

Visie op Toezicht

Besturing

De Raad van Commissarissen (RvC) heeft wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op het beleid, de Raad van Bestuur (RvB) en op de algemene gang van zaken in het ziekenhuis en richt zich bij de taakvervulling naar het belang van het ziekenhuis.

In de Governancecode Zorg, de statuten van het Rode Kruis ziekenhuis (RKZ) en de reglementen van de RvC en RvB is beschreven wat het toezicht inhoudt. Deze visie op toezicht is aanvullend op deze documenten en dient als leidraad voor het handelen van de RvC en helpt om de rol als toezichthouder op een goede manier te vervullen en te verantwoorden.

Strategie

De strategie en visie van het RKZ spelen een belangrijke rol in de focus van het toezicht. Het RKZ is hét ziekenhuis voor inwoners uit de regio IJmond en omstreken. Daarnaast is het RKZ de thuisbasis van het Brandwondencentrum Beverwijk: internationaal expertisecentrum op het gebied van onderzoek en behandeling van (brand)wonden en littekens. Het ziekenhuis is, in afwijking van de meeste Nederlandse algemene ziekenhuizen, particulier eigendom.

Het RKZ bevindt zich in een uitdagende periode waarin de positionering in de regio (regiovisie) en in het zorglandschap verder wordt bepaald. Ketensamenwerking is een belangrijk uitgangspunt in de visie van het RKZ en het innovatieve karakter van het ziekenhuis maakt dat op een steeds grotere schaal intensief wordt samengewerkt binnen het maatschappelijk sociale domein. De kwaliteit van leven van patiënten staat centraal; samen met de patiënt wordt bepaald wat nodig is en welke ketenpartner daarin een rol speelt. Daarnaast staan deze periode en de komende jaren ook in het teken van een ingrijpende renovatie / verbouwing met - vanzelfsprekend - onderliggende business cases.

Samenstelling

Om verscheidenheid in denken te realiseren en kritisch te kunnen reflecteren op wat 'normaal' is, heeft de RvC aandacht voor diversiteit in de samenstelling van de raad. De RvC streeft een verscheidenheid in kennis, ervaring en achtergrond na. Er wordt toezicht gehouden vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorg, waarbij kwaliteit, veiligheid en continuïteit van medisch specialistische zorg en (wetenschappelijk) onderzoek op korte en lange termijn wordt geborgd. Waar maatschappelijk- en/of patiëntenbelang op gespannen voet staat met het organisatiebelang (continuïteit) komt dit open op tafel.

Rollen

Toezichthouder vanuit een kritisch en constructief gezichtspunt

De RvC ziet erop toe of het beleid van de RvB en de uitvoering door de organisatie, in lijn zijn met de missie en visie van het ziekenhuis, en in lijn met duurzame bedrijfsvoering. De RvC doet dit door voorafgaand aan de besluiten een open en kritische dialoog te voeren, zowel binnen de RvC zelf als met de RvB. Tevens wordt getoetst of de RvB alle in aanmerking komende belangen van betrokkenen en stakeholders heeft meegewogen in de besluitvorming. Het resultaat van goed toezicht is dat voor alle belanghebbenden transparant is op welke wijze het beleid tot stand is gekomen, welke acties en besluiten hebben geleid tot welke resultaten, hoe de bedrijfsmiddelen zijn aangewend en of volledig is gehandeld binnen de wettelijke en maatschappelijke kaders.

Sparringpartner en adviseur van de RvB

De RvB is verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de uitvoering. De RvC en de individuele leden zijn beschikbaar om, gevraagd en ongevraagd, vanuit eigen expertise te adviseren. De RvC volgt de regionale en lokale ontwikkelingen en ontwikkelingen in het zorglandschap en stimuleert de RvB om de RvC als klankbord en adviseur te benutten. De RvC heeft hierbij het uitgangspunt dat de RvB profijt moet ondervinden van de RvC. Daarom biedt de RvC support en is adviserend, vragend en inspirerend.

Betrokken werkgever voor de RvB

De RvC draagt integere en deskundige bestuurders voor aan de Algemene Vergadering en ziet toe op hun functioneren, hun ontwikkeling en de continuïteit van de RvB in zijn geheel. Een goede samenstelling, kennis en ervaring, onderling vertrouwen, verbondenheid maar ook distantie en een actieve houding zijn een belangrijke schakel. Het resultaat is continuïteit van bestuur, passend bij de behoeften van de instelling.

Ambassadeur voor de maatschappelijke positie van het ziekenhuis

De leden van de RvC stellen hun kennis, expertise en netwerk beschikbaar om bij te dragen aan de maatschappelijke doelstelling van het ziekenhuis. Bij de besluitvorming is de RvC gehouden om na te gaan of het maatschappelijk belang en de inbreng van interne en externe belanghebbenden voldoende zijn gewogen.

Focus

De focus van het toezicht ligt op de waarde die het ziekenhuis creëert voor de verschillende patiënten in de zorgketen in de regio IJmond. Vanuit dit perspectief wordt integraal naar de verschillende aspecten van het ziekenhuis gekeken: de (financiële) resultaten, gedrag & cultuur en systemen. Aandacht voor resultaat is in evenwicht met aandacht voor het proces en het delen van dilemma's. Te nemen beslissingen kunnen risicovol zijn, maar worden genomen vanuit het belang van de maatschappelijke context. De intensiteit van het toezicht wordt afgestemd op het onderwerp en de situatie, zonder daarbij de noodzakelijke afstand uit het oog te verliezen of op het terrein van de bestuurder te treden. Het toezicht is op hoofdlijnen als het kan en op detailniveau als het moet.

De individuele leden van de RvC laten zich pro actief informeren om zich een zo volledig mogelijk beeld te kunnen vormen over de ontwikkelingen binnen de organisatie. De raad is op deze wijze betrokken bij de kern van de organisatie. De RvC is sensitief op signalen uit de organisatie en deze worden serieus genomen en besproken. Van belang is dat de RvC onafhankelijk blijft denken en op de checks and balances let. Elk lid heeft zijn / haar eigen verantwoordelijkheid om 'niet-pluis-gevoelens' in te brengen.

Samenwerking RvC en RvB

De RvC houdt toezicht op de bestuurlijke opgaven, onder andere door toezicht te houden op de besturing. Daartoe heeft de RvC contacten met diverse interne stakeholders, maar is daarin wel rolvast. De RvB en de individuele leden van de RvC wordt de ruimte en het vertrouwen gegeven, zodat een ieder in de gelegenheid wordt gesteld zijn / haar rol optimaal te vervullen. Het toezicht wint aan waarde als gedachten worden uitgewisseld, naar elkaar wordt geluisterd, meningen worden gerespecteerd en een ieder bereid is zich te laten overtuigen door goede argumenten.

RvB en RvC houden elkaar wederzijds in balans:

1. Inhoudelijk door open vragen te stellen over de bestuurlijke opgaven, de 'achterkant van het gelijk' in te brengen en daarmee een constructieve tegenspraak te voeren.
2. Relationeel door aandacht te besteden aan vertrouwen over en weer en te reflecteren over spannende tijden en te zorgen dat deze sparringpartner en adviserende rol tussen RvC en RvB "vitaal" blijft.
3. Verwachtingsmanagement door behoeften aan te geven en na te vragen bij elkaar (waar zit de bezorgdheid en waar is met name nu behoefte aan?), zodat eerst het communicatiepatroon wordt benoemd en daarna weer met de inhoud wordt doorgegaan.
4. Mensgericht door niet alleen mededelingen te doen, maar ook zorgen en dilemma's te delen om daarmee de dialoog richting te geven.

Samenwerking RvC en Aandeelhouder

Het ziekenhuis is, in afwijking van de meeste Nederlandse algemene ziekenhuizen, particulier eigendom. Deze complexiteit en bijzondere dynamiek vraagt iets van de transparantie en communicatie. Door frequente interactie tussen de Aandeelhouder en de voorzitter van de RvC en door de Aandeelhouder uit te nodigen als toehoorder bij de reguliere RvC vergadering, wordt de samenwerking en rolverdeling tussen de RvC, RvB en Aandeelhouder bestendigd.

Samenwerking RvC en Medische Staf

In de dagelijkse praktijk is het onverminderd de intentie en werkwijze van het Bestuur om voor strategische thema's (waaronder, beleid en kwaliteit van zorg) voortdurend afstemming te zoeken met de medische staf. De relatie met de medische staf is ook verankerd doordat maximaal twee leden van de medische staf, de medisch specialisten vertegenwoordigen als gespreks- en overlegpartner van de RvB. De afspraken hierover zijn uitgewerkt in het Bestuurlijk Convenant. In die hoedanigheid worden deze twee leden van de medische staf eveneens uitgenodigd als toehoorder bij de reguliere RvC vergadering.

Informatievoorziening

In het informatieprotocol is vastgelegd welke informatie minimaal aan de RvC ter beschikking wordt gesteld. In het RvC reglement is eveneens vastgelegd dat de RvC en de afzonderlijke leden van de raad een eigen verantwoordelijkheid hebben om alle informatie te verlangen die nodig is om de taak als toezichthoudend orgaan te vervullen. Er dient sprake te zijn van open en transparante informatie uitwisseling en meningsvorming.

De RvC is transparant en informeert de RvB proactief over zijn netwerkcontacten. Als leden contact willen leggen met in- of externe partijen of functionarissen dan bespreekt de RvC dit vooraf met de RvB en RvC. De RvC blijft te allen tijde rolvast en informatie en uitkomsten worden teruggebracht naar de RvC / RvB vergadering.

Permanente Educatie, ontwikkeling en reflectie

De RvC werkt permanent aan de eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Daartoe wordt een scholings- en ontwikkelingsprogramma opgesteld en uitgevoerd en netwerken op peil gehouden. De RvC haalt proactief informatie op over ontwikkelingen in de sector en zorgt voor voldoende bijscholing. Het is de eigen verantwoordelijkheid van de leden dat zij beschikken over voldoende kennis en kunde om hun functie goed uit te kunnen voeren.

Tevens wordt regelmatig het eigen functioneren in samenspel met de RvB geëvalueerd. Dit wordt in ieder geval aan het einde van elke vergadering gedaan en als onderdeel van de jaarlijkse evaluatiecyclus (waarvan 1 maal per 3 jaar met een externe facilitator). Ook spreken de leden elkaar aan en geven elkaar feedback zodat de leden van elkaar kunnen leren en als team kunnen verbeteren.

De RvC legt jaarlijks verantwoording af van zijn handelen in de vorm van een jaarverslag dat gelijktijdig met het bestuursverslag van de instelling wordt gepubliceerd.