

Gewaardeerde Bestuurders.

Bestuurders van zorginstellingen opereren in een ingewikkeld veld van verwachtingen. Om daarbij extra houvast te geven deed ik begin 2011 onderzoek onder 115 RvT-leden van circa 45 zorginstellingen. En onder 160 directeuren en managers van het 2e echelon. De centrale vraag was: waarop is uw waardering voor uw RvB in de komende jaren gebaseerd? Wat zijn de doorslaggevende factoren?

Raden van Toezicht willen deelgenoot worden gemaakt van de bestuurlijke dilemma's en zeker van de risico's. Ze willen niet alleen maar door middel van kwantitatieve overzichten geïnformeerd worden over wat al gebeurd is. Ze willen samen met de bestuurder kunnen wikken en wegen, om zo waarde toe te voegen aan de standpuntbepaling en besluitvorming van de bestuurders. Ze willen niet voor onaangename verrassingen worden geplaagd. Wat toezichthouders natuurlijk ook essentieel vinden is dat de RvB ervoor zorgt dat de instelling tot een gedragen strategie komt, en daarbij steeds scherp in de gaten houdt waartoe de instelling ook nog maar weer op aarde is gezet. Een gezonde financiële situatie wordt beschouwd als een conditio sine qua non en staat begrijpelijkerwijs zeer hoog op het prioriteitenlijstje. Het reflecteert dat de instelling/de RvB in control is, en het voorkomt dat de RvT zelf in de schijnwerpers belandt. Opmerkelijk is het doorslaggevende belang dat de RvT's hechten aan het uitstekend bemensen van de sleutelposities in de instelling: ze zien het als 'garantie' dat een gedragen strategie ook daadwerkelijk kan worden geïmplementeerd en ze zien het als countervailing power ten opzichte van een al te voortvarende of juist weifelachtige RvB. Vooral RvT's die te maken hebben met een éénhoofdige RvB zetten dit punt hoog in hun top-5 voor de komende jaren.

Directeuren en managers hebben ten dele precies dezelfde verwachtingen van hun RvB. Ook zij willen dat de RvB zorg draagt voor een gezonde financiële situatie, hoewel velen aangeven daarvoor ook zelf een voornamelijk verantwoordelijkheid te hebben. Ook zij willen dat de RvB zorgt dat er een gezamenlijk concept van de toekomst ontstaat, een strategie die deugt en op steun kan rekenen van de belangrijkste partijen in huis. En óók zij willen gedeeld worden in de bestuurlijke dilemma's (een uitkomst waarop de 55 bestuurders, die in dit onderzoek participeerden, niet hadden gerekend). Maar de directeuren/managers leggen ook eigen, positiegebonden accenten. Ze waarderen een RvB die hun alle ruimte biedt om hun eigen verantwoordelijkheden waar te maken en om hun werk met plezier te kunnen doen. En tenslotte kijken ze door een speciale bril naar hun RvB: beschikt onze RvB over het karakter, de kennis en de kunde om de specifieke problematiek van onze instelling te tacklen? En om op een geloofwaardige manier bestuurlijk leiding te kunnen geven aan het realiseren van onze ambities en het tot oplossing brengen van onze problematiek? Of hebben we te maken met een weliswaar voortreffelijke bestuurder maar niet met diegene die het meest 'passend' is voor onze situatie? De onderzoeksresultaten geven bestuurders een extra kader voor het managen van de verwachtingen. Een RvB die aan het (gelegitimeerde) verwachtingspatroon van de voornaamste stakeholders kan en wil voldoen zorgt ervoor dat het vertrouwen tegen een stootje kan. Dat het voordeel van de twijfel niet abrupt verdampst. Dat een incident, of een aanvaring met het tweede echelon of de RvT, niet een druppel wordt die de emmer doet overlopen.

Hanke Lange, 2011