeving van de organisatie waar nog niet of te weinig mee wordt gesproken.
2. Het contact met diverse in- en externe belanghouders formeel en plichtmatig of onderzoekend en verrijkend wordt gevoerd.
3. In het kader van cultuur en aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever er voldoende aandacht is voor generaties en voor dynamieken die voor medewerkers bevorderend of remmend werken om zich langer aan de organisatie te verbinden.
4. Voor het voeren van een meer verdiepende vorm van gesprek en dialoog trainingen zijn gevolgd door de raad van toezicht, raad van bestuur, maar ook nadrukkelijk door medewerkers.
5. Belangrijke maatschappelijke thema's voldoende aan bod komen.

Tenslotte:

De waarde 'hoeder van de dialoog' is niet statisch en daarmee is dit inspiratiedocument ook een lerend document dat de Innovatie & Adviescommissie eens in de twee jaar zal bijwerken met nieuwe inzichten en ervaringen. Heeft u interessante vormen van dialoog gevoerd dan nodigen wij u uit om uw ervaringen met ons te delen (bureau@nvtz.nl). Ook als u geïnspireerd bent geraakt door 'hoeder van de dialoog' willen we u vragen dit inspiratiedocument bij anderen onder de aandacht te brengen. Zo leren we van elkaar!

Meer informatie over 'Hoeder van de dialoog'

- [In deze video licht Marius Buiting, directeur NVTZ, 'Hoeder van de dialoog' verder toe](#)
- [Begin 2024 is de leergang 'De toezichthouder als hoeder van de dialoog' van start gegaan](#)

Relevante artikelen en boeken

- [Trends in rvt-land van ambassadeur naar hoeder van de dialoog](#)
- [Toezichthouders zijn de hoeder van de dialoog](#)
- [Morele dilemma's in de boardroom van Mijntje Lückerath-Rovers](#)

NVTZ Publicaties

Tussen besturing en samenleving

Het rapport 'Tussen Besturing en Samenleving (2014) is een aanzet tot kritische reflectie op de rol van de raad van toezicht in zorg- en welzijnsorganisaties.



Mandaat en moeras

Over het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg. is een essay van de commissie Legemaate.



Zorg voor goed werk

In het WRR-rapport 'Het betere werk 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.



Vorbij het toezien

Leven we in een tijdperk van veranderingen of in een veranderend tijdperk? Deze vraag wordt in dit rapport geplaatst in de cesuur tussen de zogenaamde vroege en late moderniteit.



De rol van de raad van toezicht bij innovatie

Al enige jaren geleden vond er op het Ministerie van Economische Zaken (in de tijd van minister Kamp) een conferentie plaats om aandacht te vragen voor een meer toekomstgerichte houding van raden van commissarissen en raden van toezicht.



NVTZ Publicaties

Toezicht in tijden van schaarste

De Wereldgezondheidsorganisatie is bezorgd over het tekort aan professionals in de zorg en spreekt van een wereldwijde competitie om goede beroepskrachten.



Handreiking toezichtvisie

Hoewel er sprake is van een vergelijkbare praktijk in het toezicht is toezicht houden tegelijkertijd in iedere organisatie weer anders. Daarom is het belangrijk dat een raad van toezicht een eigen toezichtvisie opstelt.



Een houdbare samenleving 2040 (NVTZ/NLZVE)

Het onontbeerlijke samenspel met zorgzame gemeenschappen.



Bestuurlijke horizon 2030 (NVTZ/NVZD)

De sectoren zorg en welzijn staan voor grote transitie, die onder meer betrekking hebben op de arbeidsmarkt, domeinoverstijgende samenwerking en duurzaamheid





toezichhouders in zorg & welzijn

E-mail

bureau@nvtz.nl

Postadres

Postbus 30512
3503 AH Utrecht

Telefoon

(030) 737 00 85

www.nvtz.nl

Oktober 2024