

# actiz

organisatie van zorgondernemers

## Het nieuwe zorgbestuur

Van aansprakelijkheid naar  
aanspreekbaarheid

November 2015



# Het nieuwe zorgbestuur

**Besturen in de langdurige zorg is een lastige en complexe klus. Er worden steeds hogere en vaak ook tegenstrijdige eisen gesteld. Zorgbestuurders laveren tussen marktwerking en collegiale verhoudingen. Ze moeten lastige keuzes maken op het terrein van vrijheid en veiligheid van cliënten. Of ze staan voor dilemma's als de belangen van financiers en cliënten niet sporen.**

Politiek en samenleving verwachten veel van zorgbestuurders, en terecht. De eisen op het gebied van transparantie en verantwoording leiden echter niet vanzelf tot meer vertrouwen. Integendeel: imago en reputatie lopen schade op bij ieder incident. Elke misser of menselijk falen wordt publiekelijk uitgemeten. Dat zet de maatschappelijke legitimatie van de zorg onder druk. Het is aan de branche om kleur te bekennen en stappen te zetten om het vertrouwen te (her)winnen.

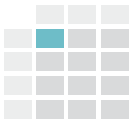
Het motto van de transitie – ‘van systemen naar mensen’ – past ook bij een nieuwe visie op goed bestuur. Niet langer staan de regels en protocollen centraal, maar het handelen van mensen. Het zoeken naar de juiste balans tussen controle en vertrouwen vraagt om een open dialoog, zelfreflectie en het organiseren van tegengeluiden. De crux: verantwoordelijkheid nemen en aanspreekbaar zijn op je keuzes. Zorgbestuurders doen dat, binnen de ruimte die de overheid hiervoor biedt. We gaan van aansprakelijkheid naar aanspreekbaarheid.

Hierbij kunnen we baat hebben bij een ‘gedragscode’, als leidraad voor de nieuwe rolinvulling van zorgbestuurders. Een gedragscode geeft weer waarop wij aanspreekbaar zijn. In het kader van het Plan van Actie van Waardigheid en Trots, werkt ActiZ daarom met een groep betrokken zorgbestuurders aan een ‘gedragscode nieuwe stijl’. We zoeken naar een vorm die niet leidt tot formaliseren, maar tot bewustwording en reflectie.

De beoogde ‘gedragscode’ is een sectorspecifieke versterking van de Zorgbrede Governancecode. Onze inzet: bouwen aan maatschappelijk vertrouwen zonder regels aan het systeem toe te voegen. Wat zijn de waarden van de organisatie? Waar ga én sta je voor als bestuurder, en waar blijkt dat uit in je handelen? In alle openheid voeren we een waardendiscussie over belangenafwegingen in de zorg. Dat doen we niet alleen met de leden, maar juist ook met cliëntenorganisaties, beroepsbeoefenaren, financiers en toezichhouders. Samen werken we zo aan nieuwe rolinvullingen die beter passen bij horizontale verhoudingen en wederzijdse afhankelijkheden. De uitkomst: ruimte voor het ‘eerlijke verhaal’ over besturen in de zorg.

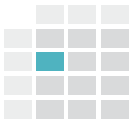
# Op weg naar nieuwe vormen van verantwoording

|   | <i>Wat speelt er?</i>                 | <i>Wat vinden wij daarvan als branche?</i>                  | <i>Waarom komen we in actie, en hoe?</i>                 |
|---|---------------------------------------|---|--|
|   | <b>Een veranderende maatschappij</b>  | <b>Nieuw denken: veranderende rollen</b>                    | <b>Nieuw doen</b>  |
| <b>Van systemen naar mensen</b>                     | Transitie: mensen moeten het doen     | De praktijk is aanzet: waar ga en sta je voor?              | Van 'regelgestuurd' reageren naar 'waardengedreven' doen |
| <b>Tussen controle en vertrouwen</b>                | De illusie van maakbaarheid           | Een nieuwe besturingsfilosofie: tussen sturen en loslaten   | Aanspreekbaarheid binnen kaders                          |
| <b>Goed bestuur is mensenwerk</b>                   | Complexiteit van de bestuurdersrol    | De vrijblijvendheid voorbij: het 'lastige gesprek' als norm | Vanuit eigen kracht het 'eerlijke verhaal' vertellen     |
| <b>Van aansprakelijkheid naar aanspreekbaarheid</b> | Maatschappelijk vertrouwen onder druk | Bouwen aan vertrouwen door aanspreekbaar te zijn            | Werkende weg naar een gedragscode nieuwe stijl           |



## Transitie: mensen moeten het doen

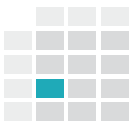
De verzorgingsstaat is niet meer van deze tijd, we gaan op weg naar de participatiesamenleving. Die is er niet zomaar vanzelf. Participeren vraagt om meer dan alleen het neerleggen van verantwoordelijkheden bij de burger. Cruciaal is betrokkenheid, dus het delen van verantwoordelijkheden; wel loslaten, niet laten vallen. In onze branche vertalen we het in de verschuiving van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', een andere manier van werken om eigen regie te versterken. Participeren is 'wij' in plaats van 'zij', het zelf aan zet zijn van alle betrokkenen – ook cliënten. Het motto van de transitie luidt: van systemen naar mensen. Dat is ook van toepassing op onze visie op goed bestuur.



## De illusie van maakbaarheid

Met de introductie van de gereguleerde marktwerking is ook voor de overheid het 'loslaten' van zorgorganisaties begonnen. Grote financiële overheidsrisico's zijn geprivatiseerd (contracteerplicht afgeschaft, vastgoeddossier). Er staat niemand met een vangnet klaar als een zorgorganisatie over de kop gaat.

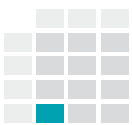
Dit verplaatsen van verantwoordelijkheden brengt onzekerheden met zich mee. Het vergt tijd en ruimte en onderling vertrouwen om handen en voeten te geven aan de nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden, terwijl de reflex om zaken zeker te willen stellen (nog) dominant is. Burgers roepen al gauw om maatregelen zodra er problemen ontstaan (en de politiek doet daaraan mee), terwijl ze tegelijk vragen om minder regeldruk en een menselijke maat. Het geloof in de maakbaarheid van de samenleving (het ideaal van de verzorgingsstaat) zit in feite de transitie in de weg. Het is immers niet mogelijk via regelsystemen af te dwingen of veilig te stellen, wat nu juist onder het motto van eigen regie en eigen verantwoordelijkheid gedereguleerd en losgelaten wordt.



## Complexiteit van de bestuurdersrol

Bestuurders raken verstrikt in morele (dus persoonlijke) dilemma's. Er zijn steeds meer situaties waarin zij moeten kiezen tussen verschillende loyaliteiten: bedrijfsmatig werken én publieke doelen dienen; voldoen aan maatschappelijke verwachtingen én professionele verplichtingen nakomen. Waarden van de markt, de overheid en de maatschappij staan vaak op gespannen voet met elkaar. De tijdsdruk is hoog en 'goed gedrag' wordt lang niet altijd beloond in termen van geld en ruimte voor (maatschappelijk) ondernemerschap.

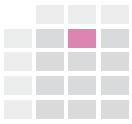
De complexiteit van de bestuurlijke verantwoordelijkheid neemt toe; we kunnen geen beroep doen op de zekerheden die het oude systeem bood. Ook hier is het mensenwerk het stokje aan het overnemen van de regulering. Behoorlijk bestuur is geen resultaat van codes/procedures/protocollen, maar van het feitelijk handelen van mensen.



## Maatschappelijk vertrouwen onder druk

Politiek en samenleving verwachten veel van zorgbestuurders. Vanuit de transitie (het dereguleren van verantwoordelijkheden) worden er steeds hogere en vaak ook tegenstrijdige eisen gesteld aan goed bestuur: doe meer (en doe het beter) met minder geld en maak nooit fouten! Vanuit de behoefte aan het reduceren van onzekerheden worden hoge eisen gesteld aan transparantie en verantwoording, maar dit leidt niet vanzelf tot meer vertrouwen. Integendeel. Imago en reputatie lopen schade op bij ieder incident. Elke misser of menselijk falen wordt publiekelijk uitgemeten – het maatschappelijk belang is immers groot.

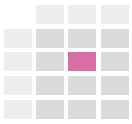
Het algemene vertrouwen in de zorg staat onder druk. De samenleving mag daarom iets van bestuurders vragen én verwachten. Het veld is aan zet – en dat geldt voor alle actoren. Iedereen is in nieuwe posities beland: cliënten en burgers, professionals, managers, toezichthouders, verzekeraars. En dus ook de bestuurders in de zorg.



## De praktijk is aan zet: waar ga en sta je voor?

Voor goed bestuur betekent 'van systemen naar mensen' het volgende: neem de handelingspraktijk van bestuurders als startpunt. Dan wordt het iets anders dan binnen de lijntjes kleuren. Goed bestuur is geen resultaat van het simpelweg volgen van codes, procedures en protocollen, maar van het feitelijk handelen van mensen. Die laten zich primair leiden door de eigen waarden en drijfveren én de gedeelde waarden en drijfveren in de organisatie.

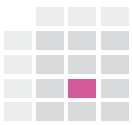
De centrale vraag bij alle afwegingen en keuzes – ook over de relaties die de organisatie moet aangaan – luidt als volgt: waar ga en sta je voor als bestuurder, en waar blijkt dat uit?



## Een nieuwe besturingsfilosofie: tussen sturen en loslaten

Een zorgorganisatie besturen in deze tijd betekent zorgvuldig balanceren tussen vertrouwen en controle, het eigen marktgedrag bepalen, in relatie met verschillende belanghebbenden tot keuzes en beslissingen komen op basis van de eigen afwegingen. Ruimte voor cliënten en zorgprofessionals en ruimte voor marktwerking zullen gepaard moeten gaan met ruimte voor anders besturen, passend bij de nieuwe verantwoordelijkheden en nieuwe verhoudingen.

De eigen rolinvulling van een zorgbestuurder is een persoonlijk proces dat zich ontwikkelt en uitkristalliseert in de daadwerkelijke relaties die de praktijk vereist, in de onderlinge verhoudingen en de dialoog. Vrijblijvend is het proces niet, want er staat veel op het spel. De balans tussen controle en vertrouwen – tussen sturen en loslaten – is radicaal aan het verschuiven en laat niemand ongemoeid. Het vraagt om nieuwe vormen van (zelf)regulering, vanuit het loslaten van de illusie dat regels kunnen garanderen 'dat het goed komt'. Deregulering en de kunst van het loslaten leiden tot een andere besturingsfilosofie.

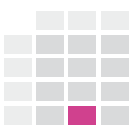


## De vrijblijvendheid voorbij: het 'lastige gesprek' als norm

We moeten niet blijven hangen in de constatering dat het allemaal zo complex is. Het hoort bij het vak.

De Zorgbrede Governancecode geeft bestuurders al sinds 2005 de opdracht om met stakeholders de dialoog aan te gaan. Dat is veruit de meest weerbarstige opgave uit de code. Het 'lastige gesprek' wordt vaak uit de weg gegaan, in plaats van het aan te gaan. Terwijl de handelingspraktijk van bestuurders met al zijn dilemma's juist vraagt om open dialoog, zelfreflectie en het organiseren van tegengeluiden.

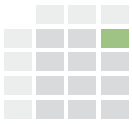
In complexe situaties is een open cultuur nodig, waarin mensen elkaar aanspreken als dingen mis dreigen te gaan en onderling niet terugdeinzen voor een moeilijk gesprek. Vertrouwen win je als bestuurder met een opstelling waarin je verantwoordelijkheid neemt voor de eigen daden en aanspreekbaar bent op keuzes die je maakt – móét maken – in steeds complexere stakeholdersrelaties. Kortom: vertrouwen komt met aanspreekbaarheid.



## Bouwen aan vertrouwen door aanspreekbaar te zijn

Alle belanghebbenden moeten in beweging komen om het vertrouwen te (her)winnen. We zullen samen moeten zoeken naar passende rolinvullingen die wederzijds versterkend kunnen werken. Het helpt dat de overheid meer afstand neemt, door niet met een Wet Bestuur en Medezeggenschap met aangescherpte regels voor bestuur en toezicht te komen. Zorgbranches krijgen de ruimte om de eigen verantwoordelijkheid te nemen. Terecht! Het (her)winnen van vertrouwen werkt niet meer via protocollering, toezicht of accreditatie. Van strakkere kaders en regels krijg je geen beter bestuur. Dé bezweringsformule bestaat niet.

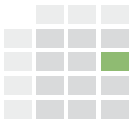
De reputatie van de branche is gebaat bij bestuurders die het afleggen van verantwoording zien als een van de middelen om hun verantwoordelijkheid te nemen en te tonen. En dus niet als middel om daar juist vanaf te komen. We gaan van aansprakelijkheid naar aanspreekbaarheid.



## Van 'regelgestuurd' reageren naar 'waardengedreven' doen

De discussie over behoorlijk bestuur zit klem tussen 'nieuw denken' en 'oud doen'. Verantwoordelijkheden zijn verschoven, maar men verwacht nog steeds dat oude zekerheden via systemen veiliggesteld kunnen worden.

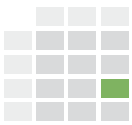
Nu we van 'regelgestuurd' naar 'waardengedreven' gaan, moeten we kleur bekennen, ook als branche. In de discussie over goed bestuur is onze maatschappelijke legitimatie in het geding. Waar staat de branche voor? Wat is het kompas om op te blijven koersen – ook bij turbulentie en externe druk – zowel op organisatie- als op brancheniveau? En hoe kunnen we landelijke en lokale belangen (behartiging) zinvol verbinden?



## Aanspreekbaarheid binnen kaders

Goed sturen op de goede dingen – dus het vormgeven van goed, integer bestuur – is een thema waar wij als branche van zorgondernemers niet alleen iets van moeten vinden, maar ook op aanspreekbaar moeten willen zijn. Een nieuwe besturingsfilosofie, passend bij de nieuwe verhoudingen, is bij uitstek 'onze zaak'.

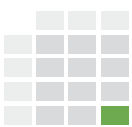
In deze lijn heeft de branche het initiatief genomen om versterking van bestuurlijk leiderschap te ontwikkelen langs de weg van de 'aanspreekbaarheid' – het aanspreekbaar zijn op verantwoordelijkheden en op de eigen keuzes in steeds complexere stakeholdersrelaties. Het doel: transparant en zichtbaar zijn met betrekking tot de maatschappelijke meerwaarde van de zorg. Dat gebeurt uiteraard in de context van de reeds beschikbare kaders, (ACM, NZa, WTZi, Zorgbrede Governancecode, accreditatie NVZD et cetera). Maar we kiezen nadrukkelijk en welbewust voor vertrouwen en niet voor een nieuw controlesysteem. Formele regels toevoegen verandert de beeldvorming niet, en vergroot ook het vertrouwen niet.



## Vanuit eigen kracht het 'eerlijke verhaal' vertellen

Het 'lastige gesprek' voer je niet alleen achter de schermen, maar vooral ook daarvóór; maatschappelijke zichtbaarheid is essentieel in het kader van identiteit en reputatie. We hebben dus ook geen commissie van wijze mannen en vrouwen achter gesloten deuren nodig. De luiken zullen juist wijd open moeten voor een waardendiscussie over belangenafwegingen. De niet vrijblijvende, zichtbare aanspreekbaarheid toont de eigen kracht.

Met de directe betrokkenheid van leden en stakeholders kunnen we aansluiten bij het verlangen van leden om 'het erover te hebben'. En bij de maatschappelijke behoefte om te begrijpen en zicht te krijgen op wat er allemaal gebeurt binnen de zorg. Het is de kunst om een goede vorm te vinden voor het onder de stolp vandaan halen van de dilemma's. Daarmee creëren we aanknopingspunten voor het lastige gesprek en aandacht voor de bestuurlijke dilemma's, dus ruimte voor het eerlijke verhaal over besturen in de zorg.



## Werkende weg naar een gedragscode nieuwe stijl

In het proces van aansprakelijkheid naar aanspreekbaarheid kunnen we baat hebben bij een gedragscode als kader of leidraad voor de nieuwe rolinvulling van zorgbestuurders. Tenminste, zolang de code het nadenken bevordert en dit niet vervangt. Een gedragscode dient om te laten zien voor welke waarden onze branche staat en hoe wij hieraan werken. Hij geeft weer waarop wij aanspreekbaar zijn en vertelt het eerlijke verhaal over het besturen van een zorgorganisatie.

Hoe zou een dergelijke 'gedragscode nieuwe stijl' eruit kunnen zien? Het zou moeten gaan om een systematische aanpak zónder er een 'systeem' van te maken. Een nieuwe vorm die niet leidt tot formaliseren, maar tot bewustwording en reflectie – óók bij 'de buitenwacht'. Een vorm die welbeschouwd eerder een werkwijze is, een proces waarin we als branche laten zien dat we al doende – handelend, reflecterend, communicerend, discussiërend – teweegbrengen waar het om begonnen is: het (her)winnen van het maatschappelijk vertrouwen in de zorg.

**Colofon**

© ActiZ 2015

Publicatienummer – 15.013

November 2015

**Ontwerp**

Cascade - visuele communicatie, Amsterdam

**Druk**

Grafisch Centrum de Toren BV in Nijkerk

**Disclaimer**

Deze uitgave mag zonder toestemming van ActiZ voor niet-commercieel gebruik worden gedownload en verveelvoudigd. Voorts alle rechten voorbehouden.

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is echter niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat.

ActiZ aanvaardt geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

## ActiZ, organisatie van zorgondernemers

Oudlaan 4  
3515 GA Utrecht  
Postbus 8258  
3503 RG Utrecht

☎ (030) 273 93 93  
🐦 @ActiZbrancheorg  
✉ info@actiz.nl  
🌐 www.actiz.nl

ActiZ is een ondernemende branchevereniging die haar leden faciliteert om een gezonde onderneming te kunnen exploiteren die hoogwaardige zorg en ondersteuning biedt.

ActiZ is vooral actief op de zorgterreinen: ouderen, chronisch zieken, kraam en jeugdgezondheid. Ruim 440 leden bieden werk aan 450.000 medewerkers en zorg aan 2 miljoen cliënten.