

Toezichtvisie Raad van Toezicht

0. Uitgangspunten toezicht houden

Besturen en toezichthouden zijn twee verschillende rollen, maar wel met dezelfde maatschappelijke functie en doelstelling van het ziekenhuis als uitgangspunt. De Raad van Toezicht heeft vanuit de WTZi als belangrijkste taak om aan eenieder die belang heeft bij het St. Antonius ziekenhuis, aanvullende zekerheid te verschaffen over de kwaliteit van besturing en beheersing en over de doelmatige realisatie van de doelstellingen. De Raad van Toezicht doet dit vanuit een onafhankelijke positie, zonder last of ruggespraak en houdt daarbij integraal toezicht op de realisatie van de missie, visie en doelstellingen van het St. Antonius ziekenhuis, het beleid van de Raad van Bestuur, het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur, de bestuurbaarheid van het ziekenhuis en de algemene gang van zaken in het ziekenhuis. De Raad van Toezicht van het St. Antonius ziekenhuis onderschrijft in haar visie op toezicht de zorgbrede governancecode en past hierbij de uitgangspunten van deze code toe.

1. Kerntaken en rollen Raad van Toezicht

Bij de uitoefening van de toezichthoudende taak worden vier rollen/kerntaken onderscheiden:

- *Een controlerende en goedkeurende rol (toezichthoudende rol):* toezicht houden op de kwaliteit en continuïteit van het St. Antonius ziekenhuis. Hierbij worden drie principes gehanteerd:
 - Doen we de goede dingen: passen de doelstellingen van het St. Antonius ziekenhuis bij hetgeen de samenleving mag verwachten, worden deze doelstellingen behaald, wordt hierbij vooruit gekeken en wordt geleerd van het heden/verleden?
 - Doen we de dingen goed: dit betreft het toezicht op de kwaliteit van de besturing (bestuurbaarheid) van het St. Antonius ziekenhuis en de verantwoorde en efficiënte inzet van middelen.
 - Effecten: toezien op veiligheid en kwaliteit van zorg en de afweging of het patiëntenbelang hier voldoende bij wordt gediend.
- *Een rol als werkgever van de Raad van Bestuur:* werkgever zijn van de leden van de Raad van Bestuur en voldoende ruimte bieden voor feedback en reflectie op grond van 'high challenge/high support' benadering.
- *Een rol als adviseur, klankbord of sparringpartner:* advisering van de Raad van Bestuur op gebied van strategische positionering, organisatiekanteling, samenwerking met (keten)partners lokaal, regionaal en landelijk. Uiteraard kan de adviesfunctie ook vanuit meer persoonlijke aard worden ingevuld.
- Tevens benoemt en ontslaat de Raad van Toezicht de externe accountant.

2. Principes van Toezicht

De Raad van Toezicht vindt het van groot belang om de toezicht, goedkeurings-, advies en werkgeversrol op een evenwichtige wijze in te vullen. Bij het uitvoeren van de diverse rollen bewaakt de Raad van Toezicht mede de missie 'Samen zorgen voor kwaliteit van leven', de visie en de kernwaarden (samen, betrokken, continu verbeteren en innovatief).

In het bijzonder ziet de Raad van Toezicht erop toe dat in besluitvorming door de Raad van Bestuur een evenwichtige en zorgvuldige afweging van de belangen van alle belanghebbenden van het St. Antonius ziekenhuis is gemaakt. Dit kan enkel en alleen als de Raad van Toezicht haar kerntaken uitvoert vanuit de volgende zes principes:

1. *Een proactieve en constructieve benadering:*
De Raad van Toezicht is zich bewust van haar eigen verantwoordelijkheid en zal waar nodig proactief handelen. Goed luisteren voordat gehandeld wordt is hierbij uitgangspunt.
2. *Onderling vertrouwen:*
Er wordt gehandeld vanuit een grondhouding van onderling vertrouwen. Vertrouwen binnen de Raad van Toezicht maar ook vertrouwen naar de Raad van Bestuur en vice versa en naar andere belanghebbenden. Transparantie in belangen/standpunten, inspraak, samenspraak maar ook tegenspraak dragen hieraan bij door het voeren van een goede dialoog.
3. *Flexibel in betrokkenheid:*
Afhankelijk van tijd, plaats, onderwerp en omstandigheden zal de Raad van Toezicht bewegen naar of openstaan voor meer of minder afstand tot het Bestuur, organisatie en omgeving. Gepaste distantie blijft hierbij het uitgangspunt.
4. *Onafhankelijke en positief kritische houding:*
De leden van de Raad van Toezicht stellen zich onafhankelijk op, maar realiseren zich dat 'derden' (intern/extern) hier een ander beeld van kunnen hebben en hierin sturend kunnen zijn. Juist ook door dit bewustzijn hecht de Raad van Toezicht aan goede informatievoorziening en zal ze kritisch doorvragen. Informatieverwerking, meningsvorming en besluitvorming vinden dan ook plaats op basis van open en kritische dialogen. Advisering door medezeggenschaps- en adviesorganen (Stafbestuur, MSB Bestuur, Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Verpleegkundige Adviesraad) wordt serieus genomen en kritische toetsing door de Raad van Toezicht maakt hier deel van uit.

5. *Rolvast, beschikbaar en aanspreekbaar:*

De Raad van Toezicht is zowel aanspreekbaar op haar rolinvulling, maar ook op vragen over gemaakte keuzes. Aanspreekbaar en beschikbaar kent ook een belangrijke link met 'zichtbaarheid' en transparantie. De Raad van Toezicht is zich bewust van de relatief beperkte tijd om zichtbaar te zijn en de extra kwetsbaarheid die dit met zich mee brengt. Aanspreekbaar zijn betekent overigens niet dat de Raad van Toezicht de rol van de Raad van Bestuur op het gebied van externe communicatie of representatie zal opneemt.

6. *Verbindend in cultuur, gedrag en taal:*

Gevoel hebben voor wat er speelt in de organisatie en de cultuur ervaren is van belang voor goed toezicht. Dit betekent dat naast de aandacht voor de "harde kant" van de organisatie, zoals financiën en vastgoed, de focus van het toezicht ook ligt op cultuur en gedrag, op het primaire proces en de positie van de patiënt daarin. Dit is ook een vereiste in de nieuwe Zorgbrede Governancecode, zoals van kracht geworden per 2017. Dit vraagt van de Raad van Toezicht om naast verkregen informatie zelf een beeld te vormen over de cultuur van de organisatie door het brengen van werkbezoeken en in dialoog te gaan met belanghebbenden, altijd in afstemming met de Raad van Bestuur.

4. Functioneren en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van eigen handelen en haar samenstelling. Om goed toezicht te kunnen houden is het van belang dat er in de Raad van Toezicht voldoende kennis aanwezig is van ontwikkelingen in de zorg, zowel op het gebied van wet- en regelgeving, financiering, kwaliteit, patiëntperspectief, human resources, ICT en vastgoed. Daarnaast mag van ieder lid goed leiderschap verwacht worden, waarbij men bereid is gebruik te maken van elkaars talenten en bereid is te reflecteren op eigen functioneren. Goed teamwork vraagt dat er een open sfeer is, dat men transparant is, elkaar aanspreekt op zaken, er een goede taakverdeling is en dat er gezamenlijke verantwoordelijkheid gedragen wordt voor het totaal. Conform de Zorgbrede Governancecode 2017 onderwerpt de Raad van Toezicht haar eigen functioneren dan ook jaarlijks aan kritische reflectie door een evaluatie waaruit verbeterpotentieel geïdentificeerd wordt. Tevens verantwoordt de Raad van Toezicht haar activiteiten in het jaarverslag van het St. Antonius ziekenhuis.

Toezicht is niet zonder verantwoordelijkheid; het laten liggen of missen van signalen heeft impact op de mensen die in het ziekenhuis werken of onder behandeling zijn als patiënt. Ook de voortdurende veranderingen in de zorg hebben gevolgen voor de wijze waarop het toezicht moeten worden (in)gericht. De verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht wordt vanuit wet- en regelgeving steeds zwaarder. Dit is een van de redenen dat de Raad van Toezicht het belangrijk vindt om zorg te dragen voor permanente ontwikkeling van haar leden, maar ook als collectief. Vaardigheids- en deskundigheidbevordering is jaarlijks onderwerp van gesprek binnen de Raad van Toezicht.

5. Toetsingskader Raad van Toezicht

Om haar taak op een professionele wijze te kunnen vervullen, hanteert de Raad van Toezicht een toetsingskader. Het toetsingskader beschrijft de inhoudelijke kant van het toezicht houden om het St. Antonius ziekenhuis om de juiste maatschappelijke koers te houden en de continuïteit te waarborgen. Hierbij zijn strategie en beleid van het ziekenhuis belangrijke onderdelen. Tevens geeft het toetsingskader aan wanneer een besluit wel of niet zou moeten worden vastgesteld of goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Het toetsingskader is beschreven in bijlage 1.

6. Overlegstructuur Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft een vergaderrooster waarbij ongeveer zes tot acht keer per jaar plenair vergaderd wordt. De Raad van Toezicht kent tevens een drietal commissies waarbinnen specifieke expertise gevraagd wordt en die de Raad van Toezicht van advies voorzien op belangrijke onderwerpen of dossiers:

- *Een Remuneratiecommissie:* fungeert als selectie- en benoemingscommissie en doet o.a. voorstellen inzake de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en van de Raad van Bestuur;
- *Een Auditcommissie:* ziet toe op het financieel-economisch beleid en adviseert de Raad van Toezicht op dit vlak;
- *Een commissie Kwaliteit en HR:* houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid en bespreekt personeelszaken.

In lijn met het Reglement van de Raad van Toezicht van het St. Antonius ziekenhuis blijft de Raad van Toezicht integraal verantwoordelijk voor besluiten, veelal inhoudelijk voorbereid door één van de commissies.

7. Statuten en reglement Raad van Toezicht

De uitgangspunten en inrichting van het toezicht zijn vastgelegd in de Statuten van het St. Antonius ziekenhuis en nader uitgewerkt in het reglement Raad van Toezicht. De benoemingsperiode van de leden Raad van Toezicht is opgenomen in het vastgestelde rooster van aftreden, waarbij een lid initieel benoemd wordt voor een periode van vier jaar met een herbenoemingsmogelijkheid van nogmaals vier jaar.

8. Contact met de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is te bereiken via het algemene emailadres: raadvantoezicht@antoniusziekenhuis.nl, via mw. Hoogendoorn (secretaresse Raad van Toezicht) op telefoonnummer: 088 - 320 92 51 of via mw. Van der Wees (senior beleidsadviseur Raad van Bestuur) op telefoonnummer: 088 - 320 88 73.

Bijlage 1: Toetsingskader Raad van Toezicht

Deze bijlage beschrijft de belangrijkste externe en interne kaders waarbinnen de Raad van Toezicht toezicht houdt en geeft een overzicht welke informatie en documenten de Raad van Bestuur ter beschikking dient te stellen aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring, ter verdere oordeelsvorming, danwel ter informatie. Concreet beschrijft het toetsingskader waarop het toezicht zich richt vanuit vastgestelde meetpunten en verstrekte of gevraagde informatie (statuten, richtlijnen e.d.). De richting van toezicht is veelal geënt op vragen rondom besturing (wat te bereiken, voor wie en hoe) en beheersing (is het ziekenhuis zichtbaar in control, is de verstrekte informatie voldoende in balans en is er sprake van adequate rapportagelijnen). In bijlage 1 is het toetsingskader nader uitgewerkt. NB: dit document dient nog verder aangevuld te worden.

TOETSINGSKADER RAAD VAN TOEZICHT - CONCEPT

EXTERNE KADERS		
Governance		Governancecode 2017
		NVTZ en NVZD richtlijnen
Toezicht		IGJ
		NMA
		NZa
Vigerende wet- en regelgeving		Overzicht compliance
INTERNE KADERS		
Statuten en reglementen		Statuten St. Antonius ziekenhuis
		Missie, Visie en kernwaarden
		Reglement Raad van Toezicht
		Reglement Auditcommissie
		Reglement commissie Kwaliteit en HR
		Reglement Remuneratiecommissie
		Reglement Raad van Bestuur
		Samenstelling en verdeling taken/aandachtsgebieden Raad van Bestuur
		Informatieprotocol
Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden		Procuratieregeling
Beleidskaders en P&C cyclus		Meerjarenbeleidsplan
		Financieel meerjarenbeleid
		Meerjaren investeringskader
		Meerjaren ICT kader
		Masterplan Vastgoed
		(Pre) jaarplan
		Begroting
		Jaarverslag
		Managementletter
		Audit, Compliance en Risk Management
		Treasury statuut en beleid
Overig		Klokkenluidersregeling
		Privacybeleid en informatiebeveiligingsbeleid
		Reglement klachtencommissie
		Klachtenregeling medewerkers
		Incidentenregeling

TOETSINGSKADER RAAD VAN TOEZICHT - CONCEPT

A		ONDERWERPEN TER GOEDKEURING RAAD VAN TOEZICHT	
A1	"RICHTEN: - Wat wil het St. Antonius bereiken? - Voor wie en hoe?"	a)	Statuten
		b)	Missie en visie en kernwaarden
		c)	Vaststellen van strategie/meerjarenbeleidsplan
		e)	Vaststellen van het Prejaarplan en Jaarplan
		f)	Vaststellen van (meerjaren)begroting en investeringsbegroting
		g)	Aangaan of beëindigen van samenwerking met ingrijpende betekenis
		h)	Beeindiging dienstbetrekking van aanmerkelijk aantal medewerkers (reorganisatieplannen)
		i)	"Het verkrijgen, wijzigen of beëindigen van een deelneming of zeggenschap in een andere rechtspersoon of het oprichten"
		j)	Aangaan van financieringen en verstrekken van zekerheid al dan niet ten behoeve van een derde.
		A2	"INRICHTEN: - Hoe wordt de werkwijze van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur geborgd en afgestemd op de organisatiedoelstellingen?"
b)	Reglement Auditcommissie		
c)	Reglement commissie Kwaliteit en HR		
d)	Reglement Remuneratiecommissie		
e)	Reglement Raad van Bestuur		
f)	Samenstelling en verdeling taken/aandachtsgebieden Raad van Bestuur		
g)	Aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen een rol spelen		
A3	"VERRICHTEN: - Is het St. Antonius zichtbaar in control? - Kan er adequaat gerapporteerd worden?"	a)	Vaststellen van het jaarverslag en jaarrekening
		b)	Aanstelling en beoordeling RvB-leden
		c)	"Uitoefenen van stemrecht als lid van een andere rechtspersoon, bevoegdheid tot schorsing en ontslag van een bestuurder van een andere rechtspersoon, uitoefening van keuringsrechten conform statuten"
		d)	Vaststellen arbeidsvoorwaarden Raad van Bestuur
		e)	Aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling
		f)	Aanwijzing accountant
		g)	Treasury statuut en beleid
		h)	Masterplan Vastgoed
		i)	Rapportages Audit en Risk
		B	
		a)	Profielschets Raad van Toezicht
		b)	Rooster van aftreden Raad van Toezicht
		c)	Vergaderschema Raad van Toezicht
		d)	Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht
		e)	Procedures en werving en selectie Raad van Toezicht-leden
		f)	Procedures, werving, selectie en beoordeling RvB
C		ONDERWERPEN TER BESPREKING/OORDEELSVORMING RAAD VAN TOEZICHT	
C1	KWALITEIT VAN ZORG		VBHC en Leantrajecten
			Meldingen incidenten en calamiteiten
			Accreditaties
			IGZ-indicatoren
			Kwartaalrapportages kwaliteit
C2	PATIËNTEN		Kwaliteit van zorg
			Tevredenheid patiënten
			Innovatie
C3	MEDEWERKERS/MEDISCH SPECIALISTEN		Ziekteverzuim
			Opleiding en scholing
			Instroom/uitstroom
			Werkplezier
			Aanspreekbaarheid
C4	ORGANISATIE EN MIDDELEN		Managementletter accountant
			Accountantsverklaring bij jaarrekening
			Overzicht vastgoedplannen en realisaties (aankoop/verkoop/renovatie en onderhoud)
			Onderwijs en Onderzoek
			Managementrapportages
C5	INTERNE/EXTERNE STAKEHOLDERS		Periodiek overleg met adviesgremia en op verzoek met interne medewerkers/managers en medisch specialisten
			(zie eerder besproken notitie in Raad van Toezicht)
D		ONDERWERPEN TER INFORMATIE RAAD VAN TOEZICHT	
			Benoeming/ontslag leden managementteam
			Belangrijke ontwikkelingen o.g.v. wet- en regelgeving
			Belangrijke ontwikkelingen op gebied van governance
			Belangrijke ontwikkelingen op gebied van zorginkoop/zorgmarkt
			Belangrijke landelijke ontwikkelingen

