

## **Toezichtdynamica (1): toezicht houden blijkt in de praktijk vaak eentonig**

Organisaties in de gezondheidszorg verschillen op vele aspecten van elkaar. Eén van de vraagstukken die ik in mijn promotieonderzoek behandel, is of dit ook leidt tot verschillen in het functioneren van Raden van Toezicht. Om het antwoord op deze en andere vragen te vinden, heb ik drie Raden van Toezicht een jaar lang in de praktijk gevolgd. Ik heb alle vergaderingen mogen bijwonen en heb aan het eind alle toezichthouders en bestuurders geïnterviewd.

Voordat de casestudies zijn gestart, is onderzocht op basis van welke kenmerken Raden van Toezicht beschreven en getypeerd kunnen worden, zodat ze in een casestudie goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Hierbij is gekeken naar kenmerken op het zogenaamde macro-niveau (de rechtstaat), het meso-niveau (de zorgorganisatie en zijn directe omgeving), het micro-niveau (kenmerken van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur). Aldus zijn in totaal 20 verschillende kenmerken uitgewerkt. De drie cases zijn in eerste instantie op basis van deze kenmerken beschreven en geanalyseerd.

Eén van de belangrijkste observaties in de casestudies is dat het patroon van interacties tijdens Raad van Toezicht-vergaderingen 90% van de tijd getypeerd kan worden als een vraag en antwoord tussen individuele toezichthouders en de Raad van Bestuur. Het gaat hierbij vooral om vragen ter toelichting of verdere verduidelijking, soms wordt een mening gevraagd. Gedrag dat getypeerd kan worden als adviseren, toetsen of beïnvloeden komt verhoudingsgewijs weinig voor. Opvallend was dus dat ondanks de aanzienlijke verschillen in kenmerken, de gedragsuitingen en patronen in de onderscheiden Raden van Toezicht heel veel op elkaar leken. Het zijn dus niet zozeer de verschillen tussen organisaties en Raden van Toezicht die het functioneren van Raden van Toezicht lijken te bepalen.

De dynamiek in de Raad van Toezichtvergaderingen wordt bepaald door de taakin-vulling van de Raad van Toezicht en de verhouding tussen toezichthouders en de bestuurder(s). Om die reden is gezocht en gewerkt aan een model waarmee op basis van zo min mogelijk variabelen zo veel mogelijk gedrag kan worden verklaard. De uitkomst van deze exercitie is een model gebaseerd op twee variabelen: vertrouwen en afstand. De variabele vertrouwen gaat over de vraag in hoeverre individuele toezichthouders het gevoel hebben dat de bestuurder met de goede dingen bezig is en op een adequate manier de organisatie aanstuurt. De variabele afstand heeft te maken met de opvatting van toezichthouders in hoeverre ze wanneer op de bestuurdersstoel mogen gaan zitten.

Als de twee variabelen in een assenstelsel worden gezet, leidt dat tot vier kwadranten. Ieder kwadrant staat voor een gedragstype: laten informeren, adviseren, beïnvloeden en toetsen. Zoals hierboven is gemeld, is er in 90% van de tijd sprake van 'laten informeren'. Dat is het kwadrant van veel vertrouwen en veel afstand. Aldus is dit gedragstype bestempeld als 'de natuurlijke toestand' van de Raad van Toezicht. Het gedrag gaat verschuiven als 'het systeem' onder druk komt te staan. Dan komen de andere gedragstypen meer in beeld.

Marc van Ooijen