

Visie op toezicht van de Raad van Toezicht van Meander Medisch Centrum

Versie zoals definitief vastgesteld in de RvT vergadering met de Raad van Bestuur d.d. 28 november 2018

Inleiding

In de Zorgbrede governancecode 2017 is opgenomen dat elke Raad van Toezicht een visie moet hebben op de wijze waarop zij het toezicht uitvoert, de zogenaamde toezichtvisie. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur moeten zich vervolgens er van vergewissen dat ze allebei op basis van deze toezichtvisie kunnen samenwerken. Onderstaand is de toezichtvisie van de Raad van Toezicht uitgewerkt. Deze visie komt voort uit de visie en missie van Meander die vastgesteld is in de meerjaren strategie Koers 2020.

Missie en Visie Meander Medisch Centrum

In 2016 heeft Meander opnieuw haar missie geformuleerd en samengevat in '**Meander Medisch Centrum, uw partner in gezondheid**'. Deze missie maakt duidelijk dat wij geloven in participatie en samenwerking op alle terreinen en dat we daar concreet invulling aan geven.

Patiënten krijgen de best mogelijke zorg gericht op genezing, herstel, gezondheidsbevordering en het voorkomen dat ziekten terugkeren. Daar waar dit niet meer mogelijk is, ontvangen patiënten zorg die gericht is op het verlichten van symptomen om de laatste levensfase zo goed mogelijk vorm te geven. Meander blijft innoveren: in processen, producten en structuren. Steeds gebruik makend van de nieuwste inzichten en technische mogelijkheden. Hiermee wordt voor de patiënten de best mogelijke 'healing environment' gecreëerd.

De koers van Meander is gestoeld op vijf strategische pijlers waarbinnen de komende jaren de ambities vorm krijgen. Deze pijlers zijn: waardevolle medisch specialistische zorg, de beste mensen en beste team, (digitale) innovatie, samenwerking in netwerken en financieel transparant.

Deze vijf strategische pijlers zijn ook voor de Raad van Toezicht als onderliggende principes van cruciaal belang. Voorstellen worden altijd getoetst op de bijdrage die ze hebben aan de strategische pijlers.

Visie van de Raad van Toezicht

De visie van de Raad van Toezicht is gestoeld op de volgende uitgangspunten:

- De Raad van Toezicht verbindt zich aan de *zeven principes van de nieuwe zorgbrede governance code*. Hierbij moet geborgd zijn dat aan de wet- en regelgeving wordt voldaan.
- De Raad van Toezicht verbindt zich de *NvTZ notitie 'goed toezicht'* in de zorg en welzijn en het *toezicht kader 'Toezicht op goed bestuur' van de IGJ en NZa*.
- De Raad van Toezicht is van mening dat toezicht gehouden moet worden vanuit vertrouwen, verbinding en samenwerking. Dit gaat om mensen die patiënt zijn bij Meander, de mensen die werken bij Meander, de partijen waarmee wordt samengewerkt en de maatschappij waarin we leven. Dit betekent dat toezicht plaatsvindt vanuit het *principe van vertrouwen en feiten*. Om toezicht te kunnen houden zijn niet alleen feitenrapportages (financiële, kwaliteits- en voortgangsrapportage) die worden opgesteld door de Raad van Bestuur van belang maar ook de formele en informele ontmoetingen met de medewerkers en vertegenwoordigers van medewerkers (OR), patiënten (CR) medisch specialisten (VMS).

- Er is sprake van een intensieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht vanuit *onderscheiden rollen en verantwoordelijkheden*. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en algemene gang van zaken in het ziekenhuis, bewaakt de financiën en kwaliteit, heeft de zorg als werkgever van de leden Raad van Bestuur en is klankbord/adviseur en stimuleert vernieuwing.

De Raad van Toezicht geeft op de volgende manier invulling aan haar toezichthoudende rol.

De zeven principes uit de governancecode 2017

De governancecode is een extra hulpmiddel bij het toetsen of de wijze waarop wij het toezicht hebben ingericht bijdraagt aan: het waarborgen van goede zorg, het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de sector en aan het maatschappelijke vertrouwen zodat we voortdurend leren en ontwikkelen.

Dit betekent dat de Raad van Toezicht haar handelen toetst aan de onderstaande principes gericht op de missie en visie van Meander (uw partner in gezondheid) en de kernwaarden van Meander (deskundig, betrokken en ambitieus). De Raad van Toezicht draagt deze waarden ook zelf actief uit en gebruikt deze als toetsingskader voor de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

De zeven principes uit de code die (ook) voor de RvT van Meander bindende principes zijn, betreffen:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Meander is het bieden van goede zorg aan patiënten
2. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Meander
3. Meander schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden
4. De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn elk vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de organisatie
5. De Raad van Bestuur bestuurt Meander gericht op haar maatschappelijke doelstelling
6. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Meander Medisch Centrum
7. Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid

Goed Toezicht

De Raad van Toezicht is ook zelf toetsbaar en aanspreekbaar. Goed toezicht kan in de visie van de Raad alleen als je zelf ook wilt leren en dat niet alleen van anderen verwacht.

Drie elementen zijn hierbij van belang

- a. Deskundigheid op peil
De Raad van Toezicht volgt de scholing van onder meer de NVTZ, maar ook individuele scholingen. In de basis is er sprake van een brede deskundigheid en expertise binnen de Raad van Toezicht. Er vinden daar waar nodig bij- en nascholing plaats. In bijlage 1 is het ontwikkel- en opleidingsplan van de Raad van Toezicht opgenomen.
- b. Continue reflectie en evaluatie
De Raad van Toezicht reflecteert op het eigen functioneren (alle leden, de voorzitter specifiek en als team) door een jaarlijkse evaluatie en bespreekt de uitkomsten hiervan met de Raad van Bestuur. Eenmaal per twee jaar zal de evaluatie plaatsvinden met een externe

begeleider. Daarnaast vind er na elke vergadering een korte evaluatie van de vergadering plaats.

c. **Transparantie**

De Raad van Toezicht wil zichtbaar zijn voor patiënten, medewerkers, medisch specialisten en stakeholders. Het verslag van de Raad van Toezicht is integraal onderdeel van het jaardocument van Meander. De Raad van Toezicht heeft een algemeen mailadres, maakt de gevolgde scholing openbaar evenals de geformuleerde verbeterpunten vanuit de evaluaties.

Vertrouwen en feiten

De Raad van Toezicht is van mening dat zij moet beschikken over alle feiteninformatie die nodig is om te kunnen toetsen of een organisatie goed wordt bestuurd. Daarnaast moet zij in goede verbinding staan met de organisatie en geledingen die daar deel van uitmaken. Daarom is in samenspraak met de Raad van Bestuur een informatieprotocol opgesteld (bijlage 2).

Toezichthouder als klankbord

De Raad van Toezicht heeft ook een functie van een kritisch klankbord waarbij de Raad oog heeft voor de harde signalen en tegelijkertijd ook sensitief is voor de zachte signalen. Op deze manier is er sprake van een balans tussen afstand en nabijheid: afstand waar nodig, dichtbij als het moet én altijd betrokken. De Raad van Toezicht ziet voor zichzelf een rol bij het creëren van een sfeer van openheid en vertrouwen. Ook hier moet sprake zijn van een juiste balans tussen vertrouwen en controle.

Bijlage 1 Opleiding en ontwikkelplan Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht hecht groot belang aan opleiding en ontwikkeling om hen te helpen bij het vervullen van hun individuele taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de Raad van Toezicht en die van het toezichtorgaan als geheel.

Het toezichtorgaan biedt permanente educatie voor zijn leden om hun vaardigheden te behouden en te verbeteren en hun kennis van Meander, de sector gezondheidszorg en governancepraktijken te vergroten.

Opleidingen kunnen gericht zijn op individuele leden of op het toezichtorgaan als geheel.

Opleidingen van de gehele Raad van Toezicht vinden plaats door:

- Onderdeel van een reguliere vergadering waar een MT lid of een RvB lid een presentatie geeft over een specifiek onderwerp
- Werkbezoeken die tweemaal per jaar plaatsvinden
- Bijwonen van specifieke lezingen en bijeenkomsten die in het ziekenhuis worden georganiseerd of deelname aan conferenties

Opleidingen van de individuele leden vinden plaats door:

- NVTZ opleidingen of specifieke behoefte

Van bijzonder belang zijn opleidingen die de kennis van leden over kwaliteit en veiligheid vergroten. Deze helpen het toezichtorgaan zijn rol te vervullen. Hiertoe staat op de agenda elke keer het onderwerp kwaliteit en veiligheid en wordt de Raad van Toezicht meegenomen in de scorecards, de risico's en mogelijke verbeteringen.

Eenmaal per jaar wordt de aandacht voor opleiding en ontwikkeling geevalueerd in de jaarlijkse evaluatie van de raad van Toezicht. Dan wordt bepaald in hoeverre er aanpassingen moeten worden gedaan in het opleidingsplan voor de Raad van Toezicht in zijn geheel of voor de individuele leden.

Bijlage 2 Informatieprotocol

Informatiebronnen voor de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is van mening dat de Raad enerzijds moet beschikken over alle feiteninformatie die nodig is om te kunnen toetsen of ene organisatie goed bestuurd wordt en anderzijds goed voeling (verbinding) moet houden met onze organisatie en de medewerkers en geldingen die er deel van uitmaken. De belangrijkste informatiebronnen voor de Raad van Toezicht zijn:

- 4 maal per jaar kwartaal rapportage kwaliteit en veiligheid opgesteld door de afdeling kwaliteit en veiligheid
- 6 maal per jaar een voortgangsrapportage van de Raad van Bestuur waarin wordt gerapporteerd aan de hand van de vijf strategische pijlers (beste medische zorg, beste mensen en teams, innovatie, netwerken en financieel gezond). Deze voortgangsrapportage bevat informatie over:
 - ontwikkelingen op het gebied van de positionering en de strategie van Meander;
 - de kwaliteit van zorg- en dienstverlening en de omgang met ethische vraagstukken;
 - de doelmatigheid en continuïteit van de organisatie en de bedrijfsvoering;
 - risico's die voortkomen uit de activiteiten van de Stichting en de daarmee verbonden instelling;
 - de ontwikkeling van aangelegenheden voor de formele besluitvorming waarbij de raad van bestuur de goedkeuring van de raad van toezicht behoeft;
 - problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
 - problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheid, zorgverzekeraars, samenwerkingspartners;
 - gerechtelijke procedures van enige betekenis in de organisatie;
 - kwesties waarvan verwacht kan worden dat zij in de publiciteit komen.
- 12 maal per jaar een financiële rapportage van de concerncontroller financiën en control
- 2 maal per jaar een rapportage over strategisch, tactisch en operationeel risicomanagement met betrekking tot de realisatie van de (maatschappelijke) doelstellingen en beleidsplannen van Meander
- Uitkomsten van kwaliteitskaders, rapportage van de inspecties, interne kwaliteitsaudits en informatie over klachten en calamiteiten
- Berichten (direct, telefonisch en per mail) bij publiciteit en/of incidenten die een impact hebben

De Raad van Toezicht zorgt ook voor *actieve informatievoorziening* (dus niet alleen via de raad van bestuur), maar ook door informatie in te winnen bij functionarissen, organen en (externe) adviseurs en de accountant van Meander.

Instrumenten om actieve informatie op te halen zijn:

- Deelname aan de auditcommissies kwaliteit en veiligheid en financiën
- Tweemaal per jaar een werkbezoek aan een afdeling in Meander Medisch Centrum
- Minimaal 1 maal per jaar een overleg met de Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Vereniging medische staf
- Incidentele en informele contacten in de organisatie
- Aanwezigheid op informele bijeenkomsten

Bijlage 3 Stakeholders

De Raad van Toezicht heeft samen met de Raad van Bestuur bepaald wie de belanghebbenden voor Meander zijn. Eenmaal per jaar worden zij gezamenlijk uitgenodigd voor een stakeholdersbijeenkomst. Met alle stakeholders apart heeft de Raad van Bestuur met regelmaat overleg. Deze regelmaat is afhankelijk van de prioriteit, actualiteit belangen van enig moment.

Interne stakeholders:

CR, OR en Bestuur VMS/MSB

Externe stakeholders:

Huisartsenvereniging / NijeVeste/ Bunschoten, MCCE, Banken, Verzekeraars, RAVU, Bestuur Vrienden van Meander Medisch Centrum Comité aanbeveling (burgemeesters uit de regio) Notariskantoren, KPMG, Deloitte, GGZ centraal, Ziekenhuizen uit de regio, Verpleeghuizen Merem, Da Vinci Kliniek, Openbare Apothekers, STZ bestuur, NVZ, Inspectie IGJ, RAVU, GGD en Patiëntenverenigingen