

# Visiedocument op toezicht & toepassing governancecode zorg

## Voorwoord

Per 1 januari 2017 is de nieuwe Governancecode Zorg (verder: governancecode) van kracht<sup>1</sup>. De governancecode is gericht op het zo inrichten van de governance structuur van zorginstellingen dat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

Daarnaast is per juli 2020 het 'kader goed bestuur' van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) van toepassing. Het doel hiervan is dat zorgaanbieders goede, betaalbare en voor iedereen toegankelijke zorg leveren. In dit kader worden expliciete verwachtingen aan de raad van toezicht gesteld. Deze verwachting is verwoord in zes thema's welke in dit document verder worden uitgewerkt.

In oktober 2017 is het manifest 'Scherp op ouderenzorg' gepubliceerd<sup>2</sup>. In dit manifest wordt in 10 punten opgeroepen tot maatregelen waardoor zorginstellingen kwalitatief goede zorg aan haar cliënten kunnen aanbieden. De 10 punten uit dit manifest zijn meegenomen in de visie van de raad van toezicht op de te leveren zorg, de daarmee samenhangende governance structuur en daarmee in dit visiedocument.

Dit visiedocument op toezicht en toepassing van de governancecode zorg, het kader goed bestuur en het manifest Scherp op ouderenzorg is opgesteld door de raad van toezicht van Stichting ZGR (verder: ZGR) en wordt jaarlijks daar waar nodig herzien, aangepast en opnieuw vastgesteld.

Naast dit visiedocument is door de raad van toezicht van ZGR ook een zogenaamd 'toepassingsdocument toezicht & governance' opgesteld waarin, naast de in dit document beschreven visie, de concrete toepassing van de bepalingen in de governancecode wordt uiteengezet. Dit toepassingsdocument wordt eveneens jaarlijks daar waar nodig herzien, aangepast en opnieuw vastgesteld.

De missie van ZGR is 'het ondersteunen van de Sallandse senior bij een goed leven in eigen regie'.

De visie van de raad van toezicht van ZGR vloeit voort uit het strategische programma van ZGR die verwoord is in het document 'strategisch programma ZGR 2021-2025, goed leven en fijn werken in het hart van Salland'. De hierin opgenomen kernwaarden voor 2021-2025 zijn:

- 
- Persoonlijke aandacht
- Eigen regie
- Noaberschap
- Deskundig in partnerschap
- Innovatief
- Duurzaam

Vanuit deze visie en missie is door de raad van toezicht de visie op toezicht beschreven.

---

<sup>1</sup> <http://www.governancecodezorg.nl/>

<sup>2</sup> <https://www.scherpopouderenzorg.nl/>

## Visie van de raad van toezicht

De raad van toezicht is van mening dat toezicht gehouden moet worden vanuit verbinding: verbinding met de mensen die zorg krijgen, de mensen die er werken en de verbinding met de samenleving. Voor de raad van toezicht in het bijzonder is de verbinding met de raad van bestuur van belang.

Verbinding wil overigens NIET zeggen dat je 'vriendjes' met iedereen moet zijn. Verbinding maken is: luisteren, klankborden, maar ook aanspreken en onafhankelijk blijven denken.

Concreet betekent dit dat de raad van toezicht:

1. Toezicht houdt vanuit het verhaal achter het operationele proces van ZGR, rekening houdend met de relatief beperkte omvang van ZGR. Niet alleen worden feitenrapportages zoals periodieke rapportages die worden opgesteld onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur als input voor het te houden toezicht gebruikt. Het verhaal achter deze rapportages is voor de raad van toezicht minstens zo belangrijk om toezicht te kunnen houden. Hierbij wordt gedacht aan (in)formele ontmoetingen, rondleidingen, contactmomenten met de ondernemingsraad (verder: OR) en centrale cliëntenraad (verder: CCR) en het eigen netwerk van de raad van toezicht.
2. Zich verbindt aan de 7 principes van de governancecode waarvan voor wat betreft de visie op toezicht vooral het tweede principe van belang is: 'de raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie'.  
Voor ZGR zijn dat de waarden en normen: *persoonlijke aandacht, betrouwbaar en deskundig in partnerschap, innovatief, kwaliteit & veiligheid en duurzaam met het oog op de lange termijn*.  
Door middel van werkbezoeken zal de raad van toezicht verdere invulling geven aan de betekenis van deze kernwaarden. Bijvoorbeeld door in gesprek en discussie te gaan met cliënten, OR, cliëntenraden, middenkader en overige stakeholders.
3. De 'NVTZ notitie: Goed toezicht in zorg en welzijn'<sup>3</sup> als uitgangspunt voor zijn handelen hanteert. Deze notitie beschrijft dat goed toezicht van toegevoegde waarde is voor de raad van bestuur, de organisatie en de maatschappij en dat goed toezicht door een lerende en (semi-)professionele raad van toezicht een vorm van kwaliteitsbewaking is.
4. De benoemde thema's in het kader goed bestuur van de IGJ en NZa ter harte neemt, hier uitvoering aan geeft en zich hier aantoonbaar voor inzet.

In het vervolg van dit visiedocument wordt beschreven hoe de raad van toezicht deze vier aspecten concreet vorm wil geven in de wijze waarop toezicht gehouden wordt.

### 1. Toezicht houden vanuit het verhaal achter het operationele proces van ZGR:

De raad van toezicht is van mening dat een raad enerzijds moet beschikken over alle feiteninformatie die nodig is om te kunnen toetsen of een organisatie goed bestuurd wordt en anderzijds goed voeling (verbinding) moet houden met deze organisatie en de geledingen die er deel van uitmaken. Daarom is in samenspraak met de raad van bestuur een raamagenda opgesteld met daarin opgenomen de periodieke onderwerpen die in de vergaderingen van de raad van toezicht worden besproken. Onderdeel hiervan is de periodieke informatieverstopping aan de raad van toezicht. Deze periodieke

---

<sup>3</sup> Hiervoor wordt verwezen naar de 'NVTZ notitie: Goed toezicht in zorg en welzijn', zoals vastgesteld door de ALV van de Nederlandse Vereniging Toezichthouders in Zorg en Welzijn (verder: NVTZ) op 10 november 2016.

informatieverschaffing kan ingedeeld worden in de volgende aspecten en is hieronder (niet limitatief) opgenomen:

#### *Formele informatiebronnen*

- Periodieke rapportages waarin wordt gerapporteerd over financiën, zorg en HR.
- Rapportages van en uitkomsten van overleggen met de externe accountant door de auditcommissie van de raad van toezicht.
- Rapportages van financiën & bedrijfsvoering.
- Uitkomsten van kwaliteitskaders, rapportages van de Inspectie voor de gezondheidszorg, interne kwaliteitsaudits en informatie over klachten.
- Berichten (direct) bij een dreigende crisis of een incident dat een grote impact kan hebben op ZGR.

#### *Bronnen/activiteiten in het tussengebied tussen formeel en informeel toezicht*

- Informele (schriftelijke) mededelingen van de raad van bestuur aan de raad van toezicht
- Addenda bij de periodieke rapportages waarin gerapporteerd wordt over ontwikkelingen, zonder dat hierover afspraken zijn. Ook is het mogelijk dat de raad van toezicht expliciet verzoekt om rapportage over een thema.
- Jaarlijks bezoek van een lid van de raad van toezicht aan centrale en decentrale medezeggenschapsorganen zoals OR en CCR.
- Lidmaatschap en bijwonen van (scholings-)bijeenkomsten van onder andere de NVTZ en andere externe partners.

#### *Informele, waarde gerichte bronnen/activiteiten*

- Jaarlijkse ontmoeting met het management van ZGR
- Het samen bezoeken van bijeenkomsten om het eigen handelen te kunnen spiegelen aan dat van andere bestuurders en toezichthouders.
- Themabijeenkomsten, interne conferenties, openingen en recepties, waarvoor de raad van toezicht als regel wordt uitgenodigd.
- Deelname aan (jaarlijkse) stakeholdersbijeenkomst waar externe stakeholders worden uitgenodigd.
- Vergaderen 'op locatie', gecombineerd met werk- en locatiebezoeken.
- Jaarlijkse bijeenkomsten van raad van bestuur en raad van toezicht over een thema dat zich leent tot verdieping en/of het delen van waarden.

De raad van toezicht<sup>4</sup> maakt gebruik van werkbezoeken waarbij zij fysiek aanwezig is op de verschillende locaties, rondloopt en hun aanwezigheid mede gebruikt om indrukken op te doen van de operationele processen. Tijdens deze werkbezoeken gaan tevens cliënten, familieleden of andere naasten, medewerkers, raad van bestuur en raad van toezicht aan de hand van een aantal spelregels met elkaar in gesprek over gespreksthema's. De gesprekken zijn bedoeld om de verbinding en samenwerking te verstevigen en te verbeteren en de kwaliteit en veiligheid te vergroten. Daarom worden na elk gesprek afspraken gemaakt hoe dat te doen. De afspraken worden opgenomen in het jaarplan van de afdeling. Bewaking van de voortgang vindt plaats in de reguliere rapportages.

Werkbezoeken zijn naar de mening van de raad van toezicht bij uitstek een instrument om verbinding te maken.

---

<sup>4</sup> Met raad van toezicht wordt zowel de voltallige raad als individuele leden bedoeld.

## 2. De 7 principes uit de governancecode

De nieuwe governancecode biedt een instrument om de governance - het toezicht - zo in te richten dat dit bijdraagt aan:

- het waarborgen van goede zorg
- het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de sector en aan
- het maatschappelijk vertrouwen.

De 7 principes uit de code die ook voor de raad van toezicht van ZGR bindende principes zijn, zijn:

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

Dit betekent dat de raad van toezicht zijn handelen (en dat van de raad van bestuur) altijd toetst aan deze principes van de Governancecode, gericht op:

- De eigen organisatie: doet ZGR de goede dingen vanuit de waarden en normen die 'passen bij ZGR'? Dus met betrokkenheid van en in verbinding met belanghebbenden en leidt dit tot goede zorg?;
- De maatschappelijke taak van ZGR: het verlenen van goede zorg vanuit de visie en missie van ZGR, namelijk het bieden van comfortabele zorg aan de senioren in het hart van Salland. Ook hier zijn de waarden en normen van ZGR belangrijk.

De raad van toezicht vindt dat hij deze waarden ook zelf actief uit moet dragen. Het huishoudelijk reglement voor de raad van toezicht van ZGR<sup>5</sup> is opgebouwd vanuit deze waarden en geldt – als logisch vervolg hieruit - ook als 'toetsingskader' voor de raad van bestuur en de raad van toezicht.

## 3. Goed toezicht in zorg en welzijn

Als derde element in de visie van de raad van toezicht geldt dat de raad van toezicht van mening is dat zij zelf ook toetsbaar en aanspreekbaar moet zijn. Goed toezicht kan in de visie van de raad van toezicht alleen als je zelf ook wilt leren en dat niet alleen van anderen verwacht. Dus niet alleen de raad van bestuur moet voldoende kundig en professioneel zijn, het moet ook gelden voor de raad van toezicht.

ZGR is een organisatie die *continu wil verbeteren* om de beste zorg te kunnen leveren aan cliënten. Mede daarom wil de raad van toezicht een professionele, lerende raad van toezicht

---

<sup>5</sup> Hiervoor wordt verwezen naar het 'Huishoudelijk Reglement Raad van Toezicht Stichting Zorggroep Raalte', september 2014

zijn. De raad van toezicht zal onderzoeken of accreditatie van de toezichthouders door de NVTZ wenselijk is.

De raad van toezicht wil niet enkel werken vanuit strikt formele opleidingseisen maar vanuit een professionele houding en attitude, waarbij wij willen streven naar toepassing van de NVTZ-notitie.

Daarbij zijn drie elementen van belang:

1. Bij- en nascholing waar nodig:  
De raad van toezicht heeft een eigen scholingsbudget en volgt – vaak op individuele wens – scholing van onder meer de NVTZ. In verband met de voorgenomen accreditatie wordt dit planmatig opgepakt en wordt een scholingsprogramma opgesteld dat recht doet aan de bepalingen die worden gesteld vanuit de accreditatiecommissie van de NVTZ en rekening houdt met de diversiteit en samenstelling van de raad van toezicht.
2. Continue reflectie en evaluatie voor blijvende ontwikkeling:  
Reflecteren op het eigen functioneren is al jaren staand beleid. De raad van toezicht evalueert jaarlijks over zijn functioneren (met een extern begeleider indien nodig of één keer in de drie jaar) en bespreekt de uitkomsten hiervan met de raad van bestuur. De raad van toezicht zal de geleerde lessen uit de evaluatie openbaar maken, conform de eisen uit het programma Goed Toezicht<sup>6</sup>.
3. Transparantie over de invulling van de maatschappelijke agenda:  
Vanuit de gehanteerde werkwijze is de raad van toezicht altijd goed zichtbaar en benaderbaar voor cliënten, medewerkers en overige stakeholders. Dat komt mede voort uit activiteiten in het kader van wat we ‘informeel toezicht’ noemen. In het jaarverslag van ZGR is een verslag van de raad van toezicht opgenomen. De raad van toezicht zal – in navolging van de eisen uit het programma Goed Toezicht – zorgen voor een algemeen mailadres, het openbaar maken van gevolgde scholing en de geformuleerde lessen uit evaluaties.

#### 4. Kader goed bestuur

In het kader goed bestuur wordt gesteld: “In de besturing van de zorgorganisatie heeft de raad van toezicht naast de raad van bestuur een belangrijke rol. Het veranderend zorglandschap, de technologische ontwikkelingen en de uitdagingen in de arbeidsmarkt vragen veel van bestuurders en interne toezichthouders. De verwachtingen van de maatschappij zijn hoog. Het is aan de interne toezichthouders om naast het organisatiebelang ook steeds het maatschappelijk belang voor ogen te houden. Zij zien toe op het verantwoord afwegen en beheersen van kansen en risico's. Dit doen zij door onder andere de Governancecode Zorg na te leven, alert te zijn op het veranderend zorglandschap en de toekomst van de zorgorganisatie. In afstemming met de raad van bestuur agendeert de raad van toezicht daarom proactief nieuwe maatschappelijke thema's.

IGJ en NZa zien de volgende zes belangwekkende thema's voor raden van toezicht en verwachten dat zij hier uitvoering aan geven en zich aantoonbaar hiervoor inzetten.

1. De raad van toezicht investeert in een eigen toezichtvisie en formuleert doelstellingen en acties;

---

<sup>6</sup> Met het programma Goed Toezicht wordt bedoeld: de notitie van de NVTZ: goed toezicht in zorg en welzijn.

2. De raad van toezicht ziet toe op beheersing van risico's met aandacht voor gedrag en cultuur;
3. De raad van toezicht dient ook het maatschappelijk belang over de grenzen van de eigen organisatie;
4. De raad van toezicht zorgt voor zijn eigen diversiteit en vakmanschap;
5. De raad van toezicht borgt onafhankelijkheid en voorkomt vermenging van belangen;
6. De raad van toezicht ziet toe op transparante en afgewogen besluitvorming en zorgt voor openbare verantwoording

## Tenslotte en conclusie

Tenslotte is er een onderliggend principe dat voor de raad van toezicht van ZGR cruciaal is. Voortvloeiend uit de visie van ZGR, werkt ZGR vanuit een 'integrale blik'. Plannen en beleidsvoorstellen worden altijd geschreven vanuit het belang dat ze hebben, wat ze betekenen voor:

1. de cliënten (kwaliteit van zorg);
2. de medewerkers (HR) en;
3. de kosten (in termen van financiën en bedrijfsvoering).

De financiële afdeling en de planning & control cyclus van ZGR is ook ingericht vanuit deze drie domeinen. Besluiten worden pas genomen als ze van advies voorzien zijn/getoetst zijn aan deze domeinen. Ook het toezicht is dientengevolge 'integraal'. De raad van toezicht hanteert de visie dat toezicht integraal moet plaatsvinden op de drie domeinen: (kwaliteit van) zorg, HR en financiën.

Zoals in het voorwoord vermeld is er, naast dit visiedocument, ook een zogenaamd 'toepassingsdocument toezicht & governance' opgesteld, waarin de concrete toepassing van de bepalingen in de governancecode wordt uiteengezet. Dit toepassingsdocument wordt eveneens jaarlijks daar waar nodig herzien, aangepast en opnieuw vastgesteld.

Aldus vastgesteld in de vergadering van de raad van toezicht op 17 maart 2021.