

# Toezichtvisie

Raad van toezicht

Stichting merem medische revalidatie  
*(vastgesteld op 19 maart 2019)*

## Inleiding

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Goed bestuur heeft tot resultaat dat zorgverleners hun patiënten goede en veilige zorg verlenen. Die zorg is betaalbaar, transparant en toegankelijk. Om de zorgverlening heen staat de ring met elementen die voor goed bestuur essentieel zijn. Gedrag en cultuur zijn belangrijk in een organisatie. Bestuurders hebben daarbij een sturende en een voorbeeldrol. In de buitenste ring staan de toezichthouders, die waken over de kwaliteit, toegankelijkheid, betaalbaarheid van de zorgverlening, maar ook over de continuïteit van de organisatie. Dit zijn in de eerste plaats de interne toezichthouders, die toezien op het bestuur. De externe toezichthouders, waaronder de IGJ en de NZa, staan op grotere afstand. Zorg, bestuur en toezicht zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zorgverleners kunnen pas tot goede resultaten komen als het bestuur de voorwaarden op orde heeft. Het gaat daarbij zowel om gedrag en cultuur als over het beschikken over de juiste systemen. De toezichthouders letten op de werking van alle drie de gebieden: de resultaten, gedrag & cultuur en systemen<sup>1</sup>.

De Zorgbrede Governancecode is een instrument om de governance zo binnen Merem in te richten dat die bijdraagt aan het: (i) waarborgen van goede zorg, (ii) realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie; en (iii) maatschappelijk vertrouwen. De raad van toezicht baseert zijn toezicht onder meer op de toepasselijke Zorgbrede Governancecode. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie.

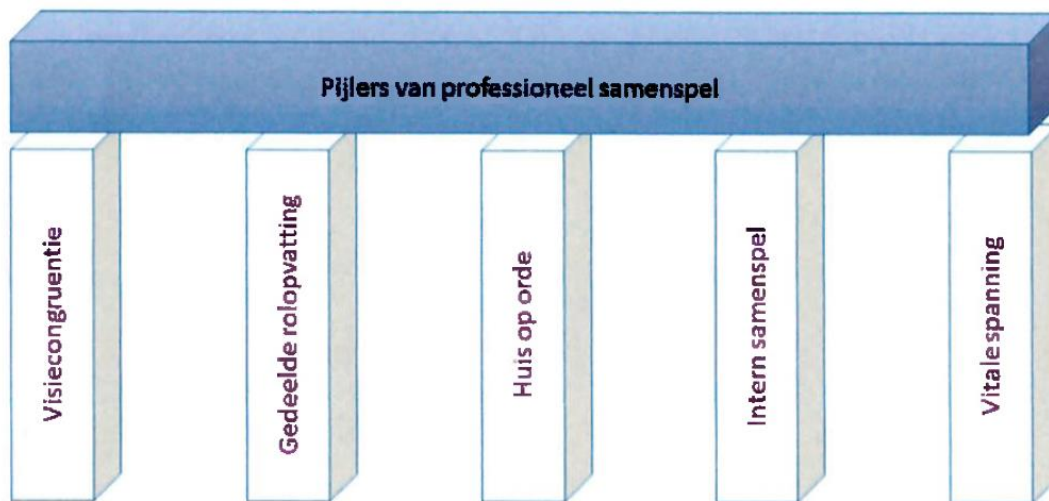
De raad van toezicht vervult zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfunctie op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van de zorgorganisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de patiënt daarin.

De raad van bestuur en de raad van toezicht binnen Merem gaan uit van de vijf pijlers van professioneel samenspel<sup>2</sup>. De vijf pijlers zijn: (i) visiecongruentie; (ii) gedeelde rolopvatting; (iii) huis op orde; (iv) intern samenspel; en (v) vitale spanning.

---

<sup>1</sup> Toezicht op Goed Bestuur – IGZ en NZa d.d. juli 2016

<sup>2</sup> Better Governance, uitgegeven door DEV organisatie adviseurs 2012



Afbeelding pagina 4, Pijlers voor Toezicht, DEV organisatie adviseurs, tweede druk, maart 2018

Professioneel toezicht kenmerkt zich naast het hebben van een congruente visie op toezicht, ook het werken met duidelijke kaders en de permanente ontwikkeling van de raad van toezicht. Daarvoor zijn een toezichtvisie en toezichtkader, met een bijbehorend toetsingskader belangrijke instrumenten. Door het opstellen van dit document laat de raad van toezicht zien dat de inhoud en vorm van zijn toezicht professioneel wordt uitgewerkt. Het document moet duidelijk maken hoe de raad van toezicht zijn toezichthoudende taak wil uitoefenen.

## Toezichtvisie

### Visie:

*“De raad van toezicht houdt op een effectieve, efficiënte, integere en professionele wijze, proactief, transparant en integraal toezicht gebaseerd op de vijf pijlers van professioneel samenspel<sup>3</sup> teneinde bij te dragen aan het waarborgen van goede zorg en het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Merem, in het belang van alle stakeholders.”*

De vijf pijlers van professioneel samenspel zijn: (i) visiecongruentie; (ii) gedeelde rolopvatting; (iii) huis op orde; (iv) intern samenspel; en (v) vitale spanning.

Hierna worden de vijf pijlers verder uitgewerkt.

### 1. Visiecongruentie

Er dient sprake te zijn van visiecongruentie in het samenspel tussen raad van bestuur en raad van toezicht. Dit betekent onder meer:

- (i) het voeren van de dialoog over hoe het strategisch proces zich ontwikkelt, dit geeft de raad van toezicht inzicht in de besturing van Merem; en
- (ii) aandacht voor de maatschappelijke doelstelling, dus de “waartoe”-vraag blijven stellen.

<sup>3</sup> Pijlers voor Toezicht – het samenspel tussen raad van toezicht en raad van bestuur – DEV organisatie adviseurs eerste druk 2017, tweede druk maart 2018

De raad van bestuur en de raad van toezicht moeten een gedeelde visie hebben op de inrichting van Merem en de besturing daarvan.

## Visiecongruentie



Afbeelding pagina 10, Pijlers voor Toezicht – DEV organisatie adviseurs, tweede druk, maart 2018

### 2. Gedeelde rolopvatting

De raad van toezicht vervult zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfunctie op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van de zorgorganisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Merem en de centrale positie van de patiënt daarin.

De raad van toezicht heeft een eigen haalplicht bij informatievergaring en beeldvorming op basis van diverse interne en externe bronnen. Het contact met interne en externe bronnen gaat altijd in afstemming met de bestuurder. Het adagium moet echter zijn: “horen, zien en vragen stellen”. De bevindingen kunnen vervolgens ingebracht worden in de bestuurskamer. Een delegatie van de raad van toezicht is tweemaal per jaar aanwezig bij een overlegvergadering van de raad van bestuur met de ondernemingsraad, de cliëntenraad en een keer per jaar bij een vergadering van de raad van bestuur met het bestuur vereniging medische staf. Tevens is een delegatie van de raad van toezicht jaarlijks aanwezig bij het zgn. knooppuntenoverleg dat door de raad van bestuur wordt georganiseerd.

Toezichthouders hoeven niet “in control” te zijn, bestuurders wel en daar wordt toezicht op gehouden. De stijl en intensiteit van toezicht houden kunnen en moeten variëren. Er is dan sprake van situationeel en proportioneel toezicht. Hierbij is onderscheid te maken in de kwaliteit van de raad van bestuur en de prestaties van de organisatie.

## Situationeel toezicht



Afbeelding pagina 26, Pijlers voor Toezicht, DEV organisatie adviseurs, tweede druk, maart 2018

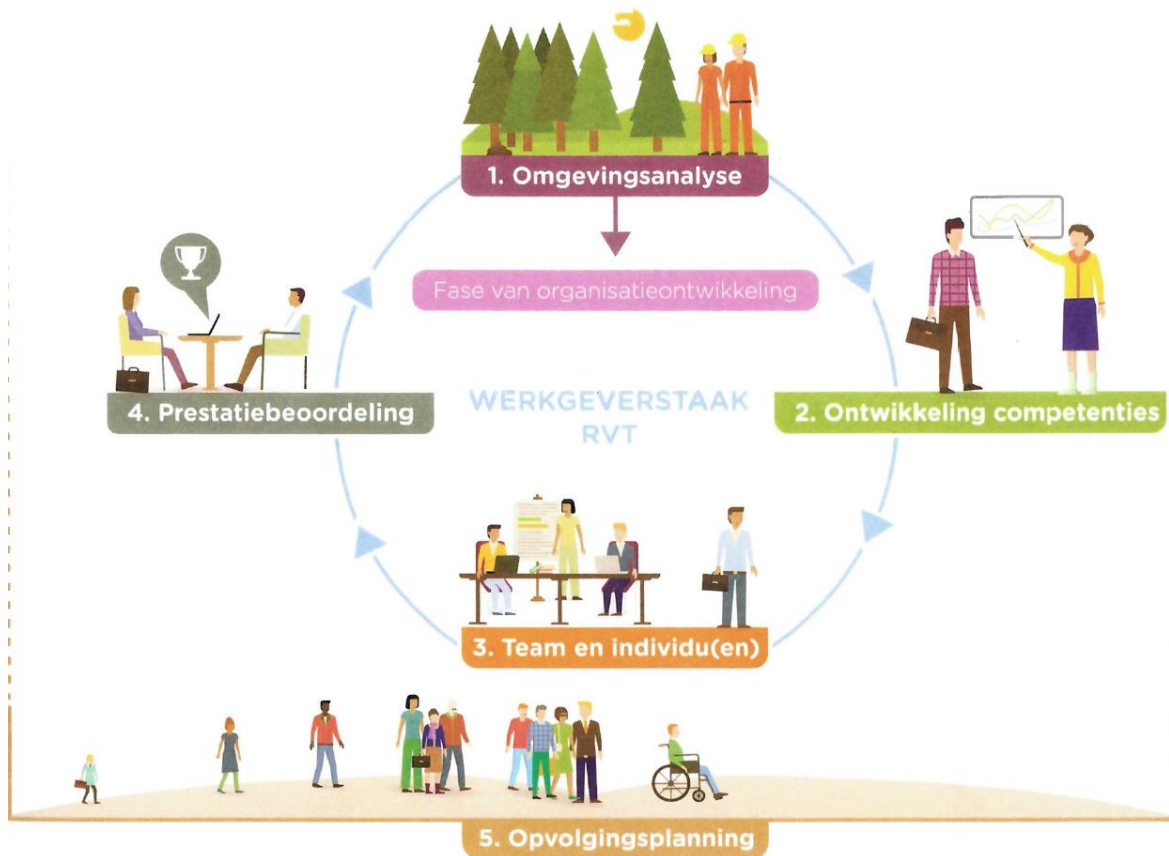
Voor een aantal besluiten moet het bestuur goedkeuring<sup>4</sup> hebben van de raad van toezicht. Deze zijn globaal onder te verdelen in drie categorieën:

- (a) ingrijpende besluiten die de continuïteit van de organisatie betreffen (strategische plannen, reorganisaties, het voornemen van een fusie of een duurzame samenwerking en faillissement);
- (b) de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag; en
- (c) het waarborgen van de adequate invloed van belanghebbenden.

In principe grijpt de raad van toezicht alleen in als het bestuur de continuïteit van de onderneming en/of de kwaliteit van zorg in gevaar brengt. De raad van toezicht ziet er op toe hoe het bestuur afweegt en is terughoudend in zijn oordeel over de uitkomst.

De raad van toezicht vervult ook een werkgeversrol. De raad van toezicht dient zorg te dragen voor een goed bestuur en de continuïteit van bestuur.

<sup>4</sup> Zorgbrede Governancecode 2017 principe 5.2



Afbeelding pagina 61 Atlas van het Toezicht - NVTZ

De raad van toezicht voert jaarlijks met elk van de leden van de raad van bestuur een gesprek over diens functioneren. De raad van toezicht bespreekt in het genoemde gesprek met het betreffende lid van de raad van bestuur ook diens persoonlijke ontwikkeling en de vraag of de bestuurder en de organisatie nog bij elkaar passen. Naast de individuele gesprekken voert de raad van toezicht ook een gesprek met de raad van bestuur over de samenwerking en ontwikkeling in het team en de samenwerking met het management team en de medezeggenschapsorganen. De raad van toezicht zorgt voor een verslag van de gesprekken.

## Jaargesprek met het bestuur



Afbeelding pagina 32, Pijlers voor Toezicht, DEV organisatie adviseurs

Het is noodzakelijk om als raad van toezicht goed voorbereid te zijn op een (onverwachts) vertrek van een bestuurder.

Tot slot vervult heeft de raad van toezicht ook nog een adviesrol en de sparringpartnerrol. Een adviseur geeft advies, dat de bestuurder kan opvolgen of niet. De belangrijkste vaardigheden voor een sparringpartner zijn meedenken, tegendenken en omdenken. Met het oog op deze rol heeft de raad van toezicht een samenstelling met spreiding van expertises.

De contacten tussen bestuurders en toezichthouders moet transparant zijn, met één uitzondering: wat zich afspeelt op de as voorzitter – voorzitter mag deels vertrouwelijk blijven als het naar het oordeel van hen beiden niet functioneel is om het breder te delen.

De raad van toezicht dient voorspelbaar te zijn in zijn drie rollen en “coherent” in zijn gedrag. De raad van bestuur dient de raad van toezicht in alle drie de rollen adequaat te bedienen.

### 3. Huis op Orde

De raad van toezicht dient zijn huis op orde te hebben. Dit is een basisvoorwaarde voor goed functioneren. Het betekent dat de raad van toezicht reglementair en instrumenteel is toegerust om te doen waar hij voor is en daar maatschappelijk verantwoording over af kan leggen. De raad van bestuur dient ook zijn huis op orde te hebben om de raad van toezicht in positie te brengen.

Bij de samenstelling van de raad van toezicht speelt omvang een belangrijke rol, maar ook de diversiteit. Dit kan zijn: (i) functionele diversiteit; (ii) diversiteit in achtergrond (etniciteit, gender, demografie); en (iii) diversiteit in teamrollen. Een herbenoeming<sup>5</sup> is op grond van de Zorgbrede Governancecode 2017 geen vanzelfsprekendheid meer.

De raad van toezicht kan werken met vaste maar ook met tijdelijke commissies uit zijn midden ter voorbereiding op van of advisering over besluitvorming in de raad van toezicht.

In het kader van het programma “Goed Toezicht” van de NVTZ evalueert de raad van toezicht onderling jaarlijks<sup>6</sup> en een keer in de drie jaar met een onafhankelijke externe begeleider. Bij deze evaluaties neemt de raad van toezicht de mening van het bestuur mee. Het samenspel tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur dient ook jaarlijks geëvalueerd te worden, bij voorkeur apart. De laatste zelfevaluatie met een onafhankelijke externe begeleider heeft in mei 2018 plaatsgevonden.

De raad van toezicht werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Daartoe wordt *jaarlijks* een scholings- en ontwikkelingsprogramma opgesteld en/of bijgesteld en uitgevoerd voor zowel de raad als collectief als voor de afzonderlijke leden.

De raad van toezicht stelt jaarlijks een verslag op van zijn werkzaamheden. Dit maakt onderdeel uit van het jaardocument van Merem. Deze toezichtvisie wordt ook op de website van Merem gepubliceerd.

#### 4. Intern samenspel

Goed samenspel binnen de raad van toezicht is een voorwaarde voor goed samenspel tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur. Een goede samenwerking tussen bestuurders beïnvloedt het samenspel met de raad van toezicht in positieve zin.

De doeltreffendheid van de raad van toezicht zit in het realiseren van de toezichthoudende opgaven, die het resultaat zijn van de inhoud en het proces.

#### 5. Vitale spanning

De raad van toezicht en de raad van bestuur moeten elkaar in positie brengen en houden zodat beide hun rol voor de organisatie goed kunnen vervullen. Het gaat om adequate rolinvullingen. Tussen bestuur en toezicht zit een natuurlijk spanningsveld. Wederzijds respect voor elkaars rol is een voorwaarde voor het vermijden van over- of onderspanning, met name in spannende situatie. Vitale spanning uit zich door inhoudelijk goed geïnformeerd te blijven en procedureel strakke afspraken te maken. Bij toezicht houden hoort optimale betrokkenheid en gepaste afstand. Het is belangrijk om te benoemen en te bespreken welke rolinvulling in een gegeven situatie passend is. Formeel passend en passend in de zin van adequaat op dat moment, in die situatie.

---

<sup>5</sup> Zorgbrede Governancecode 2017 principe 6.2.3

<sup>6</sup> Zorgbrede Governancecode 2017 principe 7.3.1