

Governance in de Zorgsector

Onderzoek naar het functioneren van Raden van Toezicht binnen de
ouderenzorg, gebaseerd op de principes van legitimiteit



In opdracht van:

Publicarea
Weesperstraat 406
1018DN Amsterdam
info@publicarea.nl

Vrije Universiteit Amsterdam(VU)
Faculty of Earth and Life Sciences
Management, Policy-Analysis and Entrepreneurship in Health and Life Science

november, 2011
Shujah Malik master student

Voorwoord

Shujah Malik eerstejaars master student aan de Vrije Universiteit Amsterdam (VU):

De voor u liggende scriptie vormt het resultaat van mijn onderzoek dat ik heb uitgevoerd voor mijn masteropleiding Management Policy Analysis and Entrepreneurship in Health and Life Sciences (MPA) aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van Publicarea. Tijdens mijn stage bij Publicarea heb ik onderzocht hoe de Raden van Toezicht binnen de ouderenzorg functioneren met betrekking tot legitimiteit en in hoeverre deze Raden van Toezicht transparant hierin zijn.

Daarvoor heb ik deskresearch onder 25 organisaties gedaan en 12 interviews met leden van de Raad van Toezicht, Ondernemingsraden en Cliëntenraden. Tevens heb ik met een enkele Raad van Bestuurslid en een beleidsmedewerker van het Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC) gesproken.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek dank ik mijn afstudeerbegeleiders mevrouw Drs. H. Willemse en drs. M. Tolman (Publicarea) voor hun begeleiding. Daarnaast bedank ik de heer Dr. H. Wels (VU) voor zijn begeleiding.

De geïnterviewden ben ik zeer erkentelijk voor hun deelname aan het onderzoek. De klankbordgroep: dhr. Bas Baanders, mw. Hetti Willemse, mw. Tineke van den Klinkenberg en mw. Bea Irik, dank ik voor de input bij de start van mijn onderzoek.

Dit verslag is een korte samenvatting van mijn onderzoek. Aangezien ik een Engelstalige studie volg, is de complete uitgebreide versie in het Engels. Bij Publicarea is deze uitgebreide versie beschikbaar.

Het verslag is op te vragen via:

Marita Tolman
maritatolman@publicarea.nl

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 2 |
| Hoofdstuk 1: Inleiding | 4 |
| 1.1 Aanleiding voor het onderzoek..... | 4 |
| 1.2 Definitie Legitimiteit | 5 |
| 1.3 Probleemstelling | 6 |
| 1.4 Doel | 6 |
| 1.5 Onderzoeksvraag | 6 |
| 1.6 Deelvragen | 7 |
| Hoofdstuk 2: Werkwijze | 8 |
| 2.1 Desk research..... | 8 |
| 2.2 Interviews..... | 8 |
| Hoofdstuk 3: Resultaten | 10 |
| 3.1 Resultaten jaarverslagen..... | 10 |
| 3.2 Resultaten interviews | 12 |
| 3.2.1 Hoe wordt input legitimiteit beoordeeld, door de Raad van Toezicht zelf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad?..... | 12 |
| 3.2.2 Hoe wordt output legitimiteit beoordeeld, door de Raad van Toezicht zelf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad?..... | 17 |
| 3.2.3 In welke mate wordt input legitimiteit bereikt binnen de Raden van Toezicht in de ouderenzorg | 22 |
| 3.2.4 In welke mate wordt output legitimiteit bereikt binnen de Raden van Toezicht in de ouderenzorg | 23 |
| Hoofdstuk 4: Samenvatting, conclusie en aanbevelingen | 25 |
| Literatuurlijst | 30 |
| Bijlage I: Geïnterviewde organisaties | 31 |
| Bijlage II: Organisaties Deskresearch | 32 |
| Bijlage III: Interview vragenlijst | 33 |
| Bijlage IV: Artikel De toezichthouder als medehoeder van het publieke belang. (Hetti Willemse en Tineke van den Klinkenberg, 2011) | 37 |

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Gezondheidszorg is een actueel onderwerp in de media. Er gaat vrijwel geen dag voorbij zonder iets te lezen, horen of zien over de gezondheidszorg.^{1,2} Binnen het concept van de zorg, kan een breed scala aan organisaties worden gedefinieerd: ziekenhuizen, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en ouderenzorg. (Blokdijs & Goodijk, 2011)

Verzorgings- en verpleeghuizen zijn recentelijk nogal eens (negatief) in het nieuws als gevolg van bepaalde incidenten met betrekking tot de kwaliteit en toezicht binnen deze huizen^{3,4}. Dit kan een indicatie zijn dat de kwaliteit en wijze van toezicht houden binnen de ouderenzorg verbeterd moet worden.

In een recent artikel in ZM Magazine van Hetti Willemse en Tineke van den Klinkenberg (ZM magazine, februari 2011, later overgenomen door Goed Bestuur, tijdschrift over governance, editie 2-2011) is naar voren gebracht dat toezichthouders meer aandacht aan de inhoud en het maatschappelijke belang moeten besteden dan alleen aan de financieel-economische kant van de beleidscyclus. In het belang van de cliënten zullen toezichthouders zich meer op dit vlak moeten inzetten. Momenteel is er weinig bekend over de achtergrond van toezichthouders, zoals wat hun beroepsfunctie is en op welke manier er toezicht door hen wordt gehouden. Ook is niet bekend wat er tijdens de vergaderingen besproken wordt en wat daarvan de uitkomsten zijn. Toezichthouders kunnen een actievere rol spelen en zich meer bezig houden met het publieke belang (Willemse en Klinkenberg, 2011).

Richtlijnen

Naast de incidenten en de bijbehorende media-aandacht, zijn de eisen die worden gesteld aan het concept van governance in de zorg toegenomen. Dit is voornamelijk van toepassing op de werking van de interne controle, die een essentiële rol speelt in organisaties binnen de gezondheidszorg (Blokdijs.T.M, Goodijk. R , 2011). De 'Brancheorganisaties Zorg' (BoZ) heeft samen met andere organisaties die werkzaam zijn in de zorg, zoals de 'Nederlandse Zorgautoriteit'(NZa), 'Inspectie

¹ http://www.telegraaf.nl/binnenland/9593242/Hygiene_verpleeghuizen_slecht.html?sn=binnenland.buitenland

² <http://www.zorgvisie.nl/Nieuws/Raden-van-toezicht-schieten-tekort.htm>

³ <http://www.parool.nl/parool/nl/265/GEZONDHEID/article/detail/1860311/2011/03/15/Osira-Amstelring-onder-verscherpt-toezicht.dhtml>

⁴ <http://www.skipr.nl/actueel/id7555-twee-thuiszorgorganisaties-onder-verscherpt-toezicht.html>

voor de Gezondheidszorg'(IGZ) en het ministerie van 'Volksgezondheid, Welzijn Sport'(VWS), het initiatief genomen om een set van richtlijnen⁵ op te stellen.

In de afgelopen tien tot vijftien jaar zijn er verschillende codes en regels ontwikkeld om de governance binnen de gezondheidszorg te verbeteren. De twee meest recente codes zijn ontwikkeld door de BoZ. Eerst introduceerde de BoZ de "Zorgbrede Governance code" in 2006. Na de implementatie van deze code, is de code vervolgens geëvalueerd en vernieuwd in 2010. Als gevolg van de recente incidenten in de ouderenzorg, de uitgebreide media-aandacht, het politieke debat en het feit dat er veel codes zijn ontwikkeld voor deze sector, is het interessant het volgende te onderzoeken: *hoe functioneren de Raden van Toezicht van verpleeg -en verzorgingshuizen en in hoeverre zijn Raden van Toezicht transparant over hun functioneren.*

1.2 Definitie Legitimiteit

In het onderzoek ligt de nadruk op het begrip legitimiteit. Scharpf (1997) onderscheidt twee vormen van legitimiteit, input en output legitimiteit. *Input legitimiteit* houdt in dat politieke keuzes de wil van de maatschappij weergeven. Keuzes zijn dus pas legitiem wanneer ze de belangen van de maatschappij of een bepaalde groep vertegenwoordigen. *Output legitimiteit* is gericht op de effectieve uitvoering van het beleid. Voor dit onderzoek worden de vragen onderverdeeld in input en output legitimiteit.

Input legitimiteit

Onder input legitimiteit worden de volgende onderwerpen ingedeeld (Skogstad, 2003):

- Afspiegeling van de maatschappij (diversiteit)
- Selectieprocedures
- Democratische manier van het kiezen van leden en verantwoording.

Output legitimiteit

Onder output legitimiteit worden de volgende onderwerpen ingedeeld (Skogstad, 2003):

- Resultaten
- Communicatiemiddelen
- Transparantie en duidelijkheid over de vorm van de verantwoordelijkheden van de betrokkenen.

⁵ http://www.jaarverslagenzorg.nl/doc/pdf/5996-A4-Jaarverantw%20v3_19030.pdf

Door te focussen op verschillende aspecten van legitimiteit, input en output legitimiteit, is het mogelijk om meer inzicht te krijgen in hoe Raden van Toezicht functioneren.

1.3 Probleemstelling

Onlangs is er veel discussie geweest op het gebied van Governance van de Raden van Toezicht binnen de gezondheidszorg. Vanwege incidenten in de ouderenzorg, de uitgebreide media aandacht voor verpleeg- en verzorgingshuizen, het politieke debat en het feit dat er vele codes/ richtlijnen zijn gemaakt voor de gezondheidssector rijst de vraag hoe er in deze sector toezicht wordt gehouden. Voorts speelt de vraag hoe raden van toezicht in verpleeg- en verzorgingstehuizen functioneren en of er een mogelijkheid is om de kwaliteit en toezicht binnen deze organisaties te verbeteren.

1.4 Doel

Het doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in hoe Raden van Toezicht binnen de gezondheidssector (ouderenzorg) functioneren. Dit gebaseerd op de principes van legitimiteit.

1.5 Onderzoeksvraag

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal de nadruk liggen op het begrip legitimiteit. Legitimiteit kan volgens Scharpf (1997) onderverdeeld worden in input en output legitimiteit. Mijn onderzoeksvraag is dan ook:

Hoe gaan Raden van Toezicht in de ouderenzorg te werk in termen van input en output legitimiteit en in hoeverre zijn Raden van Toezicht transparant in hun functioneren ?

1.6 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, waren de volgende deelvragen geformuleerd

1. Hoe wordt input legitimiteit beoordeeld, door de Raad van Toezicht zelf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad?
2. Hoe wordt output legitimiteit beoordeeld, door de Raad van Toezicht zelf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad?
3. In welke mate wordt input legitimiteit bereikt binnen de Raden van Toezicht in de ouderenzorg?
4. In welke mate wordt output legitimiteit bereikt binnen de Raden van Toezicht in de ouderenzorg?

Hoofdstuk 2: Werkwijze

2.1 Desk research

Het onderzoek is gestart met een desk research. Hiervoor zijn er 25 jaarverslagen van verschillende organisaties, die actief zijn in de ouderenzorg, onderzocht. Elke zorginstelling is verplicht om een jaarverslag te deponeren, waarin de instellingen verantwoording afleggen over het gevoerde beleid. Voor deze studie werden de jaarverslagen vergeleken met de richtlijnen die het ministerie van VWS heeft opgesteld⁶. De deskresearch is uitgevoerd om inzicht te krijgen in de informatie die over de Raden van Toezicht beschikbaar is voor de maatschappij. De jaarverslagen zijn verkregen via de website van de organisaties en via de website van het ministerie van VWS. In sommige gevallen hadden de organisaties twee verschillende soorten jaarverslagen, zoals een kleinere versie met veel foto's. Zulke versies zijn toegankelijk via de website van de organisatie. Uitgebreidere versies zijn op de website van het ministerie van VWS beschikbaar.

2.2 Interviews

Voor het onderzoek zijn twaalf semi-gestructureerde interviews uitgevoerd met verschillende actoren actief in de ouderenzorg. Hierbij zijn tien verpleeghuizen bezocht en interviews afgenomen met een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht, of een vertegenwoordiger van de cliëntenraad of van de ondernemingsraad (in bijlage I een lijst met organisaties die zijn geïnterviewd). De interviews duurden ongeveer een uur. Na het uitvoeren van de interviews, werden transcripties gemaakt met behulp van de opnames en notities. Vervolgens is er een kwalitatieve analyse uitgevoerd van de transcript met behulp van open coding.

Om ervoor te zorgen dat deze studie onafhankelijk van aard is, is er voor gekozen om ook de leden van de cliëntenraad en de ondernemingsraad te interviewen. Als alleen leden van de Raad van Toezicht zouden zijn geïnterviewd, dan zou het mogelijk zijn dat de vragen over hun functioneren slechts vanuit hun perspectief beantwoord worden. Daarnaast voeren de cliëntenraad en de ondernemingsraad gesprekken met de Raad van Toezicht. Deze medezeggenschapsorganen geven informatie over de wijze waarop de Raad van Toezicht functioneert.

⁶ http://www.jaarverslagenzorg.nl/doc/pdf/5996-A4-Jaarverantw%20v3_19030.pdf

Regelen van interviews

Om een representatief aantal interviews te kunnen afnemen, zijn er twintig organisaties gecontacteerd. Deze organisaties kregen een uitnodiging voor een interview via de post en e-mail, gericht aan het bestuurssecretariaat. Als een reactie van de organisatie uit bleef, werden de organisaties vervolgens telefonisch gecontacteerd om hun interesse in een interview vast te stellen. Interviews zijn vervolgens gepland met de betrokkenen op locaties van hun keuze, meestal hun werkplek. Van de twintig organisaties die benaderd zijn, gaven slechts twee een positief antwoord. Bij de meeste organisaties was er geen interesse om deel te nemen aan het onderzoek. Zeven organisaties reageerden helemaal niet, zelfs niet na telefonisch contact.

De bereidheid van organisaties om mee te werken aan deze studie was klein. Na het krijgen van een negatief antwoord, werd er altijd gevraagd om de reden van afwijzing. De voornaamste reden die het bestuurssecretariaat gaf, was dat de leden van de Raad van Toezicht geen tijd voor interviews hadden.

Door dit grote aantal negatieve reacties, is er vervolgens besloten om persoonlijk contact op te nemen met de leden van de cliëntenraden en de ondernemingsraden. Daarnaast zijn er interviews met leden van de Raden van Toezicht geregeld via het netwerk van Publicarea. Uiteindelijk zijn er twaalf interviews uitgevoerd voor deze studie.

Hoofdstuk 3: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de deskresearch en van de interviews die zijn uitgevoerd met verschillende leden van Raden van Toezicht, Cliëntenraad en Ondernemingsraad.

3.1 Resultaten jaarverslagen

In tabel 1 zijn de resultaten van de deskresearch weergegeven. In de eerste kolom staan de criteria vermeld, die volgens de richtlijnen van het ministerie genoemd moeten worden onder het hoofdstuk Raad van Toezicht. In de andere twee kolommen is het aantal organisaties vermeld die de richtlijnen volgen voor de genoemde criteria.

De resultaten van de deskresearch tonen aan dat slechts een aantal criteria door alle organisaties in hun jaarverslagen worden opgenomen. De samenstelling van de Raad van Toezicht is opgenomen in alle rapporten, maar de wijze waarop verschilt. In een aantal rapporten staan alleen de namen van de leden vermeld, terwijl andere verslagen meer gedetailleerd zijn. Daarnaast wordt in de jaarverslagen het aantal commissies dat er binnen de Raad van Toezicht is, beschreven. Echter hierin varieert de informatie die per organisatie wordt gegeven. Verder staat er in elk jaarverslag aangegeven hoeveel vergaderingen er zijn gehouden en welke leden daarbij aanwezig waren. De agendapunten staan ook in de jaarverslagen vermeld. In een aantal jaarverslagen staat vermeld dat de Raad van Toezicht een jaarlijkse bijeenkomst heeft, waar de raad zijn eigen functioneren evalueert. Deze bijeenkomst is vaak zonder de Raad van Bestuur. In de meeste gevallen staat er alleen in de jaarverslagen vermeld, dat er een evaluatie heeft plaatsgevonden. Er is geen informatie beschikbaar over de inhoud van wat er besproken is.

In de meeste jaarverslagen staat niet vermeld hoe de werving- en selectiemethoden van nieuwe leden plaatsvindt. In sommige jaarverslagen is wel aangegeven dat er gezocht is naar een nieuwe lid, maar wordt geen informatie over de wijze van selecteren en werven gegeven. Vaak is alleen een ledenprofiel vermeld. Wel staat er bij sommige verslagen vermeld dat nieuwe leden via advertenties worden geworven en dat dit in het kader van de implementatie van de nieuwe Governance Code gebeurt. Uit de resultaten van de deskresearch kan geconcludeerd worden dat in de meeste jaarverslagen de criteria van het ministerie niet zijn opgenomen⁷.

⁷ http://www.jaarverslagenzorg.nl/doc/pdf/5996-A4-Jaarverantw%20v3_19030.pdf

In de meeste verslagen is het niet duidelijk hoe de selectie- en wervingsprocedure plaatsvindt. Daarnaast staat er in bijna geen enkel jaarverslag vermeld hoe de raad hun eigen functioneren evalueert. Van de 25 jaarverslagen die zijn onderzocht, is er slechts één organisatie die voldeed aan alle eisen. Het lijkt er dus op dat niet alle organisaties de criteria volgen en daarmee dus niet voldoen aan de eisen die door het ministerie zijn ingesteld.

Tabel 1. Resultaten Deskresearch

| Criteria VWS | Ja | Nee | Totaal |
|---|-----------|------------|---------------|
| 1. Samenstelling Raad van Toezicht | 25 | 0 | 25 |
| 2. Beleid bezoldiging van leden | 22 | 3 | 25 |
| 3. Kwantitatieve gegevens over de bezoldiging | 10 | 15 | 25 |
| 4. Manier van toezicht houden | 24 | 1 | 25 |
| 5. Werving en selectie procedure | 10 | 15 | 25 |
| 6. Voldoende deskundigheid waarborgen | 19 | 6 | 25 |
| 7. Goedkeuring op besluiten van bestuur | 15 | 10 | 25 |
| 8. Uitgevoerde werkzaamheden | 23 | 2 | 25 |
| 9. Welke commissies zijn ingesteld | 23 | 2 | 25 |
| 10. Onafhankelijkheid leden waarborgen | 22 | 3 | 25 |
| 11. Hoe de raad het bestuur beoordeelt | 12 | 13 | 25 |
| 12. Hoe de raad zijn eigen functioneren evalueert | 15 | 10 | 25 |
| 13. Aantal vergaderingen | 25 | 0 | 25 |
| 14. Overleg met externe accountant | 11 | 14 | 25 |
| 15. Informatiebronnen die gebruikt zijn | 18 | 7 | 25 |

3.2 Resultaten interviews

Voor het onderzoek zijn er twaalf semi-gestructureerde interviews uitgevoerd met verschillende actoren actief in de ouderenzorg. (In bijlage I lijst met organisaties die zijn geïnterviewd.)

3.2.1 Hoe wordt input legitimiteit beoordeeld, door de Raad van Toezicht zelf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad?

3.2.1.1 Uit de interviews met Cliëntenraden en Ondernemingsraden:

Selectie en werving nieuwe leden Raad van Toezicht

De meeste geïnterviewden vinden dat de werving en selectie van leden van de Raad van Toezicht niet op transparante wijze gebeurt.

"Nee, niet op transparante wijze, men kent elkaar en via via komen ze dan aan iemand. Heel af en toe plaatst de Raad van Toezicht een advertentie voor nieuwe leden"

Wel wordt verteld dat door de nieuwe vorm van governance en het invoeren van de zorgbrede governancecode hier verandering in plaats vindt, maar niet voldoende. Aangegeven wordt dat sommige instellingen nu wel werken met advertenties om leden voor de Raad van Toezicht te werven, maar dat er vaak toch nog sprake is van een "old boys network"; vrienden van de directie.

"Nee, niet transparant wel eens een advertentie, maar nog steeds vaak via eigen netwerk. Raad van Toezicht is volgens ons tot voor kort een groep geweest uit het "old boys network" van de directeur, die heeft zijn maatjes uitgezocht en die hebben braaf jaren ja geknikt. In verband met Governance begint dat nu langzaam te veranderen."

De meeste geïnterviewden van de medezeggenschapsorganen vinden dus dat er nog steeds leden via de oude manier worden geworven en dat het proces niet op een transparante wijze wordt uitgevoerd. Sommige leden geven aan dat het binnen hun organisatie aan het veranderen is, alleen zijn de veranderingen nog niet zichtbaar.

Ook is gevraagd of ze zelf nog enige inbreng hebben. Zo heeft de cliëntenraad het recht om een lid voor te dragen voor de Raad van Toezicht (voordrachtsrecht). Enkele cliëntenraden geven aan dat ze dat recht hebben en er ook gebruik van maken, maar de cliëntenraden geven ook aan dat ze voor het overige niet bij het proces betrokken worden.

“De cliëntenraad heeft voordrachtsrecht. De ondernemingsraad en cliëntenraad hebben beiden het recht om advies te geven over de invulling van vacatures.”

Enkele geïnterviewden geven aan dat de Raad van Toezicht vaak de cliëntenraad en ondernemingsraad niet om advies vraagt of dat doet wanneer besluiten al genomen zijn. De geïnterviewden zijn vaak niet tevreden over hoe het proces van werving en selectie is verlopen. De leden van de medezeggenschapsorganen zijn bijna nooit betrokken bij het proces of werden vergeten door de Raad van Toezicht

“Nee, dat is nu ook mis gegaan we kregen een brief. Sorry, jullie hebben advies recht maar we zijn jullie vergeten”

Diversiteit

Het volgende onderwerp dat met de geïnterviewde van de cliëntenraden en ondernemingsraden met betrekking tot input legitimiteit is besproken, is diversiteit van de leden van de Raad van Toezicht. Ook is gevraagd of de Raad van Toezicht binnen de organisatie een afspiegeling is van de maatschappij. De geïnterviewden geven aan dat op het aspect van diversiteit niet alleen wordt gekeken naar de man-vrouw verdeling of afkomst, maar vooral naar de kwaliteitseisen/specialisme en deskundigheid van de leden, zoals zorg, juridisch en financieel. Als binnen de raden naar de verdeling van man en vrouw wordt gekeken, vindt bijna iedereen dat het wel verbeterd kan worden. Ook geven *alle geïnterviewden* aan dat er binnen hun raad geen leden van een andere afkomst zijn. De geïnterviewden geven aan dat de Raad van Toezicht wel op zoek is naar meer vrouwen en leden met een andere afkomst.

“Ze neigen nu naar diversiteit, maar er wordt meer gekeken naar de kwaliteitseisen van de leden”

Op de vraag of de Raad van Toezicht een afspiegeling is van de maatschappij geeft één van de geïnterviewden aan, dat door het stellen van hoge eisen aan het opleidingsniveau het moeilijk is een goede afspiegeling van de maatschappij te krijgen.

“Dit is onvoldoende gebeurd, hoge eisen aan opleidingsniveau maken het moeilijk om een goede afspiegeling te krijgen van de maatschappij. Daarmee sluit je eigenlijk al mensen met laag inkomen, laag opleidingsniveau uit”

Verantwoorden eigen functioneren

Aan de geïnterviewden zijn vervolgens een aantal vragen gesteld over hoe de Raad van Toezicht verantwoording aflegt over zijn functioneren. Tijdens de interviews is het evaluatieproces ten aanzien van de Raad van Toezicht besproken. Alle geïnterviewden geven aan dat binnen hun organisatie de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren evalueert. De leden van de cliëntenraad en ondernemingsraad stellen dat zij niet worden betrokken bij het proces en dat het proces niet op een transparante manier plaatsvindt. Zij krijgen geen resultaten te zien van het proces van evaluatie. De leden van de medezeggenschapsorganen hebben ook geen toegang tot het eindrapport. Het rapport wordt niet openbaar gemaakt. De leden geven aan dat ze alleen weten dat de Raad van Toezicht een evaluatie uitvoert, maar dat zij geen informatie of rapport ontvangen van de uitkomsten.

“De Raad van Toezicht staat 1 x per jaar stil bij hun functioneren. De rapportages hierover zijn niet openbaar voor de medezeggenschapsorganen”

Hoe legt de Raad van Toezicht verantwoording af aan de cliënten, werknemers en andere stakeholders? Alle geïnterviewden geven aan dat in het jaarverslag een apart hoofdstuk is over de Raad van Toezicht. Hierin is aangegeven hoe de raad is samengesteld. Met name leeftijd, geslacht en het aantal vergaderingen en de onderwerpen die besproken zijn. Deze aspecten worden altijd benoemd in het jaarverslag, maar de resultaten, uitkomsten, of wat voor maatregelen er zijn genomen, zijn niet terug te vinden in het jaarverslag. Daarnaast geven de geïnterviewden aan, dat ook op de website weinig informatie beschikbaar is over de Raad van Toezicht.

“In het jaarverslag wordt aangegeven dat er een evaluatie heeft plaatsgevonden, maar de inhoud wordt niet openbaar gemaakt.”

3.2.1.2 Uit de interviews met leden van de Raad van Toezicht

Selectie en werving nieuwe leden Raad van Toezicht

De antwoorden van de Raden van Toezicht verschillen nogal op het onderwerp van selectie en werving van nieuwe leden. De geïnterviewde leden van de Raad van Toezicht geven aan, dat sinds de invoering van de zorgbrede governancecode er meer gebruik wordt gemaakt van advertenties en dat het een openbaar proces is.

“Het kan niet anders, dan dat je de governancecode daarin volgt tegenwoordig. Het profiel is openbaar, zo ook de werving en advertenties”

De leden van de Raad van Toezicht geven aan dat er geen sprake meer is van een “old boys network”. Er wordt nu via advertenties geworven en in sommige gevallen wordt er een extern bureau ingehuurd. Eén van de geïnterviewde organisaties heeft een aparte benoemingscommissie ingesteld om nieuwe leden voor de Raad van Toezicht te werven en selecteren.

“Er wordt openbaar geworven via advertentie. Vervolgens is er een aparte benoemingscommissie die een selectie doet op grond van de sollicitaties die binnenkomen zijn en die voorleggen aan de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Op grond daarvan worden er een aantal kandidaten uitgenodigd voor een gesprek en wordt een keuze gemaakt. Geen sprake meer van een vriendenkring”

Ook aan de leden van de Raad van Toezicht is gevraagd, in hoeverre de cliëntenraad en ondernemingsraad worden betrokken bij het proces. *Wat vooral opviel is dat in steeds meer organisaties de Raad van Toezicht een overeenkomst heeft gesloten met de cliëntenraad om haar voordrachtsrecht in te leveren.* De cliëntenraad levert dan haar recht om een persoon voor te dragen in en in ruil daarvoor mag de cliëntenraad over elke werving voluit mee praten.

“De cliëntenraden mogen zich met alle benoemingen bemoeien. Dus voor ieder nieuw lid vraag ik hen om advies, ook voor profiel en voor de advertentie vraag ik advies. De cliëntenraden worden dus betrokken bij alle benoemingen en in ruil daarvoor leveren de cliëntenraden hun voordrachtsrecht in.

”

Eén van de geïnterviewde organisaties gaf aan dat ze een aparte benoemingscommissie hebben ingesteld om nieuwe leden voor de raad te werven en selecteren. Deze commissie bestaat uit de voorzitters van de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Deze commissie houdt zich bezig met werving en selectie van nieuwe leden.

“We hebben in onze organisatie een commissie van voorbereiding en die bestaat uit 4 voorzitters: De voorzitter van de cliëntenraad, ondernemingsraad, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en die leiden de werving en selectie. Daarnaast doen zij het voorstel en uiteindelijk benoemd dan de Raad van Toezicht. Daarmee hebben de cliëntenraad en ondernemingsraad meer gekregen dan dat ze hebben ingeleverd”

De antwoorden die de leden van de Raad van Toezicht geven, verschillen met die van de leden van de medezeggenschapsorganen. De leden van de medezeggenschapsorganen vinden dat er niet openbaar geworven wordt en dat zij zelf niet altijd betrokken worden in het proces. Volgens de Raden van Toezicht wordt er nu bijna altijd gebruik gemaakt van advertenties en is het proces hierdoor wel degelijk transparant geworden.

“Het proces wordt transparanter. Er wordt ook wel een head hunter ingeschakeld. Je kunt actief, maar ook passief omgaan met die transparantie; daar zit wel variatie in.”

Eén lid van de Raad van Toezicht geeft aan dat met de werving door advertenties de transparantie wordt bevorderd, maar dat de uiteindelijke manier van selecteren van leden niet openbaar wordt gemaakt.

“De uiteindelijke beslissing is nooit transparant, dat wordt gedaan in de Raad van Toezicht zelf; dat is niet openbaar transparant”

Diversiteit

Op het gebied van diversiteit geven de leden aan dat er profielschetsen worden gemaakt om over een zo divers mogelijke raad te kunnen beschikken. De geïnterviewden geven aan dat er wel gezocht wordt naar vrouwen, maar dat dit erg moeizaam verloopt. Een andere reden die hiervoor wordt gegeven, is dat de leden die worden gezocht, ook moeten matchen aan het profiel dat is opgesteld.

“We hebben 2 vrouwen op 8 nu. We waren op zoek naar een derde vrouw, maar de combinatie vrouw en allochtoon konden we niet vinden.”

Een ander lid van de Raad van Toezicht zegt het volgende:

“In ons reglement staat dat men vrouwen in de Raad van Toezicht wil hebben en bij voorkeur mensen van allochtone afkomst, maar de werkelijkheid is dat er niemand van allochtone afkomst in de Raad van Toezicht zit”

Verantwoorden eigen functioneren

Aan de leden van de Raad van Toezicht is tevens gevraagd hoe zij verantwoording afleggen over hun functioneren. De geïnterviewden geven aan dat in het algemeen 1 keer per jaar de Raad van Toezicht

bijeenkomt om het eigen functioneren te evalueren. Elk van de geïnterviewde geeft aan een eigen methode te hebben om hun functioneren te evalueren.

In sommige gevallen is gebruik gemaakt van de vragenlijst / methode van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ).

"We doen het gestructureerd, we vullen netjes de vragenlijst van de NVTZ in en de verschillen en overeenkomsten worden besproken, waarna er vervolgspraken worden gemaakt"

Sommigen vermelden dat binnen hun organisatie een nieuwe manier van evalueren plaatsvindt. De Raad van Toezicht huurt dan een externe begeleider in bij het helpen en begeleiden van hun jaarlijkse evaluatie. Een lid van de Raad van Toezicht geeft aan, dat de raad positief was over deze nieuwe manier van evalueren.

"De afspraak is dat we 1 keer per 2 jaar een zelfstandige evaluatie doen van hoe we als raad functioneren en het andere jaar doen we dat onder externe leiding. Dit is nieuw, gezien er voorheen twijfels waren over het evaluatieproces"

Hoewel elke raad zijn eigen methode heeft om zijn functioneren te beoordelen, geeft de meerderheid van de leden aan het belangrijk te vinden dat de evaluatie uitgevoerd wordt op een gestructureerde manier. Elk lid is voorbereid en weet genoeg over de onderwerpen die zullen worden behandeld. Het moet een apart ingeplande vergadering zijn, met voldoende tijd om alle onderwerpen te behandelen. Eén van de leden van de raad meent, dat het belangrijk is dat er ook een externe persoon aanwezig is om het proces te begeleiden.

"Er is 1 keer per jaar evaluatie over het eigen functioneren en dat van elkaar, in de meeste gevallen een oppervlakkige evaluatie. Beste is om er een externe onafhankelijke deskundige bij te betrekken"

3.2.2 Hoe wordt output legitimiteit beoordeeld, door de Raad van Toezicht zelf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad?

Tijdens de interviews zijn onder de term output legitimiteit drie thema's besproken: communicatie, resultaten en (maatschappelijke) verantwoordelijkheid van Raden van Toezicht.

3.2.2.1 Uit de interviews met Cliëntenraden en Ondernemingsraden:

Manier van communiceren

Aan de leden van de medezeggenschapsorganen is gevraagd, op welke manier er binnen hun organisatie gecommuniceerd wordt met de Raad van Toezicht en of de medezeggenschapsorganen daar tevreden mee zijn.

De geïnterviewden vertellen dat binnen hun organisatie, er jaarlijks 1 a 2 vergaderingen plaatsvinden met de Raad van Toezicht. Deze vergadering vindt altijd plaats in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en meestal zijn er (maar) twee leden van de Raad van Toezicht aanwezig.

Eén geïnterviewde vermeldt dat binnen hun organisatie, de cliëntenraad heeft aangegeven dat zij een vergadering wilden met de Raad van Toezicht, zonder de Raad van Bestuur. Dit verzoek is uiteindelijk afgekeurd door de Raad van Toezicht.

"Wij hebben jaarlijks 2 keer een formele bijeenkomst met Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Wij wilden 1 van die 2 inruilen met een informele bijeenkomst met de Raad van Toezicht zonder de Raad van Bestuur"

Relatie Raad van Toezicht met medezeggenschapsorganen

Tijdens het interview werd aan de geïnterviewden gevraagd om hun relatie met de Raad van Toezicht te beschrijven. Bijna alle geïnterviewden menen dat de relatie tussen beiden groepen afstandelijk is. Als reden wordt genoemd dat de medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht elkaar jaarlijks maar 1 of 2 keer zien, en altijd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn er tijdens die vergaderingen maar één of twee leden van de Raad van Toezicht aanwezig.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Het volgende thema dat is besproken met de geïnterviewden is de (maatschappelijke) verantwoordelijkheid van leden van de Raad van Toezicht. Tijdens de interviews gaven enkele leden aan wat volgens hen (maatschappelijke) verantwoordelijkheden zijn van een lid van de Raad van Toezicht. De leden van de medezeggenschapsorganen gaven allerlei verschillende antwoorden. Maar zij hebben één gemeenschappelijk antwoord; de grootste verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht is ervoor te zorgen dat hun organisatie kwalitatief goede zorg biedt aan hun klanten. Om dit

mogelijk te maken moet de Raad van Toezicht er voor zorgen dat ze goed opgeleid personeel en goede faciliteiten hebben. Daarnaast dient het geld goed te worden verdeeld binnen de organisatie.

“Kwaliteit waarborgen van organisatie en ook financiële stabiliteit “

Werkbezoeken

Een aantal geïnterviewden meent dat de leden van de raad bezoeken moeten afleggen bij de verschillende werkplekken om zo in contact te komen met de werknemers en cliënten. Op deze manier kunnen de Raden van Toezicht kennis en informatie verwerven vanuit een andere perspectief.

Een lid van de cliëntenraad gaf aan:

“Ik denk dat een lid van de raad zijn taak goed vervult, wanneer hij zomaar een verpleeghuis binnenloopt en praat met zowel medewerkers als bewoners.”

Op deze manier kunnen de Raden van Toezicht inzicht krijgen in hoe de zorg wordt ervaren en wat voor soort sfeer er is. Als dit op een dergelijke manier gebeurt, dan vervult een lid van de Raad van Toezicht zijn verantwoordelijkheid op een goede manier.

Besluiten

Naast de resultaten van de organisatie, is aan de geïnterviewden vervolgens gevraagd, in hoeverre medezeggenschapsorganen bekend zijn met besluiten van de Raad van Toezicht. De geïnterviewden geven aan dat de resultaten, rapporten en verslagen (van vergaderingen) van de Raad van Toezicht niet openbaar zijn. De leden van de cliëntenraad geven ook aan, dat door het gebrek aan informatie hen onduidelijk is waar de Raad van Toezicht zich mee bezighoudt, en men niet weet hoe bepaalde besluiten worden genomen. Dit is een black-box voor de leden van de medezeggenschapsorganen.

3.2.2.2 Uit de interviews met leden van de Raad van Toezicht

Manier van communiceren

De leden van de Raad van Toezicht geven aan dat formeel gesproken de communicatie met de medezeggenschapsorganen altijd via de Raad van Bestuur gaat. Wel hebben de geïnterviewden de

ervaring dat wanneer de cliëntenraden of ondernemingsraden hen willen spreken, dat altijd mogelijk is, bijvoorbeeld tijdens festiviteiten.

“ De communicatie gaat formeel gesproken via de Raad van Bestuur, maar er is altijd een mogelijkheid voor de cliëntenraden en ondernemingsraden om direct met ons contact op te nemen “

Eén geïnterviewde geeft aan, dat wanneer de Raad van Toezicht brieven ontvangt van cliëntenraad, ondernemingsraad of andere werknemers, dat die meteen worden doorgestuurd naar de Raad van Bestuur. Het is geen taak van de Raad van Toezicht, de raad moet alle informatie via de Raad van Bestuur krijgen. De communicatie tussen de medezeggenschapsorganen en de Raad van toezicht lijkt altijd te gaan via de Raad van Bestuur. Daarom is het belangrijk dat er een band van vertrouwen is tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

“ We hebben geen direct contact met de werkplek, we moeten de Raad van Bestuur geloven. Wat er op de werkplek gebeurt, moet de voorzitter van de Raad van Bestuur ons vertellen, het is geen taak van de Raad van Toezicht om hier zelf achter te komen”

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Ook is gevraagd wat volgens leden van de Raad van Toezicht de (maatschappelijke) verantwoordelijkheid is van een lid van de Raad van Toezicht. Eén van de geïnterviewden meent dat het belangrijk is voor een lid van de Raad van Toezicht om op de hoogte te zijn van maatschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast moet een lid ook op de hoogte zijn van wat er gebeurt en welke veranderingen er plaatsvinden op het gebied van de gezondheidszorg. Een andere geïnterviewde zegt het volgende:

“Er voor zorgen dat de onderneming overeind blijft en zorgen dat zorg wordt geleverd, zoals die gevraagd wordt door bewoners, en waar ze ook recht op hebben ”

Werkbezoeken

De meeste geïnterviewden geven aan dat dit iets nieuws is. In enkele gevallen zijn raden hiermee begonnen. Eén van de geïnterviewden meldt dat binnen zijn organisatie zulke bezoeken gecombineerd worden met de vergaderingen. De vergaderingen vinden plaats op verschillende locaties.

Bij andere geïnterviewden vinden zulke werkbezoeken niet plaats. Eén van de geïnterviewden ziet ook geen voordelen van zulke bezoeken.

Tijdens de interviews is vernomen dat deze bezoeken worden afgelegd in het bijzijn van de Raad van Bestuur. Eén van de geïnterviewden meldt dat er een overeenkomst is dat de Raad van Toezicht niet zomaar naar een verzorgingshuis gaat. Dit dient eerst in de Raad van Bestuur besproken te worden. De reden hiervoor is dat je zo paniek zaait in het huis. De geïnterviewde zegt het volgende:

“ Dat soort verrassingsbezoeken, laat dat maar aan de inspectie over, daar zijn ze voor ”

Resultaten Raad van Toezicht

Het laatste thema dat is besproken met de geïnterviewden zijn de resultaten van de organisatie en de betrokkenheid van de Raad van Toezicht. Verschillende organisaties, zoals Zorgvisie en de Volkskrant publiceren jaarlijks een top 100 lijst met de beste zorginstellingen, gebaseerd op een aantal criteria. Aan de geïnterviewden is gevraagd of de raad dit soort lijsten bekijkt en vervolgens maatregelen neemt. De meeste geïnterviewden geven aan dat zulke lijsten, zoals die van de Zorgvisie en de Volkskrant niet serieus worden genomen. De leden van de raad bespreken het, en in sommige gevallen is het een agendapunt, maar er wordt weinig mee gedaan. Ook vonden de geïnterviewden dat de manier waarop de kwaliteit wordt beoordeeld niet op een nauwkeurige wijze gebeurt. Er zijn heel veel van dit soort lijsten en ze zijn niet te vergelijken met elkaar. Een geïnterviewde vertelt:

“We nemen zulke lijsten niet serieus, er zijn te veel van dit soort lijsten en de positie in de lijst varieert nog al per jaar”

CQ-index

De meeste geïnterviewden geven aan dat er wel wordt gekeken naar de Consumer Quality index (CQ-index)⁸. Dit is een gestandaardiseerde methode om de ervaringen van klanten binnen de gezondheidszorg te meten. De patiënten en cliënten krijgen een schriftelijke vragenlijst om in te vullen. Op deze manier kan de zorgverlener achterhalen wat patiënten en cliënten belangrijk vinden en wat hun praktische / persoonlijke ervaringen zijn binnen de gezondheidszorg. De respondenten

⁸ <http://www.centrumklantervaringzorg.nl/wat-is-de-cq-index.html>

vinden de CQ-index meer nauwkeuriger voor het verkrijgen van betrouwbare, valide en vergelijkbare resultaten om de kwaliteit van de gezondheidszorg vanuit het perspectief van de klant te kunnen

meten. Wanneer deze lijsten worden besproken, vragen de leden van de Raad van Toezicht aan de Raad van Bestuur om uitleg. Er wordt besproken op welke punten er laag wordt gescoord en welke maatregelen er worden genomen om die punten te verbeteren.

“ Er wordt gekeken ‘waar scoren we goed in en waar minder, met wie is gesproken en wat gaan we er aan doen’. De hele Plan Do Check Act cyclus proberen we af te lopen”

De geïnterviewden geven aan dat de resultaten en verslagen van de vergaderingen worden besproken met de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht vindt het niet nodig om hun resultaten zichtbaar te maken voor medezeggenschapsorganen of anderen groepen binnen de organisatie. Wanneer de Raad van Bestuur het nodig vindt om hen te informeren, dan moet het bestuur met hen in gesprek gaan.

3.2.3 In welke mate wordt input legitimiteit bereikt binnen de Raden van Toezicht in de ouderenzorg ; beschouwingen van de resultaten uit de interviews

Diversiteit

Bij het onderwerp diversiteit (één van de aspecten van input legitimiteit) zijn geen grote verschillen waarneembaar tussen de antwoorden van de medezeggenschapsorganen en de antwoorden van leden van de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht vonden ook dat Raden van Toezicht binnen de zorgsector geen afspiegeling zijn van de maatschappij. Wel geven de leden aan, dat er in de reglementen beschreven is dat de Raad van Toezicht een diverse samenstelling wil zijn met zowel mannen als vrouwen en mensen van allochtone afkomst. In het algemeen vinden zowel de Raden van Toezicht als de leden van de medezeggenschapsorgaan, dat er op het gebied van diversiteit wel wat verbetering mag plaatsvinden. Ook is door beide groepen aangestipt dat er bij diversiteit vooral gekeken wordt naar de deskundigheid en het specialisme van de leden, om zo een zo breed mogelijke Raad van Toezicht samen te stellen.

Verantwoording

Uit de interviews is ook naar voren gekomen dat in de jaarverslagen de Raden van Toezicht geen verantwoording afleggen over hun manier van functioneren. Vaak worden alleen de samenstelling, het aantal vergaderingen en de onderwerpen die zijn besproken vermeld.

Zoals eerder aangeduid, wordt input legitimiteit behaald wanneer de leden van de Raad van Toezicht een representatief beeld vormen van de samenleving en wanneer de Raad van Toezicht

verantwoording kan afleggen aan de maatschappij. Dit is niet het geval binnen de Raden van Toezicht die zijn geïnterviewd, er kan dus geconcludeerd worden, dat input legitimiteit niet is behaald binnen deze Raden van Toezicht.

3.2.4 In welke mate wordt output legitimiteit bereikt binnen de Raden van Toezicht in de ouderenzorg; beschouwingen van de resultaten uit de interviews

Communicatie

Uit de interviews komt naar voren, dat merendeels de communicatie (één van de aspecten van output legitimiteit) tussen de medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht via de Raad van Bestuur gaat. Binnen de meeste organisaties hebben de medezeggenschapsorganen jaarlijks één à twee vergaderingen met de Raad van Toezicht. Deze vergaderingen zijn meestal met twee leden van de raad en tijdens deze vergaderingen is de Raad van Bestuur ook altijd aanwezig.

Relatie op afstand

Tijdens de interviews is aan de leden van de medezeggenschapsorganen gevraagd hun relatie met de Raad van Toezicht te beschrijven. Bijna alle geïnterviewden antwoordden dat de relatie tussen hen en de Raad van Toezicht op afstand is. Redenen hiervoor zijn dat er jaarlijks maar één of twee vergaderingen zijn met de Raad van Toezicht en altijd in het bijzijn van het bestuur. Verder is er aangegeven dat tijdens die vergaderingen met de raad slechts één of twee vertegenwoordigers van de raad aanwezig zijn.

Themadag

Naast het gebruik van vergaderingen om te communiceren, zijn de Raden van Toezicht steeds vaker themadagen aan het organiseren. Tijdens deze themadagen worden inhoudelijke thema's behandeld en worden vaak de managers van de verschillende verpleeghuizen uitgenodigd. Het doel hiervan is om zoveel mogelijk input te krijgen van verschillende mensen over een bepaald onderwerp. Bij verschillende organisaties die een themadag hadden georganiseerd, was het onderwerp dit jaar meestal de kwaliteit van de zorg.

Terugkoppeling Resultaten Raad van Toezicht

De resultaten van de organisatie kunnen in het algemeen worden teruggevonden in de jaarverslagen. Echter de resultaten van de Raad van Toezicht zijn niet openbaar en zijn ook niet in het jaarverslag

opgenomen. Het is dus onduidelijk voor de medezeggenschapsorganen en de maatschappij wat de Raad van Toezicht nou eigenlijk doet en hoe bepaalde keuzes worden gemaakt. Ook is het niet

duidelijk hoe de raad bepaalde onderwerpen behandelt en welke maatregelen er worden genomen om bepaalde problemen op te lossen. Op dit punt lijkt output legitimiteit niet te worden bereikt door de Raad van Toezicht, omdat de resultaten en maatregelen die worden genomen door de raad niet kunnen worden aanvaard door de medezeggenschapsorganen en de maatschappij.

Hoofdstuk 4: Samenvatting, conclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd om inzicht te krijgen in hoe de Raden van Toezicht binnen de ouderenzorg functioneren in de termen van input en output legitimiteit en in hoeverre Raden van Toezicht transparant zijn in hun functioneren. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is er een deskresearch uitgevoerd, waarbij er gekeken is naar 25 jaarverslagen van verschillende organisaties. Daarnaast zijn er tijdens het onderzoek twaalf interviews uitgevoerd met leden van de Raad van Toezicht, cliëntenraad, ondernemingsraad en enkele anderen actoren die betrokken zijn in de ouderenzorg. Tijdens de interviews waren de vragen gebaseerd op twee aspecten van legitimiteit, namelijk input en output legitimiteit.

Samenvatting

Wanneer de antwoorden van de leden van de Raad van Toezicht worden vergeleken met die van de medezeggenschapsorganen, valt het volgende op:

- Alle geïnterviewden geven aan dat de Raden van Toezicht aan het veranderen zijn en proberen te functioneren volgens de Governance Code.
- In de meeste gevallen, is het verschil dat de leden van de Raad van Toezicht vermelden dat de Code al is geïmplementeerd en dat er volgens de Code wordt gewerkt. Daarentegen lieten de leden van de cliëntenraad en ondernemingsraad weten, dat de Raad van Toezicht aan het veranderen is en probeert te functioneren volgens de code. Dit gebeurt volgens hen nog te weinig. Er wordt nog steeds gebruik gemaakt van de oude methodes.

Input legitimiteit

Uit de resultaten van de deskresearch en interviews kan geconcludeerd worden dat de drie aspecten van input legitimiteit: selectie procedure, diversiteit en de manier waarop de raad verantwoording aflegt, niet behaald is.

In de meeste gevallen zijn de medezeggenschapsorganen niet betrokken bij de selectieprocedure. Het lijkt er dus op dat de manier van kiezen van nieuwe leden niet op een democratische manier verloopt. Ook moet er volgens de richtlijnen van het ministerie vermeld worden in het jaarverslag hoe de selectieprocedure voor nieuwe leden heeft plaatsgevonden. In de meeste jaarverslagen was dit niet het geval. Daarnaast is er niets bekend over de manier waarop de Raad van Toezicht heeft

gefunctioneerd. De verslagen van de evaluatie zijn niet openbaar en er wordt hierover niets vermeld in de jaarverslagen zelf.

Output legitimiteit

Uit de resultaten kan ook geconcludeerd worden dat de drie aspecten van output legitimiteit: communicatie, resultaten en (maatschappelijke) verantwoordelijkheid, vaak niet worden behaald door de Raden van Toezicht. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat het voor de medezeggenschapsorganen en werknemers erg lastig is om in contact te komen met de Raad van Toezicht. Een andere recente studie, uitgevoerd door CNV Publieke Zaak (2011), toont aan dat het voor werknemers niet duidelijk is wat de rol van de raad binnen hun organisatie is. Daarnaast toont de studie van CNV Publieke Zaak aan dat werknemers nauwelijks middelen hebben om in contact te komen met de Raad van Toezicht.

Transparantie

Een ander doel van mijn onderzoek is om te evalueren in hoeverre de Raden van Toezicht transparant zijn in hun functioneren. Transparantie verwijst naar een proces, waarbij informatie over de bestaande voorwaarden, besluiten en acties toegankelijk worden gemaakt.

De resultaten van de studie toonde aan, dat bij zowel input als output legitimiteit de procedures niet op een transparante manier gebeuren. Transparantie wordt vaak niet behaald, vooral op de thema's van werving, selectie en evaluatieprocedures.

Ondervonden beperkingen bij mijn onderzoek

Tijdens mijn onderzoek ben ik ook op verschillende beperkingen gestuit. Een voorbeeld hiervan is de bereidheid van organisaties om mee te werken aan het onderzoek. De organisaties zijn eerst benaderd via het bestuurssectariaat. Deze gaven mij nadat ik over mijn brief telefonisch contact opnam, vaak als antwoord dat de leden geen tijd hebben om mee te werken aan het onderzoek. Maar wanneer ik binnen een aantal van dezelfde organisaties persoonlijk contact opnam met leden van de cliëntenraad of ondernemingsraad bleek er veel belangstelling te zijn om mee te werken. Via een lid van de cliëntenraad is er ook positief contact gevonden met een lid van de Raad van Toezicht.

Conclusies

- De resultaten van de deskresearch geven aan dat slechts een aantal criteria zijn opgenomen door alle organisaties in hun jaarverslagen
- Verslagen van de evaluatie van de Raad van Toezicht zijn niet openbaar en er wordt hierover niets vermeld in de jaarverslagen.
- In de meeste gevallen zijn de medezeggenschapsorganen niet betrokken bij de selectieprocedure.
- In steeds meer organisaties heeft de Raad van Toezicht een overeenkomst gesloten met de Cliëntenraad om haar voordrachtsrecht in te leveren
- Transparantie wordt vaak niet behaald door de Raden van Toezicht, vooral op de thema's van werving, selectie en evaluatieprocedures.
- Er is niets bekend over de manier waarop de Raad van Toezicht functioneert.
- Voor de medezeggenschapsorganen en werknemers is het moeilijk om in contact te komen met de Raad van Toezicht.
- Raden van Toezicht zullen meer aandacht moeten besteden aan de kwaliteit, veiligheid en het welzijn van de cliënten, in plaats van alleen de focus op de financiën.
- Drie aspecten van input legitimiteit: selectie procedure, diversiteit en de manier waarop de raad verantwoording aflegt, zijn niet behaald.
- Drie aspecten van output legitimiteit: communicatie, resultaten en (maatschappelijke) verantwoordelijkheid, worden vaak niet behaald door de Raden van Toezicht.
- Bij zowel input als output legitimiteit vinden de procedures niet op een transparante manier plaats.

In de literatuur is vermeld dat, om de legitimiteit van de Raad van Toezicht te kunnen verzekeren beide vormen van legitimiteit moeten worden bereikt. Uit deze studie en een aantal andere studies die zijn uitgevoerd, blijkt dat er een behoefte is om bepaalde aspecten te verbeteren om legitimiteit binnen deze raden te kunnen garanderen. Verder kunnen de Raden van Toezicht meer aandacht besteden aan de kwaliteit, veiligheid en het welzijn van de cliënten in plaats van alleen op de financiën.

Discussiepunten

Zorginstellingen hebben de laatste jaren meer vrijheid gekregen om hun eigen beleid (uit) te voeren. De overheid hoopt daarmee te bereiken dat de cliënt centraal komt te staan in de zorg en ondersteuning. In de praktijk gaat dat niet altijd even goed. Dit kan worden verbeterd. Ik breng daarom hieronder een aantal discussiepunten in die tevens als aanbevelingen kunnen worden gezien.

- Inhoudelijke zaken

Raden van Toezicht kunnen meer aandacht besteden aan inhoudelijke zaken. Tijdens de vergaderingen wordt er nu veel aandacht besteed aan financiën en beheer en bijna geen aandacht aan de kwaliteit van zorg of andere inhoudelijke zaken. Dit kan worden verbeterd door tijdens vergaderingen over minimaal 1 inhoudelijk onderwerp te discussiëren, of een aparte vergadering in te lassen om inhoudelijke ontwikkelingen te bespreken. Daarnaast kunnen ook werkbezoeken worden afgelegd.

- Zorgverklaring

Organisaties binnen de gezondheidszorg, zijn wettelijk verplicht om door een accountant hun jaarrekening te laten controleren. De accountant controleert of de financiële administratie van de organisatie aan alle eisen voldoet. Als alle gegeven kloppen, stelt de accountant een verklaring op. Op deze manier laat de organisatie aan alle betrokken partijen en de samenleving zien hoe de organisatie op financieel gebied presteert.

Voor de kwaliteit van de zorg die de organisaties leveren, zou je ook een controle door een externe kunnen laten uitvoeren, en een ondertekende verklaring op zorginhoud kunnen vragen. Momenteel is een externe controle en een dergelijke inhoudelijke jaarlijkse verklaring er niet. De externe persoon of groep, die net als een accountant daarvoor bevoegd moet zijn controleert of de organisatie voldoet aan de eisen die gesteld worden aan de kwaliteit, veiligheid en welzijn van de geleverde zorg. Op deze manier kan worden bepaald hoe de kwaliteit van de zorg wordt verleend en krijg je jaarlijks een beeld daarop teruggekoppeld. Net als de accountant zou deze 'zorgkwaliteit accountant' door de Raad van Toezicht moeten worden benoemd. Door alle relevante documenten openbaar te maken, wordt het proces ook meer transparant.

- Communicatie

De manier van communiceren tussen de werkvloer en Raad van Toezicht kan worden verbeterd. Rechtstreekse communicatie tussen de Raad van Toezicht en de werkvloer is daarvoor aan te bevelen. Ook rechtstreekse communicatie tussen de cliënten en Raad van Toezicht, door bv. werkbezoeken en themadagen. Ook dienen Raden van Toezicht meer toegankelijk te zijn voor de medezeggenschapsorganen, werknemers en maatschappij. Nu is het bijna onmogelijk om in contact te komen met de Raad van Toezicht. Om dit te verbeteren, kunnen de organisaties de wijze waarop de leden van de Raad van Toezicht benaderd worden, kenbaar maken op bijvoorbeeld de website.

Literatuurlijst

- Anne M. Kjaer, (2004). *Governance key concepts*. Cambridge: Polity press
- Blokdijk, T.M, Goodijk. R. (2011) *Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap?Onderzoek naar samenstelling, werkwijze en functioneren van raden van toezicht in de zorg*, Nationaal Register, Den Haag
- Brancheorganisaties Zorg. (2010) *ZorgbredeGovernance Code*. Utrecht: BoZ;
- Scharpf, F.W. (1997). Introduction: The problem solving capacity of multi-level Governance, *Journal of European public policy*. vol. 4, no.4, 520-38.
- Skogstad, G (2003) 'Legitimacy and/or policy effectiveness?: network governance and GMO regulation in the European Union', *Journal of European Public Policy*, 10: 3, 321 — 338
- Willemse, H., Klinkenberg T. (2011) De toezichthouder als medehoeder van het publieke belang. *ZM Magazine*, 2011

Bijlage I: Geïnterviewde organisaties

| Organisatie | Provincie | Locatie |
|--------------|-----------------------------|----------------|
| Florence 2x | Zuid-Holland | Rijswijk |
| Aafje | Zuid-Holland | Rotterdam |
| Osira | Noord-Holland | Amsterdam |
| LOC | Utrecht | Utrecht |
| Zuwe Aveant | Utrecht | Maarsen |
| Vilans | Utrecht | Utrecht |
| ZorgSaam 2x | Zeeland / Zeeuws-Vlaanderen | Terneuzen |
| Eckmunde | Noord- Holland | Egmond aan Zee |
| Axioncontinu | Utrecht | IJsselstein |

Bijlage II: Organisaties Deskresearch

| Organisatie | Locatie |
|----------------------------|---------------------------------|
| Espira | Noord Oost Noord West Nederland |
| Zorggroep Noorderbreedte | Noord Friesland |
| Cordaan | Amsterdam |
| Orbis | Limburg |
| Omring | Noord Holland |
| Bestuursstichting Lentis | Drenthe |
| Laurens | Rotterdam |
| De Opbouw | Baarn/soest |
| Rivas Zorggroep | ZH, NB, Utrecht en Gelderland |
| Zorggroep Florence | Den Haag |
| Leveste | Drenthe |
| Kwadrantgroep | Friesland |
| Careyn Zuwe Aveant | Utrecht |
| Aafje | Rotterdam |
| Pantein Groep | Brabant |
| OsiraGroep | Amsterdam |
| ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen | Zeeuws-Vlaanderen |
| Zorggroep Almere | Almere |
| Vierstroom | Zuid Holland |
| Meandergroep | Limburg |
| Amsta | Amsterdam |
| Eckmunde | Egmond aan Zee |
| Brabantzorg | Brabant |
| Humanitas | Den Haag |
| Sensire | Gelderland |

Bijlage III: Interview vragenlijst

Algemeen

1. Welke rol hebben cliëntenraden binnen de organisatie? Wordt er naar hen geluisterd? Zijn zij invloedrijk en op welke wijze oefenen ze invloed uit?

Input legitimiteit

- *Good reflection of society*
2. Zijn de raden van toezicht een afspiegeling van de maatschappij qua diversiteit, zoals afkomst, man/vrouw?
 3. Hebben de leden een relatie met het betrokken onderwerp (relevante arbeidservaring met zorg) ?
 - *Accountability*
 4. Hoe beoordelen jullie het functioneren van de raad van toezicht, hebben jullie daar bepaalde methodes voor ?
 5. Hoe rapporteren raden van toezicht hun eigen functioneren en de besluiten die ze nemen en wat vinden jullie hiervan?
 6. Wordt er in de jaarverslag verantwoording afgelegd over het functioneren van de RvT ?
 - *Democratic way of choosing members*
 7. Is de selectie en werving van nieuwe leden transparant ? Is daar een procedure voor?

8. Wordt er vanuit de cliëntenraad een nieuw lid voorgedragen voor de Raad van toezicht? (voordrachtsrecht)
9. Vinden er ook werkbezoeken plaats door de raad van toezicht en met wie ?
(bv raad van bestuur) en waar?
10. Hebben jullie ook commissies binnen de raad van toezicht? Zo ja, welke commissies zijn er en hoe vaak komen die bij elkaar? Over welke onderwerpen vergaderen deze commissies
 - Decision making
11. Worden er ook andere groepen betrokken bij het maken van besluiten ?
(Die er belang bij hebben)
12. In hoeverre worden cliëntenraden betrokken, bij het maken van besluiten/beleid?
En op welke wijze oefenen ze invloed uit op het beleid ?
13. Hebben cliëntenraden invloed op agendapunten van de raad van toezicht ?

Output legitimiteit

Communication resources

14. Op welke manier en middelen wordt er gecommuniceerd tussen met cliëntenraden en de raad van toezicht ?
15. Wat wordt er besproken ? Wordt dit ook openbaar gemaakt?
16. Hoe kijken cliëntenraden tegen de raad van toezicht aan?

17. Hoe is hun relatie met de raad van toezicht?

18. Welke maatschappelijk verantwoordelijkheid hebben de Raad van Toezicht en wordt daarbij gedacht aan belangen van bepaalde groepen? Is er een spanningsveld tussen deze belangen en hoe wordt hiermee omgegaan?

19. In hoeverre vervult de raad van toezicht zijn maatschappelijke functie? Dit vanuit het oogpunt van de cliëntenraad

20. Op welke wijze behandelt de raad van toezicht specifieke belangen en specifieke inhoudelijke thema's?

21. Op welke wijze zou de raad van toezicht specifieke belangen en specifieke inhoudelijke thema's moeten behandelen?

22. Hoe zouden ze de publieke belangen kunnen behartigen?

23. Hoe kan volgens u de werkwijze van de raad van toezicht verbeterd worden, welk mogelijkheden?

24. Betrouwbaarheid en transparant van functioneren rvt verbeteren Dient dit te worden verbeterd en hoe ?

- *Results*

25. In hoeverre CR bekend is met resultaten van de RvT ? En daarop invloed uitoefent ?

26. Wordt er ook besproken hoe de instellingen worden beoordeeld door verschillende ranglijsten zoals die van de Volkskrant?

27. Wordt er ook gekeken naar de klachten overzicht ? Zo ja, wat wordt hier vervolgens meegedaan? Wordt dit vervolgens vastgelegd ?

28. Hoe wordt omgegaan met de inspecties en zorgverzekeraars ?

29. Krijgen de Raden van Toezicht de rapporten van de inspecties te zien ?

Closing

30. Is er iets dat u zou willen toevoegen aan dit interview?

31. Zijn er nog aanbevelingen die u wenst toe te voegen ?

32. Vragen die ik zou kunnen stellen met betrekking tot legitimiteit aan Raden van Toezicht ?

Bijlage IV: Artikel De toezichthouder als medehoeder van het publieke belang. (Hetti Willemse en Tineke van den Klinkenberg, 2011)

(ZM magazine, februari 2011, later overgenomen door Goed Bestuur, tijdschrift over governance 2-2011)