



Visie op Toezicht VNN: meervoudig en betekenisvol

4 februari 2019

In deze notitie beschrijven we de visie op toezicht binnen Verslavingszorg Noord Nederland (VNN). Deze visie kan gezien worden als een plaatsbepaling van de Raad van Toezicht. Waar staan wij? Wat zijn onze opvattingen over goed toezicht? Hoe vertalen we deze opvattingen naar onze dagelijkse praktijk en onze werkwijze? De visie is bedoeld als leidraad en toetssteen van ons handelen.

Ons vertrekpunt is dat de wijze van toezichthouden congruent moet zijn aan de mens- en zorgvisie, de kernwaarden, de besturingsfilosofie en de ambitie van VNN. Verder zegt onze visie iets over hoe wij ons verhouden tot maatschappelijke kwesties en ontwikkelingen, over ons proces van toezichthouden, hoe onze werkwijze eruit ziet en welke activiteiten we ondernemen.

1. Visie op mens en zorg

VNN biedt mensen met een verslaving en hun naastbetrokkenen perspectief op meer kwaliteit van leven. Een leven zonder of met minder verslavingsproblemen. Dit bereiken we door de cliënt en het netwerk centraal te stellen, en goed samen te werken met andere organisaties zodat cliënten optimale steun en zorg krijgen om weer zelfstandig aan de samenleving deel te kunnen nemen en door de overdracht van verslaving van generatie op generatie te doorbreken.

Het zorgaanbod van VNN is gebaseerd op onze mensvisie. VNN ziet **mensen als zelfstandige deelnemers aan de samenleving** en een verslaving kan deze zelfstandigheid ernstig beperken. Daarnaast gaan wij ervan uit dat iedereen in onze maatschappij verslaafd kan raken.

We hebben een **meervoudige en holistische kijk op de mens: de mens is een biologisch, psychologisch, sociaal en zingevend wezen**. De opgaven die mensen in hun leven tegenkomen doen zich voor op deze vier domeinen. Het eerste domein is het tastbare biologische-materiele domein, met bijvoorbeeld de behoefte aan voeding, warmte en een dak boven ons hoofd. Het tweede domein bestaat uit het innerlijk leven waarin de mens een identiteit ontwikkelt en van waaruit verlangens en behoeften voortkomen. Het derde domein is het sociaal-maatschappelijke domein. De mens is een sociaal wezen dat anderen nodig heeft om invulling te geven aan zijn of haar leven, relaties aan te gaan, samen te werken en onderdeel uit te maken van een gezin, een groep en de samenleving. Het vierde domein is het domein van de zingeving. De mens, al dan niet cultureel, spiritueel of religieus verbonden met een groep, heeft een individuele behoefte om betekenis te geven aan het leven. In de idealen zoals ouderschap, vriendschap, vakmanschap of creativiteit, kunst of natuurbescherming wordt de zingeving zichtbaar. Elke mens geeft op persoonlijke wijze betekenis en invulling aan het leven.

Bij verslaving is het van belang om het individuele verhaal van de mens in kaart te brengen en daarbij dus aandacht te hebben voor de biologische factoren, psychische factoren, sociale factoren en zingevende factoren. Vanuit deze meervoudige kijk op de mens proberen de behandelaars van VNN zicht te krijgen op wat de beste aangrijpingspunten zijn waarmee mensen weer perspectief kunnen krijgen op een ander leven. Deze kunnen uiteenlopen van bijvoorbeeld medicatie en training van hersenprocessen, traumabehandeling of cognitieve gedragstherapie, systeemtherapie en training voor naasten tot herontdekken van waarden en motiverende gespreksvoering. **Goede zorg en behandeling binnen VNN wordt dan ook altijd vanuit een multidisciplinair team geboden.**

Behandeling binnen VNN is **gericht op herstel** van de cliënt en zijn of haar systeem. Herstel kan volledige abstinentie maar ook stabilisatie betekenen. Herstel gaat niet alleen over functioneel herstel, genezing, maar ook over sociaal en maatschappelijk herstel door participatie in de samenleving. Centraal staat kwaliteit van leven. De leefwereld, het levensverhaal, de wensen en de prioriteiten van de persoon zijn leidend. Evenals de eigen krachten en eigen ervaringskennis en hulpbronnen in de directe omgeving. Een ander kenmerk van herstelondersteunende zorg is de **gelijkwaardigheid** in de relatie tussen hulpverlener en cliënt, waarbij naast de beschikbare professionele kennis de kennis en ervaringen van de persoon zelf ook een belangrijke rol spelen bij het hervinden van eigen veerkracht.



Voor beleid en professioneel handelen put VNN dan ook altijd uit **drie bronnen: professionele standaarden, wetenschappelijk onderzoek en ervaringsdeskundigheid.**

2. Ambitie en kernwaarden

VNN wil zorgen voor goede verslavingszorg, beschikbaar voor iedereen die dat nodig heeft in Noord-Nederland. We willen erkend zijn als dé expert in het behandelen van verslaving en psychiatrische comorbiditeit. VNN biedt met haar netwerkpartners efficiënt de meest effectieve zorg, voor alle mensen met verslavingsproblemen die zorg behoeven en is baanbrekend op het gebied van transgenerationale verslaving.

Onze kernwaarden maken duidelijk waar VNN voor staat. Ze vormen de leidraad bij alles wat we doen, geven richting aan beleid en zijn bepalend voor onze identiteit, organisatiecultuur en de samenwerking met anderen. VNN heeft vijf kernwaarden:

- Betrokken
- Betrouwbaar
- Beschikbaar
- Zichtbaar
- Steeds beter

3. Besturingsfilosofie

De visie op mens en zorg, de kernwaarden en de ambitie bepalen de koers en identiteit van VNN. De besturingsfilosofie geeft aan langs welke weg we die koers en bijhorende doelen willen realiseren. De besturingsfilosofie van VNN is gebaseerd op drie uitgangspunten.

- Besturing betekent **het beperken van de verticale sturing** en dus alles wat horizontaal georganiseerd kan worden ook horizontaal organiseren.
- Besturing betekent **richting aangeven, ondersteunen en faciliteren**
- Besturing betekent stoppen met dingen die niet werken en **meer doen van wat werkt.**

VNN wil zich organiseren rondom **de bedoeling**: het behandelen van mensen met een verslaving. De besturingsfilosofie is primair gericht op het ondersteunen van hulpverleners om het beste uit de behandeling voor de cliënten halen. Dat betekent zoveel mogelijk ruimte en verantwoordelijk bij de mensen die het dichtst bij de cliënten staan, de hulpverleners. Als we de besturing in een beeld uitdrukken kunnen we denken aan een Mondriaan schilderij. Er is een lijst, een duidelijk kader en daarbinnen is een herkenbare horizontale en verticale structuur aangebracht. De horizontale structuur is de **aansturing van de zorgpaden** en de verticale structuur is de **besturing vanuit de lijn**. De visie, organisatiestructuur en werkkaders zoals het meerjarenplan en jaarplan worden in dialoog in relatief grote groepen (50 deelnemers) voorbereid en uiteindelijk door het MT (directie) en de bestuurder vastgesteld. Daarbinnen is er van hoog tot laag in de organisatie ruimte om zelf en met collega's kleur te geven binnen de gestelde kaders. Dit betekent dat het gaat om doelen en resultaten, maar dat de vorm en werkwijze waarin dat wordt gerealiseerd veel ruimte laat. Op deze manier geven we invulling aan **gedeeld leiderschap**. De lijnen staan vast, maar het inkleuren gebeurt door individuen en teams en die mogen dus van elkaar verschillen. Het zwaartepunt ligt op de horizontale lijnen. **Alles wat horizontaal georganiseerd kan worden organiseren we ook horizontaal.** Maar VNN is geen radicale zelfsturende organisatie. Vanuit het vertrekpunt van horizontaal sturen doen we wat werkt en zijn er niet op uit vast te houden aan een concept dat op bepaalde plaatsen in de organisatie niet (meer) werkt. Als een team of groep tijdelijk meer verticale sturing nodig heeft wordt dat geboden. Maar wel altijd met als doel voor ogen dat professionals, staf en leidinggevenden zoveel mogelijk weer de eigen verantwoordelijkheid nemen en regie voeren om de resultaten voor cliënten en de doelen van de organisatie te bereiken.

Bij het ondersteunen en faciliteren van mensen omarmt VNN de **principes van de lerende organisatie** door praktijk, opleiding en (evaluatie) onderzoek aan elkaar te verbinden. Door te leren kan de organisatie zich steeds verder ontwikkelen in haar manier van zorg verlenen en organiseren van die zorg.



Besturing betekent zoals gezegd ook stoppen met dingen die niet werken en meer doen van wat werkt. Dat wil zeggen, dingen doen, daarop reflecteren en daarvan leren en vervolgens beter doen etc. **Persoonlijk Leiderschap** staat daarbij centraal. Dat zien wij als een proactieve houding, gericht op samenwerken en denken en werken vanuit synergie. Daarnaast hanteren we de werkwijze van **Oplossingsgericht Werken** (OGW). Belangrijk uitgangspunt van OGW is dat niet het defect of tekort vertrekpunt is, maar dat wat wel mogelijk is. Dat wordt benadrukt en uitgebouwd. Hierdoor krijgt de betrokkene zelf weer (meer) de regie over zijn of haar leven. De werkprocessen binnen de organisatie proberen we zo in te richten dat er sprake is van steeds betere (groei) van kwaliteit met zo min mogelijk verspilling zoals transactiekosten, wachttijden of onnodige bureaucratie. Daarbij benutten we de inzichten uit de **Lean** benadering

4. Visie op toezicht: meervoudig en betekenisvol

Het meervoudige mensbeeld van VNN komt voor ons tot uitdrukking in een meervoudige manier van kijken naar toezicht en integraal begrijpen van de organisatie en de besturing daarvan. We zien vier domeinen waarop dit naar voren komt.

Het eerste domein is dat van de inrichting van de organisatie, de besturingsfilosofie, de structuur, de systemen, de strategische plannen, het beleid en de procedures. Het tweede domein gaat over het zichtbare gedrag in de organisatie, vaardigheden en competenties, (persoonlijk) leiderschap, opleiding en ontwikkeling. Het derde domein kan gezien worden als het culturele domein. Daar gaat het om onze sociale waarden, organisatiecultuur, machtsverhoudingen, visie, verhalen en betekenis en de inbedding van de organisatie in de samenleving. Maar ook gaat het hier over de interacties en groepsprocessen. Tussen bestuurder en management, RvT en bestuurder en tussen de RvT leden onderling. Het laatste domein betreft de, met het blote oog minder zichtbare, aspecten als het bewustzijn, gevoel, emotionele processen, intuïtief, impliciete kennis, motivatie, integriteit, ‘pluis of niet-pluis’ gevoel en dergelijke.

Bij al onze toezicht activiteiten en bij de onderwerpen die we bespreken en afhandelen, proberen we oog te houden voor de vier domeinen en deze in samenhang te beschouwen.

Concreet vertaalt deze benaderingswijze zich in een aantal specifieke thema's waar we hieronder dieper op in gaan.

Kernwaarden en gedragscode

Als RvT verbinden wij ons vanzelfsprekend aan de kernwaarden en de gedragscode van VNN. Deze laten we in ons denken en handelen tot uitdrukking komen. We gaan tijdens het bespreken van beleid, plannen en resultaten zoveel mogelijk terug naar de kern: waar is het VNN om begonnen en hebben we de visie nog helder voor ogen. We betrekken de kernwaarden en de VNN-gedragscode op ons eigen handelen als toezichthouder en bespreken deze tijdens onze jaarlijkse evaluatie.

Informatie vergaring en bespreking

Aansluitend op het meervoudige perspectief probeert de RvT informatie te vergaren over ontwikkelingen in de vier domeinen. Dat betekent dat we ons laten informeren door strategische plannen, kwartaalrapportages, inspectierapporten, businesscases, etc. Daarnaast participeren we in jaarplan- en resultaat bijeenkomsten, hebben we overleg met management, ondernemingsraad en cliëntenraad en gaan we regelmatig op locatiebezoek en spreken we met behandelaren en cliënten. Hierbij hebben we aandacht voor de onderlinge interacties, uiteenlopende opvattingen, mate van reflectie, aard van de gesprekken, onderton, sfeer en de informatie die dat ons geeft. We bespreken onze persoonlijke indrukken met betrokkenen en met elkaar in de RvT. We zijn daarbij kritisch op onze eigen interpretaties. Binnen de RvT hechten we zeer aan de ruimte die er is om, ook in eerste instantie niet altijd helder te duiden, gevoelens of indrukken uit te diepen en te betrekken bij de besluitvorming. Ook als het ‘maar’ een persoon betreft die deze indrukken heeft.

Horizontaal sturen, horizontaal toezicht

De keuze van de organisatie voor horizontaal besturen en organiseren waar dit kan in samenhang en balans met een verticale structuur waar nodig, betekent voor toezicht ook een opstelling en werkwijze die daarop aansluit.



De RvT heeft zijn eigen verticale kaders, gegeven door statutaire verplichtingen en bevoegdheden en de werkgeversrol. In een horizontale relatie met de RvB/organisatie is vooral de advies en klankbord rol van de RvT van betekenis. Onderdeel van de reflectie met de bestuurder in dit licht zal steeds gaan over het ‘knip’ mechanisme om te schakelen van horizontaal naar verticaal leiderschap.

Een horizontaal model van sturen en aansluitend toezicht verlaat het klassieke top down model van sturen en informatievoorziening. Alle relevante stakeholders, dus ook de RvT, zijn vroegtijdig en proactief in de beleidsvorming betrokken. Dit hoort ook bij het eerdergenoemde gedeelde leiderschap dat verbonden is aan horizontaal bestuur en toezicht.

Er is in deze werkwijze ook ruimte voor de RvT om in- en externe stakeholders te benaderen om onderling met elkaar van gedachten te wisselen en betrokken te zijn bij de afwegingen die in een vroeg stadium van de beleidsvorming worden gemaakt. Van de RvT vraagt dit grote betrokkenheid. De leden van de RvT stellen ook waar nodig eigen netwerken open die in een bepaalde kwestie of situatie van waarde kunnen zijn. Bestuurder en leden van het management team kunnen RvT leden ook individueel benaderen op basis van hun inhoudelijke expertise om mee te denken of te klankborden.

Kwaliteit van de dialoog

Bij het invullen van de besturingsfilosofie van VNN komt het aan op kritische reflectie, veerkracht, leren, herstellen van fouten en benutten van inhoudelijke expertise. De kwaliteit van de dialoog is cruciaal in het proces van horizontaal sturen. Voor de RvT betekent dit dat we inzicht en gevoel willen hebben hoe het gesteld is met deze kwaliteit binnen VNN. Het betekent ook dat we aandacht hebben voor de kwaliteit van onze eigen dialoog met de bestuurder en de andere leden van de organisatie. Toezichthouders zien we als hanteren van dialectiek en het zoeken van het ‘juiste midden’. Bij kwaliteit van de dialoog gaat het dan ook om de kwaliteit van conflict. In hoeverre is er ruimte voor andere en afwijkende meningen en hoe worden die benut? We gaan uit van vertrouwen en hanteren ook een gezonde oplettendheid. We beschouwen voorstellen en besluiten in het licht van de visie en waarden en kijken ook naar de haalbaarheid en betekenis in de alledaagse praktijk.

Plaatsbepaling in de maatschappelijke context

VNN en wij als toezichthouders werken in een maatschappelijk context die steeds in beweging is. Daar willen we ons actief toe verhouden. Dat betekent dat we maatschappelijke kwesties op de agenda zetten en daar ook positie in kiezen. Als RvT hebben we een meervoudige taakopvatting. We staan uiteraard voor de beste zorg aan mensen met een verslaving en vullen onze rol als werkgever en klankbord in. Daarnaast zien we de organisatie niet als doorgeefluik van bestaand beleid maar als actieve speler in het maatschappelijke veld. We willen invloed uitoefenen op het denken over verslaving en de transgenerationele aspecten daarvan en ook op het denken over organiseren, besturen en leiderschap in de zorg in deze tijd. Als toezichthouders zullen we dan ook, wanneer wenselijk, contact met stakeholders onderhouden, ons publiekelijk uitspreken, ons mengen in het maatschappelijke debat en gebruik (laten) maken van ons netwerk ten behoeve van de ambitie van VNN.

Van new public management naar new public governance

Toezicht van nu is nog vaak gebaseerd op het gedachtegoed van Public Management waar beleid en uitvoering gescheiden zijn, voornamelijk gestuurd wordt op meetbare en afrekenbare prestaties en een instrumentele sturingslogica dominant is. Wij staan hier kritisch tegenover omdat een organisatie zich vanuit deze benadering gaat richten op het behalen van wat er wordt gemeten en minder op uitkomsten van het zorgproces die cliënten waardevol vinden. Daarom bewegen wij nadrukkelijk naar toezicht gebaseerd op new public governance dat uit gaat van het gegeven dat interacties en relaties van doorslaggevend belang zijn voor goede zorgverlening en dat vakmanschap, maatwerk en professionele ruimte hierbij vereist zijn. Het gaat uit van cliëntgerichte sturingslogica. Professionaliseren van toezicht betekent voor ons niet meer toezicht, maar andere vormen van toezicht die aansluiten op horizontaal sturen, werken vanuit de bedoeling, regelruimte en zelforganiserend vermogen van professionals en centraal stellen van de leefwereld van de cliënt.



Kwaliteit en betekenisvolle verantwoording

Kwaliteit, verantwoording en toenemende bureaucratie staan in het licht van de maatschappelijke belangstelling. Veel werkers in de zorg en cliënten ervaren de wijze waarop verantwoording gevraagd wordt niet als betekenisvol voor het bieden van goede zorg. Verantwoording afleggen vinden we als VNN vanzelfsprekend, echter we willen dat wel doen op een manier die van betekenis voor zorgverleners, cliënten en hun netwerk. Verantwoording afleggen moet dan niet druk opleveren maar een vertrouwensbasis bieden om ervan te kunnen leren, verbeteren en innoveren. Wij gaan ervan uit dat kwaliteit van zorg geleverd wordt in de interactie tussen cliënt en zorgverlener. Een betekenisvol verantwoordingsperspectief zal recht moeten doen aan de meervoudigheid van het werk in de zorg en ons holistische mensbeeld. Meervoudige verantwoording van goede zorg betreft het totaal van de beschreven domeinen. Deze staan niet op zichzelf, maar vormen in wisselwerking met elkaar een geheel. Verantwoording in dan op een eenvoudige en werkbare manier inzicht geven in het eigen doen en laten. In onze hedendaagse samenleving kennen we objectiviteit een groter belang toe. Voor een nieuw verantwoordingsperspectief zullen we subjectiviteit moeten erkennen en herwaarderen als onlosmakelijk onderdeel van goede zorg en een goed leven. En daarmee ook de broosheid, de onvoorspelbaarheid en het niet-telbaarheid ervan.

Toezichthouden op netwerken

Zorg en ondersteuning zijn steeds vaker het resultaat van samenwerking tussen zorgaanbieders en/of andere partijen. Gezamenlijk zijn we soms beter in staat om integrale maatwerkoplossingen te bieden. Er zijn vormen van interdisciplinaire zorg ontstaan die de grenzen van de eigen organisatie overstijgen. De decentralisaties binnen de zorg waarbij een deel van de verantwoordelijkheden verschoven zijn naar gemeenten spelen hier ook een rol in. Participatie in wijkteams, tijdelijke samenwerkingsverbanden, gezamenlijke fact-teams zijn hier voorbeelden van. De verschuiving van de focus op zorgorganisaties naar het organiseren van zorg is een beweging die wij toejuichen en invulling geven. Voor toezichthouders betekent dit dat het object van toezicht verschuift doordat de grenzen en invloedssferen vervagen. Er zijn initiatieven die niet meer zo helder onder een enkelvoudige besturing vallen. Toezichthouden op netwerken roept dus nieuwe vragen op. Wij hebben hier nog niet alle antwoorden op maar verkennen deze actief al werkende weg.

5. Tot slot

Toezicht is geen doel op zich maar dienstbaar aan de zorg en de samenleving. Ons past dan ook een bescheiden rol. De visie en werkwijze die we in dit document beschrijven zijn niet in beton gegoten. We nodigen alle betrokkenen uit om te reageren en kritische noties, vragen of dilemma's met ons te delen. Elk jaar evalueren we ons functioneren en bespreken we de voortgang in ons denken en onze opvattingen over goed bestuur en goed toezicht. Daar benutten we graag ieders input bij!

Bronnen:

- Meerjarenbeleidvisie 2015 – 2020 Verslavingszorg Noord Nederland (2016).
- Eric Blaauw, Gabriel Anthonio en Margreet van de Meer-Jansma (2018). Visie op de mens, visie op verslaving. In: Tijdschrift voor Psychiatrie.
- Behandelvisie VNN (presentatie 31 oktober 2018).
- Governancecode zorg 2017. Boz.
- Annemarie van Dalen (2012). Zorgvernieuwing - Over anders besturen en organiseren. Boom/Lemma.
- Henk den Uijl en Ton Zonneveld (2015). A concise theory of everything. In: Zorg voor Toezicht – De maatschappelijke betekenis van governance in de zorg. Mediawerf.