

Visie op toezicht Groene Hart Ziekenhuis

Vast te stellen in de Raad van Toezicht-vergadering van 10 juni 2020

1. Inleiding

Deze visie op toezicht geeft richting aan het handelen van de raad van toezicht van het Groene Hart Ziekenhuis (GHZ) en geeft belanghebbenden zicht op wat zij kunnen en mogen verwachten van ons als toezichthouders. De toezichtvisie is in lijn met de missie en kernwaarden van het ziekenhuis. Deze visie op toezicht heeft de Raad van Toezicht in samenspraak met de Raad van Bestuur opgesteld. De toezichtvisie is van toepassing in aanvulling op de statuten en het reglement RvT en beweegt zich binnen de kaders van de vigerende Governance Code Zorg.

2. Missie en kernwaarden GHZ en het doel van ons toezicht

Het doel van ons toezicht¹ is dat het GHZ zijn maatschappelijke doelstelling realiseert waarbij de belangen van alle relevante stakeholders zorgvuldig worden gewogen: patiënten, inwoners in de regio, de zorgprofessionals (dokters, verpleegkundigen, medewerkers, vrijwilligers), de partners in de keten, lokale overheden en financiers. Het realiseren van de maatschappelijke doelstelling gaat verder dan alleen de continuïteit van het ziekenhuis of van een bepaalde activiteit. We zien een ontwikkeling waarbij bestuurders in de zorg een collectieve verantwoordelijkheid nemen voor zorg aan en welzijn van de inwoners van de regio. Dit overstijgt de institutionele belangen van de zorgpartners en vraagt openheid en dialoog met derden over de bestuurlijke opgaven, de dilemma's en de keuzes die het ziekenhuis maakt.

De maatschappelijke doelstelling vertaalt zich concreet in bestuurlijke opgaven die ook focus aanbrengen in onze toezichthoudende rol, zie bij 3).

De geformuleerde missie en kernwaarden GHZ zijn leidend voor de wijze waarop de RvT zijn rol vervult. De kern van de missie (de maatschappelijke doelstelling) van GHZ is te vatten in vier punten:

1. open voor iedereen
2. mensgerichte, waardegedreven zorg
3. van en voor de regio
4. samen vooruit.

Deze vier punten vormen een belangrijke focus voor ons toezicht.

De kernwaarden van GHZ: betrokken, gedreven en ongedwongen (no-nonsense) geven aan waar we voor staan en waar we op aanspreekbaar zijn. Deze waarden gelden ook voor de wijze waarop wij toezicht houden en bepalen het gedrag van de leden van de RvT.

Wij zijn betrokken

Wij weten en voelen ons betrokken bij de algemene gang van zaken, de ontwikkelingen en het te ontwikkelen beleid van het ziekenhuis en de ziekenhuiszorg in onze regio. Met betrokken doelen we op geïnteresseerd zijn in en belangstelling hebben voor. Daarbij zoeken we een evenwicht in nabijheid en afstand. Wij zijn ons bewust van het gegeven dat onafhankelijk en

¹ De bedoeling van het toezicht is te toetsen of en daardoor te bevorderen dat de raad van bestuur de doelen van de stichting zowel doelgericht en effectief als rechtmatig en efficiënt realiseert. Reglement RvT GHZ 10 januari 2018.

kritisch toezicht afstand houden vraagt. Afhankelijk van onze rol en het onderwerp varieert de wijze van betrokkenheid, waarbij wij de gewenste afstand houden en ervoor waken bepalend te zijn. Uitzondering hierop vormt uiteraard onze werkgevers- en goedkeuringsrol.

Een functionele betrokkenheid vraagt van ons als toezichthouders dat wij ons kritisch opstellen, vragen stellen en doorvragen en dat wij open en constructief zaken aan de orde stellen. Wij zijn zorgvuldig en precies in het duiden van wat wij waarnemen en in het inbrengen van onze opvattingen.

Betrokken zijn betekent ook dat we interne ontwikkelingen en ontwikkelingen in het zorglandschap, de regio en de verschillende transitie in de zorg actief volgen. Waar passend zijn we aanwezig in de dialoog met stakeholders, ook om zicht te krijgen op en bij te dragen aan het gesprek over dilemma's die de geformuleerde missie met zich meebrengt. Wij zijn beschikbaar op momenten dat de Raad van Bestuur voor cruciale besluiten staat.

Wij zijn gedreven

Wij zijn gedreven in het professioneel en volgens de governancecode vervullen van onze toezichthoudende rol. Wij zijn ons bewust van de meerwaarde die goed toezicht heeft voor de organisatie, voor besturing en medezeggenschap en voor alle belanghebbenden. Dit betekent dat wij niet alleen actief werken aan onze professionaliteit, maar ook systematisch reflecteren op ons proces en de uitkomst van ons toezicht houden. Dit om vervolgens gezamenlijk, zo nodig samen met de Raad van Bestuur, te werken aan verbetering. Wij zijn gedreven in de zin dat we gemotiveerd zijn om 'het beste eruit te halen'. Daartoe (her)ijken we ons toezicht voortdurend aan de externe ontwikkelingen en de belangen van stakeholders.

Bij gedrevenheid hoort openstaan voor verschillen in perspectieven en in opvattingen en vooral het benutten hiervan, zowel binnen de RvT als daarbuiten.

Onze gedrevenheid is verbonden aan de bestuurlijke opgave van GHZ of met andere woorden de bestuurlijke opgave van GHZ geeft richting aan onze gedrevenheid. Heel praktisch komt onze gedrevenheid tot uitdrukking in een goed voorbereide en actieve deelname aan de vergaderingen van de RvT en de commissies; en ook in beschikbaarheid.

In ons toezicht houden handelen wij ongedwongen (no nonsense)

De wijze waarop wij toezicht houden is ongedwongen, in de zin van 'zonder poespas': gewoon doen wat nodig is en dat wat nodig is gewoon goed doen. Dit betekent dat we een pragmatische insteek kiezen en in het toezicht houden altijd het in de praktijk brengen, vandaag, morgen en overmorgen, van de missie van GHZ voor ogen hebben. Wij luisteren actief en vragen gericht door om een goed beeld te vormen van het beleid en de prestaties van de organisatie. Wij richten ons op wat relevant is en trachten weg te blijven van onnodige ballast en franje in bestuur en toezicht. We komen snel tot de kern, volgen de afgesproken procedures, houden ons aan afspraken en zijn gericht op duidelijkheid en resultaat.

3. Kerntaken en rollen

De RvT is de hoeder (de bewaker) van de maatschappelijke bedoeling van het ziekenhuis, zoals deze in de statuten staat beschreven. Om dit te kunnen doen, heeft de RvT drie, nauw met elkaar verbonden, taken. Deze drie taken vragen elk een specifieke rolinvulling en bijbehorend gedrag.

De toezichhoudende taak

Deze taak omvat het toezicht houden op alles wat volgens statuten, wet- en regelgeving tot de taken van de RvT behoort en wat formeel onder het goedkeuringsrecht van de RvT valt.

De focusgebieden van het toezicht zijn:

Algemeen

- Kwaliteit en veiligheid en continuïteit van de patiëntenzorg.
- Governance: de RvT houdt toezicht op de besturing van de organisatie. De bestuurbaarheid, een gelijkgerichtheid bestuur en medische staf (onder andere MSB, VSB) en de samenwerking met externe stakeholders zijn daarin belangrijke thema's. Ook de 'zachte' kant van de besturing zoals cultuur, waarden, gedrag en reputatie zijn onderwerp van het toezicht.
- Strategische positie GHZ in de regio, koers houden en maatschappelijke doelen realiseren.
- P&C-cyclus, financieel beleid en beheer, risicomangement en compliance.

En afgeleid van de bestuurlijke opgaven voor de komende jaren

- Voortgang strategisch plan 'Samen vooruit naar 2022', strategische doelstellingen en strategische programma's.
- Ontwikkeling van 'de juiste zorg op de juiste plek'.
- Hoofdlijnen-akkoord medisch specialistische zorg.
- Preventie, zorg en welzijn in de regio.
- Rol en bijdrage in de netwerken.
- Versterken (meerjaren)beleid financiën.
- Strategisch personeelsbeleid.
- Ontwikkelingen in ICT, digitalisering en cybersecurity.

Voor de wijze waarop we toezicht houden op bovengenoemde onderwerpen geldt het adagium 'toezicht op hoofdlijnen zolang het kan en op details als het moet'.

Gezien onze rol zijn we als RvT competent in vragen stellen en doorvragen, zijn we kritisch, precies en zorgvuldig. Daar waar relevant zijn we als RvT in staat om tot een gezamenlijk standpunt te komen en duidelijke verwachtingen richting bestuur uit te spreken. We maken onderscheid tussen kritisch zijn op uitkomsten, processen en performance en kritisch zijn op intenties en competenties. Wij zijn ons bewust van nut en noodzaak en ook het effect van onze interventies.

De taak van werkgever

Het werkgeverschap is in het reglement RvT uitgewerkt. Wij evalueren en beoordelen systematisch het functioneren van de bestuurders. Wij werken daarbij met moderne instrumentaria, zoals een 360 graden evaluatie. In onze rol als werkgever hebben we oog voor het welbevinden van de bestuurders en voor hun onderlinge samenwerking. Wij zien niet alleen toe op, maar dragen ook bij aan een goede samenwerking in het bestuursduo en de professionele ontwikkeling van elke individuele bestuurder en het bestuursduo. Wij stimuleren hen in de ontwikkeling van hun bestuurderschap, onder ander middels reflectie en opleiding.

Wij scheppen voorwaarden voor en dragen bij aan het zijn van een vitale bestuurder. Wij zijn alert op de schaduwkant van kernwaarden-gedreven en zijn helder en eenduidig in wat wij als werkgever van de bestuurders verwachten. Wij bieden een luisterend oor, vragen door en zijn constructief kritisch over hun doen en laten. Wij doen dit altijd respectvol en gaan daarbij uit van goede intenties.

De taak van klankbord

De rol van klankbord, de adviesrol of sparringpartnerrol, vullen wij in met een focus op de bestuurlijke vraagstukken, de strategie, actuele vraagstukken, dilemma's en potentiële risico's. Wij nodigen de Raad van Bestuur actief uit om dilemma's en complexe vraagstukken in te brengen waarover wij met hen van gedachten kunnen wisselen. De diverse achtergronden en verschillende perspectieven van de leden van RvT zien wij als een kracht. Wij nodigen elkaar en de Raad van Bestuur uit tot dialoog ten behoeve van verkenning en meningsvorming, zonder gericht te zijn op een gezamenlijke standpuntbepaling. Onze oriëntatie is primair de continuïteit van ziekenhuiszorg, de rol en bijdrage in de regio en de belangen van stakeholders.

De veelheid van agendapunten maakt dat we effectief klankborden waar mogelijk. Daar waar grotere (strategische) thema's aan de orde zijn, creëren wij ruimte en tijd om, ook met externe belanghebbenden, een dialoog te voeren. In deze rol luisteren we naar elkaar, zijn we nieuwsgierig naar elkaars ideeën en stellen we open vragen. We durven ons kwetsbaar op te stellen en nodigen elkaar uit om ook nieuwe en/of onverwachte invalshoeken in te brengen. Een verkennende houding en uitstel van oordeel zijn kenmerken van onze stijl.

Naast de drie genoemde taken/rollen kunnen leden van de RvT of de RvB als geheel worden ingezet als netwerker of ambassadeur om het beleid van de RvB te ondersteunen, zolang dat op initiatief en onder regie van het bestuur gebeurt.

Rolzuiver

Als toezichthouders zijn wij alert op de verschillende rollen die wij vervullen. Wij zijn naar alle betrokkenen, in het bijzonder de bestuurders, duidelijk over welke rol wij op enig moment innemen. Die is immers situationeel bepaald. Wij zijn, indien het zich voordoet, expliciet over en zorgvuldig in het wisselen van rol. Daarmee creëren we duidelijkheid in wat bestuurders in een gegeven situatie van ons mogen verwachten.

4. Betrokkenheid en beeldvorming

We zijn met regelmaat zichtbaar in de organisatie middels onder meer werkbezoeken, deelname aan bijeenkomsten en evenementen. Dit doen wij niet alleen om onze betrokkenheid te tonen, maar ook om ons een beeld te vormen van het reilen en zeilen van de organisatie. Naast de 'hardere' signalen, zoals die zijn opgenomen in de verschillende rapportages kunnen we zodoende ook de 'zachte' signalen opvangen, zodat we zowel meten als merken hoe de 'staat van de organisatie' is. Wij houden ons daarbij aan de volgende spelregels: horen, zien en vragen stellen en ons onthouden van het verspreiden van 'eigen' opvattingen. Waarnemingen en opvattingen bespreken we aan de bestuurstafel. We informeren het bestuur vooraf over bezoeken en koppelen altijd achteraf terug.

Als toezichthouders wonen we tweemaal per jaar de vergaderingen bij van de cliëntenraad en de ondernemingsraad. We nodigen ook met regelmaat interne stakeholders en medewerkers uit in onze vergaderingen van de Raad van Toezicht (bijv. vertegenwoordiging MSB, VSB, clustermanagers, kwaliteitsmedewerker, projectleiders etc.).

In samenspraak met de Raad van Bestuur zullen we deelnemen aan gesprekken met stakeholders, daar waar het gaat over de missie. Op innovatieve wijze zullen wij de dialoog voeren met stakeholders gericht op het realiseren van zorg en welzijn in de regio.

Wij stellen ons open en toegankelijk op, waarbij we de positie en verantwoordelijkheden van de bestuurders in acht nemen.

5. Commissies RvT

Het reglement RvT voorziet in het instellen van commissies. De RvT kent drie commissies: de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid, de auditcommissie Financiën & Bedrijfsvoering en een Governance- en Remuneratiecommissie. De bestaansreden van deze commissies is dat een aantal elementen uit het toezicht specifieke aandacht, diepgang en expertise vragen die de reguliere vergadering te zeer zouden belasten. De commissies hebben als doel:

- a. Het voorbereiden van bespreking en, waar van toepassing, goedkeuring in de RvT
- b. Het als 'vooruitgeschoven post' agenderen van onderwerpen die bespreking verdienen in de RvT.

De commissies verrichten dus belangrijk voorwerk zodat de RvT in zijn geheel het goede gesprek kan voeren of, indien aan de orde, besluiten kan nemen. Van belang is een goede verslaglegging van de bespreking in de commissies en tijdige en compacte terugkoppeling naar de gehele raad. Conclusies in commissievergaderingen worden verzilverd en vastgelegd, ter voorkoming van het opnieuw bespreken in de gehele raad.

6. Evaluatie en samenstelling RvT

Bij vacatures in de Raad van Toezicht werven we op basis van vastgestelde profielen en sturen we actief op diversiteit van de RvT. Dat laatste beschouwen we als een zoektocht naar een slimme combinatie van RvT-leden die samenhangt met de strategische ontwikkeling en het profiel van het ziekenhuis. Daarbij past de uitdaging om ook minder voor de hand liggende personen met specifieke kennis en/of persoonlijkheidskenmerken niet uit te sluiten.

Leden van de Raad van Toezicht handelen zonder last of ruggespraak, vermijden elke schijn van belangenverstrengeling en melden mogelijke tegenstrijdige belangen proactief.

We scholen onszelf en daarvoor is een scholingsbudget beschikbaar

In de jaarlijkse evaluatie van de RvT (eenmaal in de drie jaar extern begeleid) is het werken conform deze toezichtvisie onderdeel van de evaluatie. Bij de wijziging van de samenstelling van de RvT is het raadzaam om deze toezichtvisie gezamenlijk te bespreken en daar waar wenselijk bij te stellen. Dat geldt ook in de situatie dat de geformuleerde missie en kernwaarden van het GHZ wijzigen.

Gouda, 10 juni 2020.