

Toezichtvisie SKB

Inleiding

De toetssteen van de toezichtvisie van de Raad van Toezicht wordt gevormd door de **maatschappelijke opgave of 'de bedoeling'** waar de organisatie Streekziekenhuis Koningin Beatrix invulling aan geeft. Dat wil zeggen dat we ons steeds de vraag stellen in hoeverre voorgenomen plannen bijdragen aan de maatschappelijke opgave. Deze is als volgt benoemd:

Het verlenen van kwalitatief goede medisch specialistische zorg in de regio, zodat de gezondheid evenals het gevoel van welbevinden en veiligheid van de burgers in deze regio worden versterkt. Tevens draagt het ziekenhuis bij aan de vitaliteit van de regio, door het zijn van een goede werkgever, die een impuls geeft aan de (sociale) diversiteit en de economische belangen van de regio.

Bij die **'bedoeling'** baseren we ons op informatie die we verkrijgen over of van in- en externe **stakeholders**. De belangrijkste zijn voor ons de patiënten, ketenpartners in de zorg, zorgverzekeraars, gemeente, rijksoverheid, IGJ en de medewerkers (medische en verpleegkundige staf, overige medewerkers en bestuur). De bestuurder deelt de ontwikkelingen van de stakeholders met de Raad van Toezicht en zorgt ervoor dat deze vroegtijdig geïnformeerd is. Daarnaast zullen we zelf – vanuit ons eigen netwerk of door stakeholders samen met het bestuur te ontmoeten – ook inbreng leveren in de Raad van Toezicht vergadering om goed voeling te houden met de ontwikkelingen die er zijn ten aanzien van die 'bedoeling'.

Bij de ontmoeting met zowel **in- als externe stakeholders** zijn wij ons goed bewust van onze rol en zullen we de bestuurder niet uit positie brengen. Eventuele informatie of signalen die wij als leden van de raad ontvangen, delen we met de bestuurder en brengen wij (zo) in principe terug naar de lijn.

De **toegevoegde waarde van de Raad van Toezicht** is dat wij met **afstand en wijsheid** op een onafhankelijke wijze monitoren of het beleid van het ziekenhuis invulling geeft aan de maatschappelijke opgave. Wij brengen de **buitenwereld binnen** en **waarborgen dat de belangen van stakeholders goed worden afgewogen**. Daarbij **voldoen we aan wettelijke kaders en aan governance vereisten**. We doen dit vanuit onze **rollen** (toezicht, klankbord, werkgever en netwerker), waarbij we ernaar streven om vroegtijdig met de bestuurder in gesprek te gaan zodat meer nadruk ligt op het strategische debat (naast de monitoring achteraf – die wij uiteraard ook serieus nemen).

Onze werkwijze

We leggen **verantwoording** af over onze rol als Raad van Toezicht en over de wijze waarop we deze hebben vervuld. Dat doen we in het jaarverslag, in de jaarstukken en ook in onze contacten met stakeholders, waar wij – al dan niet op verzoek van de stakeholder – onze werkwijze toelichten. Zo willen we als raad niet alleen zichtbaar, maar ook aanspreekbaar zijn op onze bijdrage voor het Streekziekenhuis Koningin Beatrix.

Als Raad van Toezicht gaan we uit van het '**rentmeester-paradigma**', waarin vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid **het gedeeld belang** van alle stakeholders centraal staat. De Raad van Toezicht informeert zich, monitort en toetst om het goede gesprek met de bestuurder te kunnen voeren. Ook als er sprake is van onverwachte gebeurtenissen of crisis, zullen we ervoor zorgen dat we vanuit dit leidende principe blijven handelen. Dat betekent dat wij dichterbij zullen komen als dat nodig is, zonder dat de nadruk komt te liggen op controle- of beheersmaatregelen die vooral bedoeld zijn om het comfort van ons, als raad, te verhogen.

Voor ons is **vertrouwen** een belangrijke voorwaarde voor een **gelijkwaardige relatie**. We willen daarom niet alleen gevoed worden met positieve berichten, maar ook – samen met het bestuur - alert blijven op **onverwachte gebeurtenissen**. Onze ervaring is dat deze kunnen worden voorzien, als we in staat zijn om ontwikkelingen serieus te nemen. Daarnaast is het voor de raad van belang dat er vertrouwen is in het team om de bestuurder heen. Tot slot wil de raad niet verrast worden en een gevoel van congruentie ervaren door input die verkregen wordt uit andere bronnen dan die van de bestuurder zelf.

Wij zijn er ook van doordrongen dat er in iedere professionele relatie sprake kan zijn van gebeurtenissen die als verstoring worden ervaren voor de **vertrouwensrelatie**. Wij nemen ons voor deze verstoringen tijdig bespreekbaar te maken, met als doel de vertrouwensrelatie te herstellen en waar mogelijk zelfs te versterken. Daartoe gaan we open in gesprek over inhoudelijke meningsverschillen zodat deze niet zullen leiden tot een relationele meningsverschillen waarin we elkaar of elkaars intenties niet meer vertrouwen.

In ons gesprek zoeken we de breedte op en **divergeren** we, alvorens samen tot een standpunt te komen. We doen dat op een socratische en onderzoekende wijze, waarbij we de ruimte nemen om te '**vertragen**' en indien nodig op zaken terugkomen.

De vorm van toezicht waar wij invulling aan willen geven, bestaat uit een combinatie van '**resultaatgericht en waardegericht toezicht**'. Dat betekent dat we gesprekken voeren over de resultaten, met steeds het einddoel (de maatschappelijke opgave) voor ogen. Dit vraagt van ons dat er blijvende aandacht is voor het geformaliseerde toezicht (implementeren van nieuwe uitgangspunten in wet- en regelgeving en governancecode), dat het toetsingskader samen met de bestuurder *smart* geformuleerd wordt en uitgangspunt wordt voor de jaaragenda van de raad. Tot slot zullen we de 'bedoeling' steeds centraal zetten bij bespreking van (beleids-) keuzes.

Onze waarden

De **waarden** die de raad hanteert bij zijn eigen processen zijn de volgende:

In beweging

De RvT:

- Ondersteunt de beweging die gemaakt wordt en de richting waar het ziekenhuis heen gaat
- Stimuleert het gesprek over verandering en innovatie
- Pakt de regie over de eigen processen

Samen

De RvT:

- Is een team
- Is een strategisch partner van de bestuurder

- Trekt op met de gremia, ieder vanuit zijn rol
- Werkt met de bestuurder vanuit een gedeelde visie.

Betrokken

De RvT:

- Is beschikbaar en voorbereid, toont inzet
- Is nieuwsgierig luisterend
- Is begripvol voor betrokkenen
- Is aangesloten bij de maatschappelijke opgave en stakeholders

Wijs en professioneel

De RvT:

- Heeft expertise, ervaring
- Toont respect
- Heeft toegevoegde waarde
- Is *up to date*
- Besteedt aandacht aan zelfreflectie en feedback

Invulling van rollen

Waar het de **klankbordrol** betreft, is er alle ruimte voor de bestuurder om de leden van de raad op basis van hun expertise te benaderen. De raad nodigt de bestuurder uit om haar dilemma's te delen, zodat alle perspectieven op tafel kunnen worden gelegd. Ook spreekt de raad af ruimte in te lassen voor een vroegtijdige verkenning van (nieuwe) thema's.

De **werkgeversrol** betreft formeel alleen het bestuur voor wat betreft benoeming, beoordeling en ontwikkeling en zo nodig schorsing en ontslag. Daarnaast gaan we graag met de bestuurder in gesprek over diens ontwikkeling. De raad vindt opvolging een belangrijk thema, ook als dat nu nog niet speelt. Om die reden willen we graag zicht hebben op het eventuele opvolgingspotentieel. De remuneratiecommissie verricht voorwerk voor de raad, maar de beraadslaging vindt gezamenlijk plaats en de verslagen worden ook met alle leden gedeeld.

We werken met **commissies**, die voorwerk verrichten voor de RvT-vergadering. Alle leden van de raad beschikken over dezelfde informatie en de commissie brengt schriftelijk verslag uit over het gedane voorwerk. Eventuele besluiten worden daarna in de voltallige vergadering genomen. Daarnaast kan de commissie ook klankbord-onderwerpen agenderen voor de RvT-vergadering. De leden van de raad vertrouwen op het voorwerk van de commissie, zonder daarbij voorbij te gaan aan de **integrale verantwoordelijkheid die ieder lid van de raad heeft**.

De **ontwikkeling van de raad** stimuleren we door zelf permanent bij te blijven. Jaarlijks staan we stil bij ieders ontwikkeling en de voorzitter bewaakt vervolgens de voortgang van de gemaakte (permanente educatie) plannen. Na afloop van een programma wordt de opgedane kennis zoveel mogelijk gedeeld met de andere leden van de raad. Verder kijken we na iedere vergadering terug op het vergaderproces. Daarbij staan we stil bij wat goed ging en wat beter zou kunnen. Ook kunnen de dilemma's van onze toezichthoudende rol aan de orde komen. Zo maken we bespreekbaar wat er gebeurd is, met de intentie daarvan te leren.