

Goed toezicht in zorg en welzijn

Preambule

Goed toezicht levert continu toegevoegde waarde op voor de RvB, de organisatie en de maatschappij. Dat dit goede toezicht kan worden ontwikkeld, is een van de uitgangspunten in het pamflet 'De Vrijblijvendheid Voorbij' van de commissie Brenninkmeijer, waarbij de nadruk op de reflectieve houding van de Raad van Toezicht ligt. Toen de NVTZ door het Ministerie van VWS werd gevraagd om accreditatie van Raden van Toezicht vorm te geven om zo professionalisering van Raden van Toezicht zichtbaar en minder vrijblijvend te maken, waren de aanbevelingen van deze commissie dan ook de basis van de uitwerking door de accreditatiecommissie.

Wij spreken in dit kader echter liever over een programma van Goed Toezicht dat geloofwaardig is, dan over accreditatie. Per definitie ligt de beoordeling van geloofwaardigheid niet alleen in het functioneren van de Raad van Toezicht besloten, maar in de relevante interne en externe maatschappelijke belanghouders die oordelen over de geloofwaardigheid van de Raad van Toezicht. Om daar over te kunnen oordelen, is transparantie nodig. Derhalve wordt hier een systematiek geboden waarin niet de vereniging zelf beoordeelt of een Raad van Toezicht geloofwaardig toezicht houdt, maar uiteindelijk zijn het de verschillende belanghouders van de Raad van Toezicht die dit oordeel kunnen vellen op basis van de openbaar beschikbare gegevens omtrent dit Goed Toezicht. Eveneens gaat het bij Goed Toezicht om waardevol en professioneel toezicht. De Raad van Toezicht is aanspreekbaar op de waarde die hij toevoegt aan de organisatie.

Tegelijkertijd moet het Goed Toezicht ook niet als panacee worden gezien. Incidenten zullen helaas altijd voorkomen, onafhankelijk van de gekozen structuuroplossingen. **Kern bij de gekozen systematiek is de intrinsieke motivatie van (leden van) de Raad van Toezicht om zich blijvend te ontwikkelen en toezicht als een professie te zien.**

Het Goed Toezicht dient te worden afgezet tegen andere vormen van kwaliteitsbewaking die al bestaan of in ontwikkeling zijn. Deze instrumenten zijn bedoeld om corrigerend op te kunnen treden (zie bijlage). Dit zijn juridische mogelijkheden en codes die voorzien in aansprakelijkheid en aanspreekbaarheid van toezichthouders, deze geven voldoende kaders voor de inrichting van de werkzaamheden en het gedrag van toezichthouders. Bij incidenten zijn dat de kaders waarop kan worden teruggevallen. Goed Toezicht richt zich op de vakontwikkeling en professionaliteit, waarbij de nadruk moet liggen op het versterken van het lerend vermogen van de Raden van Toezicht door in te zetten op de intrinsieke motivatie.

Governance, in het Nederlands te vertalen als 'verantwoordelijkheidstoedeling', is een fluïde geheel. Dat betekent dat in de loop der tijd de invulling van Goed Toezicht kan worden aangepast. Uitgangspunt daarbij moet echter wel de bovenstaande filosofie zijn en er moet rekenschap worden gegeven aan het feit dat:

- Het gaat om de dynamiek en het presteren van de Raad van Toezicht als geheel;
- Er sprake is van een dynamisch proces waarin de Raad van Toezicht continu bezig is met zijn rol en zijn presteren, niet eens in de paar jaar;
- Toezichthouden een vak is, maar in beperkte tijdsbesteding wordt uitgevoerd. De invulling zal derhalve in lijn met deze tijdsbesteding moeten zijn.

Overwegingen bij Goed Toezicht

Hierboven is reeds beschreven dat Goed Toezicht niet kan voorkomen, zoals geen enkel instrument dat kan, dat incidenten plaatsvinden. Waarom dan toch een dergelijk programma? Het kan wellicht niet voorkomen dat incidenten plaatsvinden of dat missers worden gemaakt, maar misschien de kans daarop verkleinen of in ieder geval helpen om bekende valkuilen te vermijden.

De filosofie van Goed Toezicht zit hem niet in regels en compliance, maar in cultuur en gedrag. Derhalve geldt voor dit programma het principe van 'pas toe of leg uit'. Het programma is wel zeer aan te bevelen, omdat het een grote verantwoordelijkheid is om deel uit te maken van de RvT van een zorg- of welzijnsinstelling. De verantwoordelijkheid ligt daarom ook bij de RvT zelf om al dan niet deel te nemen aan dit programma Goed Toezicht, de consequenties hiervan evenzeer.

Zoals eerder aangeduid, draait toezicht ook om toegevoegde waarde. Toegevoegde waarde kan pas structureel worden gecreëerd als er bewustwording is van waar men als Raad van Toezicht mee bezig is. Voor deze bewustwording bestaan voorwaarden (letterlijk 'vóór waarde') om hier op zinvolle wijze invulling aan te geven. Deze voorwaarden zijn hieronder beschreven.

Invulling van Goed Toezicht

Conform de aanbevelingen van de commissie Brenninkmeijer stelt de accreditatiecommissie voor om Goed Toezicht vorm te geven volgens drie lijnen:

- Goed beslagen ten ijs (bij- en nascholing waar nodig);
- Reflectie en evaluatie (continue reflectie voor blijvende ontwikkeling);
- Transparantie (over de invulling van de maatschappelijke agenda);

Goed beslagen ten ijs: lidmaatschap

Om goed invulling te kunnen geven aan toezichthouderschap binnen een Raad van Toezicht horen toezichthouders te voldoen aan professionaliteitseisen die via een leergang of anderszins te verwerven zijn. Toezichthouden is een vak en voor een goede vakuitoefening is bepaalde kennis ten aanzien van de verwachtingen en verantwoordelijkheden onontbeerlijk.

1. Voorwaarden

- Ieder nieuw lid van een RvT dat voor het eerst zitting neemt in een RvT en nog geen beginnerscursus heeft gevolgd zal voor het voldoen aan het Goed Toezicht een volwaardige beginnerscursus volgen voor toezichthouders in zorg en/of welzijn.
- Volwaardige cursussen besteden in ieder geval aandacht aan (een lijst met deze cursussen komt op de website van de NVTZ):
 - o Algemene informatie met betrekking tot de rollen van het toezichthoudend vak en het 'Raad van Toezicht'-model binnen de Nederlandse gezondheidszorg; hierbij is ook aandacht voor het stelsel an sich en de rechten van patiënten/cliënten;
 - o De werkformulering van de Raad van Toezicht, het schrijven van een eigen toezichtvisie die eveneens wordt besproken binnen de eigen RvT;
 - o Integriteit en houdingsaspecten van de RvT;
 - o Interactiviteit in de vorm van nabootsing van mogelijke situaties met betrekking tot *boardroom dynamics*
- Naast een algemene introductiemodule volgt elk nieuw lid dat voor het eerst zitting neemt in een RvT ten minste een keuzemodule voor toezichthouders op kennislacunes van het betreffende lid, zoals kwaliteit & veiligheid, financiën, zorgvastgoed, etc.

2. Bepaling van de toegevoegde waarde

De accreditatiecommissie verzoekt partijen om cursorisch of anderszins invulling te geven aan de bovenstaande voorwaarden. Op de website van de NVTZ komt een lijst van goedgekeurde opleidingen door een innovatie- en adviescommissie. Indien binnen een half jaar na de benoeming tot lid van de RvT nog geen inschrijving voor een cursus of anderszins heeft plaatsgevonden, zal dit inzichtelijk zijn via de website van de NVTZ. Als vervolgens binnen anderhalf jaar het geheel nog niet is afgerond, zowel de aanvangscursus als de keuzemodule, dan zal dit ook via die weg inzichtelijk zijn. In beginsel kan alleen sprake zijn van vrijstelling van onderdelen wanneer vergelijkbare cursussen zijn gevolgd. Uiteindelijk zal een innovatie- en adviescommissie de voorlopige vrijstelling definitief beoordelen.

Goed beslagen ten ijs: leiderschap

Voor de dynamiek in en het functioneren van de Raad van Toezicht is de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de leiderschapsrol uitermate belangrijk invloed. Om dit gegeven positief te benutten verdient dit leiderschap, niet noodzakelijkerwijs maar in de regel wel belegd bij de voorzitter van de Raad van Toezicht, derhalve extra aandacht bij Goed Toezicht.

1. Voorwaarden

- Iedere RvT in zorg en welzijn zal eens in de vier jaar tenminste één lid naar een volwaardige leiderschapskursus sturen. In de regel is een dergelijk programma bedoeld voor de voorzitter van de RvT, maar hiervan kan worden afgeweken.
- De volwaardige leiderschapskursus besteedt in ieder geval aandacht aan (een lijst met deze cursussen komt op de website van de NVTZ):
 - o Hoe de Raad van Toezicht in zijn rol als strategisch adviseur is in te zetten t.b.v. de organisatie en goede zorg;
 - o Het juiste samenspel in de Raad van Toezicht, met de Raad van Bestuur en met andere stakeholders, zowel intern als extern;
 - o De verschillende leiderschapsstijlen en wijzen van voorzitter van vergaderingen en hoe deze effectief kunnen worden ingezet binnen de *boardroom dynamics*, nagebootst in de vorm van simulaties;
 - o Hoe de Raad van Toezicht verbinding kan zoeken met de maatschappelijke adherente omgeving.

2. Bepaling van de toegevoegde waarde

De accreditatiecommissie verzoekt partijen om cursorisch of anderszins invulling te geven aan de bovenstaande voorwaarden. Op de website van de NVTZ komt een lijst komen van goedgekeurde opleidingen door een innovatie- en adviescommissie. Omdat de samenleving te maken heeft met steeds veranderende omstandigheden en de governance hierbij ook verandert, zal deze cursus na een aantal jaar opnieuw worden gevolgd om de dynamiek binnen de RvT een passende impuls te kunnen geven. Binnen het programma van Goed Toezicht wordt vooralsnog uitgegaan van eens in de vier jaar. Indien het reeds drie-en-een-half jaar geleden is dat iemand binnen de RvT de leiderschapskursus heeft gevolgd, zal de RvT hierop worden geattendeerd. Wanneer na vier jaar geen inschrijving heeft plaatsgevonden, dan zal inzichtelijk zijn dat een Raad van Toezicht niet aan deze voorwaarde heeft voldaan.

In beginsel kan alleen sprake zijn van vrijstelling van onderdelen wanneer vergelijkbare cursussen zijn gevolgd of wordt uitgelegd op welke wijze een RvT anderszins invulling heeft gegeven aan dit onderdeel. Uiteindelijk zal een innovatie- en adviescommissie de voorlopige vrijstelling definitief beoordelen.

Reflectie en evaluatie

Reflectie en evaluatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden waar het gaat om continu op professionele wijze met goed toezicht bezig te zijn. Uitgangspunt is dat een RvT nadere invulling geeft aan het reflecteren op de vragen of de RvT zich met de goede dingen bezighoudt en of hij dit op de juiste wijze doet.

1. Voorwaarden

- Een Raad van Toezicht in zorg en welzijn dient elk jaar een zelfevaluatie te houden, waarbij eens in de drie jaar wordt gekozen voor een evaluatie onder begeleiding van een onafhankelijke deskundige externe evaluator;
- Als uitkomst van de evaluatie onder externe begeleiding dient een Raad van Toezicht in ieder geval drie mee te nemen lessen te formuleren, die openbaar worden gedeeld;
- In de periode tussen twee evaluaties onder externe begeleiding zal de RvT in ieder geval één vorm van methodische reflectie toepassen, waarbij de keuze voor de vorm van methodische reflectie mede kan voortvloeien uit de aandachtspunten die in de evaluatie onder externe begeleiding naar voren zijn gekomen;
- Een aantal van de reflectieve methoden wordt gestructureerd aangeboden, al worden Raden van Toezicht eveneens uitgenodigd om eigen vormen van methodische reflectie toe te passen, al dan niet onder begeleiding. Voorbeelden van bruikbare methoden zijn:
 - o Intervisie, waarbij in een groep toezichthouders onder elkaar casussen kunnen bespreken om hier lering uit te trekken;
 - o Visitatie, waarbij Raden van Toezicht elkaar kunnen bezoeken om zo inzicht te krijgen in de dynamiek van andere Raden en inzicht krijgen en hier ten aanzien van hun eigen dynamiek op kunnen reflecteren;
 - o Zelfreflectie in groepsdynamiek, bij deze methode wordt binnen een RvT gekeken naar het eigen vergadergedrag en mogelijke wenselijke veranderingen;
 - o Communities of Practice, waarbij meerdere voltallige Raden van Toezicht inzoomen op een bepaald thema om op een hoger niveau te geraken;
- Als uitkomst van de methodische reflectie dient een Raad van Toezicht in ieder geval twee mee te nemen lessen te formuleren, die openbaar worden gedeeld.

2. Bepaling van de toegevoegde waarde

Bij inwerkingtreding van het Goed Toezicht krijgen alle Raden van Toezicht drie jaar de tijd om een eerste evaluatie onder externe begeleiding te houden. Aan de voorwaarde rondom evaluatie is pas voldaan wanneer de Raad van Toezicht de lessen heeft benoemd en deze ook door de evaluator zijn bevestigd. De NVTZ biedt op haar website een overzicht van externe evaluatoren die werken volgens een systematiek die minimaal vereist is om te kunnen spreken van evaluatie onder begeleiding van een onafhankelijke externe deskundige. Deze evaluatoren kunnen zich aanmelden bij de NVTZ.

Ten aanzien van de reflectieve methode, hiervoor geldt dat een Raad van Toezicht na twee jaar na afloop van de extern begeleide evaluatie een herinnering zal krijgen indien er nog geen reflectieve

methode heeft plaatsgevonden. Indien na drie jaar geen reflectieve methode is gebruikt, zal inzichtelijk zijn dat een Raad van Toezicht niet aan deze voorwaarde heeft voldaan. Aan de voorwaarde van de reflectieve methode is pas voldaan wanneer een Raad van Toezicht heeft aangegeven welke methode is gebruikt en de bijbehorende lessen heeft geformuleerd.

Indien een Raad van Toezicht op andere wijze invulling wenst te geven aan deze voorwaarden is dat mogelijk, met dien verstande dat de evaluatie onder externe begeleiding vereist wordt door de Governancecode. Het niet tijdig of onvolledig aanleveren van informatie geschiedt onder verantwoordelijkheid van de RvT zelf.

Transparantie

1. Voorwaarden

De Raad van Toezicht is voor de verschillende interne en externe belanghouders herkenbaar en aanspreekbaar op zijn geloofwaardigheid en toegevoegde waarde. De RvT is verantwoording schuldig aan de verschillende maatschappelijke belanghouders en toont transparantie door in ieder geval te voldoen aan:

- Het aanspreekbaar zijn in brede zin, de RvT is tenminste benaderbaar middels een algemeen mailadres;
- Het maken van een jaarverslag, eventueel als onderdeel van het algemeen jaarverslag van de instelling. Onderdeel van dit verslag is de verificatie van het voldoen aan (wettelijke) eisen, zoals een overzicht van de (neven)functies van de leden van de RvT ten behoeve van het gelimiteerd aantal toegestane toezichthoudende functies en het ontbreken van de schijn van belangenverstrengeling;
- Het openbaar maken van de gevolgde cursussen door de (leden van) de RvT in het kader van de kennisontwikkeling ten behoeve van de werkzaamheden van de RvT;

2. Bepaling van de toegevoegde waarde

Om aan de voorwaarden te kunnen voldoen biedt de NVTZ op haar website de mogelijkheid om de transparantie te geven door aanlevering van de gegevens door de Raden van Toezicht. Deze voorwaarden verdienen het om tenminste jaarlijks te worden herzien. Dit zal gebeuren over het afgelopen kalenderjaar, waarbij de uiterste aanleverdatum 1 juli is. Indien na deze datum niets is aangeleverd, zal inzichtelijk zijn dat een Raad van Toezicht niet aan deze voorwaarde heeft voldaan. Het niet tijdig of onvolledig aanleveren van informatie geschiedt onder verantwoordelijkheid van de RvT zelf. Een groot deel van deze informatie wordt door de accountant al meegenomen in de controle van de jaarverslaglegging.

Werkwijze

Het systeem van Goed Toezicht treedt in werking nadat het ondersteunende ICT-systeem operationeel is, de verwachting is dat dit februari 2017 is. Gezien de hierboven geformuleerde voorwaarden is het voor iedere RvT die wil voldoen aan de voorwaarden van accreditatie mogelijk om binnen een termijn van maximaal drie jaar aan deze voorwaarden te voldoen. Daarbij kan worden gesproken van het voldoen aan de voorwaarden ten aanzien van 'Goed beslagen ten ijs', indien:

- Een lid van de RvT voor het eerst is benoemd in een RvT in zorg en welzijn voorafgaand aan 1 januari 2017, waarbij voor leden die in de periode 2015-2016 voor het eerst zijn benoemd en die nog geen beginnerscursus hebben gevolgd een morele verplichting geldt deze alsnog te volgen;
- Een lid van de RvT een leergang voor de voorzitter van de Raad van Toezicht reeds succesvol heeft gevolgd in de periode 2014-2016;
- Een lid van de RvT, reeds voor november 2016 is benoemd, actief deelneemt aan één van de sessies die de NVTZ zal aanbieden in de periode november 2016 – april 2017 aan één lid per Raad van Toezicht om hen bij te scholen ten aanzien van de invulling van de onderdelen van Goed Toezicht, de maatschappelijke verwachtingen en de rol van de leiders van Raden van Toezicht in dit nieuwe proces.

Ten aanzien van de werking van het Goed Toezicht wordt voorgesteld een permanente roulerende innovatie- en adviescommissie in te stellen die minimaal tweemaal per jaar reflecteert op de bestaande voorwaarden, of deze nog steeds passend zijn en of ermee wordt bereikt wat is beoogd. Daarbij dienen wel de benoemde uitgangspunten uit de preambule als basis voor eventuele wijzigingen.

Daarnaast kan deze commissie uitspraken doen over eventuele casusposities. Hierbij kan worden gedacht aan innovatieve organisaties waar het toezicht anders is ingericht en er op andere adequate wijze wordt gewerkt aan professioneel toezicht, of aan verlichting van voorwaarden waar het zeer kleine instellingen betreft.

Bijlage

Het Goed Toezicht dient te worden afgezet tegen andere vormen van kwaliteitsbewaking die al bestaan of in ontwikkeling zijn. Deze instrumenten zijn bedoeld om corrigerend op te kunnen treden. Dit zijn juridische mogelijkheden en codes die voorzien in aansprakelijkheid en aanspreekbaarheid van toezichthouders, deze geven voldoende kaders voor de inrichting van de werkzaamheden en het gedrag van toezichthouders. Bij incidenten zijn dit de kaders waarop kan worden teruggevallen:

- Wettelijke aansprakelijkheid van toezichthouders (BW2), de mogelijkheid om naar de ondernemingskamer te stappen
- Toezicht op Goed Bestuur van de IGZ/NZa
- Zorgbrede Governancecode en Governancecode Sociaal Werk Nederland (beide worden momenteel herzien en zullen in werking treden in 2017)
- Handreikingen voor cultuur en gedrag voor toezichthouders in zorg en welzijn (commissie ingesteld door NVTZ)