



**Advies
paritaire commissie**

**BESTUURLIJKE
HORIZON 2030**

Samenstelling paritaire commissie:

Jolanda Buwalda

Rutger Jan van der Gaag

Monica Haimé

Aad Koster

Robert Reekers

Martijn Wiesenekker

Helene Wüst

Ondersteund door:

Marein Poel – NVZD

Michiel Vader – NVTZ

Maart 2024

INHOUD

1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding en achtergrond	4
1.2 Opbouw rapport	6
2. Thema's	7
2.1 De maatschappelijke opgave als startpunt	7
2.2 Moedig leiderschap: van maatschappelijk belang naar strategisch plan	8
2.3 Rolverdeling raad van bestuur en raad van toezicht	9
2.4 Krachten van buitenaf	12
2.5 Oproep aan de verenigingen en de leden	12
Bijlage 1	
Opdracht commissie en werkwijze	13
Bijlage 2	
Voorbeeldvragen voor het gesprek tussen raad van bestuur en raad van toezicht	14

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding en achtergrond

De sectoren zorg en welzijn staan voor grote transitie, die onder meer betrekking hebben op de arbeidsmarkt, domeinoverstijgende samenwerking en duurzaamheid. De noodzaak om te transformeren wordt steeds zichtbaarder, denk bijvoorbeeld aan de grote druk op de huisartsenzorg, de wachtlijsten in de geestelijke gezondheidszorg, de vraagstukken over concentratie en spreiding van medische specialistische zorg, en de financiële problemen in de ouderenzorg. In diverse rapporten¹ wordt gewaarschuwd dat duidelijke keuzes nodig zijn om ervoor te zorgen dat de sectoren zorg en welzijn niet onder nog grotere druk komen te staan. Veel bestuurders en toezichthouders zijn zich doordrongen van deze uitdagingen en zijn hier al langere tijd mee aan de slag in samenwerkingsverbanden of anderszins. Om de uitdagingen het hoofd te bieden zijn ook diverse akkoorden tot stand gekomen: het Integraal Zorgakkoord (IZA), Gezond en Actief Leven (GALA) en Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO). Organisaties worden hierbij opgeroepen om maatschappelijke belangen voorop te stellen. De NVTZ en de NVZD willen bestuurders en toezichthouders ondersteunen om deze transformatie op een verantwoorde en toekomstbestendige wijze met elkaar in te vullen. Een paritaire commissie kreeg de vraag te onderzoeken hoe er vanuit governanceperspectief waarde toegevoegd kan worden aan deze transformatie².

Maatschappelijke belangen vooropstellen

Om de toegankelijkheid, betaalbaarheid en de kwaliteit van de zorg te kunnen borgen wegen zorg- en welzijnsorganisaties maatschappelijke belangen op korte en lange termijn af. Dat vraagt in het huidige tijdsgewricht steeds meer om radicale, strategische keuzes die gepaard gaan met de nodige ethische vraagstukken. Voorbeelden van dergelijke vraagstukken zijn:

- Hoe gaan we om met de voor- en nadelen van centralisatie en decentralisatie?
- Steken we schaarse middelen in preventie of in genezing?
- Wanneer is individuele zorg passend en wanneer standaardisatie?
- Wat zijn de gevolgen van digitalisering voor de privacy van burgers?

1 RVS – Is dit wel verantwoord? (2023); Trimbos Instituut – GGZ uit de knel (2023); EY – Barometer Nederlandse Gezondheidszorg (2023).

2 Zie bijlage 1 voor de opdracht aan en de werkwijze van de commissie.

Een voorbeeld van een radicale keuze kan zijn om onderzoek naar ziektes gericht op het ontdekken van meer informatie over de ziekte, dat de zorg steeds duurder maakt, te ontmoedigen en meer onderzoek te richten op preventie en palliatieve zorg. Werken aan toekomstbestendige zorg kan betekenen het verlaten van de manier waarop we het altijd deden en vraagt om een kritische blik op de eigen, schijnbaar vanzelfsprekende kaders. Contrasterende opvattingen zijn nodig in de dialoog om te komen tot een toekomstbestendige en gedragen strategie. De verbinding met de gemeenschap waar de organisatie deel van uitmaakt en samenwerkingen (in de regio) zijn hierbij cruciaal. Ook is een breder perspectief nodig om inzicht te krijgen in de mogelijke oorzaken van de toenemende zorgvraag. Armoede, schuldenproblematiek, slechte huisvesting en eenzaamheid leiden als sociale determinanten tot veel gezondheidsklachten en -problemen.³ Het is belangrijk te benadrukken dat een meer integrale benadering van zorg, welzijn, wonen en samenleven gezondheid kan bevorderen, de kwaliteit van zorg kan verbeteren en kan bijdragen aan een effectievere inzet van mensen en middelen. Zorg en welzijn hoeft niet per definitie minder of schraler te worden, maar vooral anders.

Uitdaging voor bestuurder en toezichthouder

Om te komen tot een toekomstbestendige strategie, is het voor raden van bestuur en raden van toezicht van belang vast te stellen welke maatschappelijke rollen zij zien weggelegd voor de organisatie in de regio. De volgende vragen zijn hierbij relevant: is de huidige zorg- en dienstverlening toekomstbestendig? Zijn wij in staat om met elkaar de zorg op een andere manier vorm te geven en aan te bieden, gericht op samenredzaamheid? Vanuit welke organisatie kan de zorg het meest optimaal en tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten worden aangeboden? Wat betekent de transitie voor de financiële positie van de organisatie? Hoe kunnen benodigde (innovatieve) investeringen worden gefinancierd? Deze vragen duiden de grote omvang van de uitdaging waar bestuurders en toezichthouders voor staan. Samenwerking is nodig met niet alleen andere zorgaanbieders in de regio, zorgverzekeraars en gemeenten maar ook met onderwijsinstellingen en andere instellingen of private partijen die deel uitmaken van regionale samenlevingen. Het gaat om het streven naar meer inclusief beleid waarbij eenieder, voor zover mogelijk, bijdraagt aan het vormgeven van zorgzame samenlevingen.

‘Welke maatschappelijke rollen zijn er weggelegd voor de organisatie in de regio?’

3 Levensverwachting | Opleiding | Volksgezondheid en Zorg (vzinfo.nl)

Verantwoordelijkheidsverdeling

De concrete invulling van deze uitdaging door bestuur en toezichthouder vraagt veel van het samenspel tussen beide. De transitie vraagt (deels) om een andere manier van besturen, toezichthouden en verantwoorden.

Daarnaast is het belangrijk om de verantwoordelijkheid van de organisatie te herdefiniëren, waar nodig te begrenzen en waar nodig op te rekken. Het gaat er om te duiden welke rol en verantwoordelijkheid zorgorganisaties, de verschillende instanties en de overheid hebben in het licht van de maatschappelijke opgave.

1.2 Opbouw rapport

Naar aanleiding van de opdracht die de NVTZ en NVZD de commissie hebben meegegeven (zie bijlage 1) is de commissie in gesprek gegaan met relevante inhouds- en ervaringsdeskundigen. De inhoud van deze gesprekken en de genoemde thema's worden in het volgende hoofdstuk nader uitgewerkt. Een overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in bijlage 1.

'De commissie adviseert raden van bestuur en raden van toezicht tijd vrij te maken voor een dialoog over het meest passende samenspel'

2. THEMA'S

2.1 De maatschappelijke opgave als startpunt

Zorginstellingen (in tegenstelling tot welzijnsinstellingen, waarvan de aard is om naar de samenleving te luisteren) en de bekostiging van zorg zijn, in het huidige stelsel, sterk aanbod gedreven. Dat werkt het risico in de hand dat burgers zich als consumenten kunnen gedragen. Diverse partijen, instellingen en burgers in de samenleving zijn, mede door technologische ontwikkelingen, steeds beter in staat om zelf een rol te nemen in complexe maatschappelijke vraagstukken. De initiatieven die burgers en instellingen ondernemen zijn hard nodig gezien de toenemende schaarste aan mensen en middelen in de zorg. Essentieel hierbij is dat zorg- en welzijnsinstellingen zich steeds meer op positieve wijze verbinden met maatschappelijke initiatieven. Veel zorgvraagstukken zijn immers het gevolg van maatschappelijke vraagstukken. Een beweging naar een zorgzame samenleving waarin mensen ook een eigen verantwoordelijkheid hebben, betekent dat burgers niet meer als consument (als individu) worden aangesproken, maar als onderdeel van een zorgzame en zelfredzame samenleving. Met andere woorden, een beweging van een 'ego-systeem' naar een ecosysteem.

Deze beweging impliceert dat ook bestuurders en toezichthouders zich nadrukkelijker moeten verhouden tot zorgzame gemeenschappen. Dat vormt een uitdaging, omdat de governance van een gemeenschap veel minder geformaliseerd is dan de governance van zorg- en welzijnsorganisaties en omdat het een nieuwe verantwoordelijkheid is waarvoor het zoeken is hoe deze in te vullen. Het roept de vraag op hoe de stem van de gemeenschap een plek krijgt in de organisatie van de zorg. Ook moet de vraag gesteld worden hoe zorg- en welzijnsinstellingen zich dusdanig wendbaar kunnen organiseren dat ze aansluiting houden met de gemeenschap. Vast staat dat er sectoroverstijgend samengewerkt moet worden, inclusief private partijen (die maatschappelijk verantwoord ondernemen) en niet direct gezondheidszorg gerelateerde sectoren (bijv. woningbouw, onderwijs, armoedebestrijding, schuldsanering, politie en veiligheid).

Essentieel hierbij is dat zorg- en welzijnsinstellingen zich steeds meer op positieve wijze verbinden met maatschappelijke initiatieven.

2.2 Moedig leiderschap: van maatschappelijk belang naar strategisch plan

Zoals gezegd is het van belang dat een organisatie in afstemming met de regio en met nog meer betrokkenheid van de burgers, komt tot een toekomstbestendig strategisch plan, aangevoerd door het bestuur en kritisch gevolgd, gesteund en waar nodig gestimuleerd door het interne toezicht. Het vraagt om moedig leiderschap van bestuurders en toezichthouders om 'in te stappen' en als organisatie het maatschappelijke belang op lange termijn voorop te zetten.

De transformatie die samengaat met een verschuiving van het organisatieperspectief naar het maatschappelijk perspectief, is uitdagend en vraagt veel tijd en energie. De ervaring leert dat er continue spanning is tussen maatschappelijke belangen en organisatiebelangen, tussen collectieve en individuele belangen. Om als bestuur en toezicht een gerichte koers op de maatschappelijke opgaven in te kunnen (blijven) zetten, is een gedegen en gezamenlijke strategie een vereiste, die tegelijkertijd ruimte biedt om te anticiperen op onvoorziene ontwikkelingen. Wat zijn de voorwaarden voor raden van bestuur en raden van toezicht om te komen tot een dergelijke strategie?

Het feitelijk aspect en het betekenisaspect

Om de maatschappelijke opgave te definiëren is het van cruciaal belang dat de raad van bestuur en de raad van toezicht met elkaar het gesprek voeren over de waarden die vanuit het perspectief van een zorgzame samenleving belangrijk zijn, naast het gesprek over feiten en data. Elke werkelijkheid bestaat uit feitelijke aspecten en de betekenis die daaraan gegeven wordt. Het gevaar is alleen te kijken vanuit het feitelijke perspectief, die onder andere volgt uit regiobeelden en de (financiële) cijfers van de organisatie. Het betekenisaspect verdient in deze tijd van transformatie minstens evenveel zo niet meer aandacht. Voor de verbinding met de maatschappij en de anticipatie op de waarden van burgers (en dus van de zorg) moeten onder andere de eigen gedachten en het denken getoetst worden aan contrasterende opvattingen, om zo te komen tot een gemeenschappelijke overtuiging ten aanzien van de maatschappelijke opgave van de eigen organisatie. In bijlage 2 vindt u voorbeeldvragen die hiervoor onder de loep genomen kunnen worden. Deze vragen of een afgeleide ervan kunnen in alle lagen van de organisatie worden voorgelegd, om de huidige zorg te beschouwen vanuit een nieuw perspectief, los van de dagelijkse zorgvraag en routine en ter bewustwording van de noodzakelijke transformatie in de eigen organisatie.

Het betekenisaspect verdient in deze tijd van transformatie minstens evenveel zo niet meer aandacht.

2.3 Rolverdeling raad van bestuur en raad van toezicht

Kwetsbaarheid en vertrouwen

De transformatie van organisatiebelang naar een breder perspectief benaderd vanuit het maatschappelijk belang vraagt om een open cultuur, waarin men zich kwetsbaar en kenbaar durft op te stellen, en waarin er vertrouwen bestaat tussen raad van bestuur en raad van toezicht. Het is van belang naar elkaar uit te spreken dat de gezamenlijke opdracht een grote uitdaging is, een zoektocht waarin geïmproviseerd zal moeten worden en waarin soms buiten de gebaande paden getreden wordt. Omdat op veel complexe vragen geen pasklaar antwoord is, is het essentieel dat er een klimaat is tussen raad van bestuur en raad van toezicht waarin op een veilige wijze een vruchtbare dialoog en advisering kan plaatsvinden. Het is van belang dat een raad van toezicht zich ervan bewust is dat 'het niet direct weten' er soms bij hoort. Een uitnodigende houding vanuit de raad van toezicht voor het delen van dilemma's is helpend waarbij de raad van toezicht acteert als 'hoeder van de dialoog'⁴. Idealiter heeft een raad van toezicht in de toezichtvisie aandacht voor de rol van de organisatie in de regio. Dit geeft richting aan het gesprek. Een voorwaarde voor een goede dialoog is openheid van bestuurders naar de raad van toezicht over complexe vraagstukken, om hierover te kunnen sparren.

De commissie adviseert raden van bestuur en raden van toezicht tijd vrij te maken voor een dialoog over het meest passende samenspel. Wanneer een ieder in een dergelijke dialoog zich inzet om onderzoekend te spreken dan vergroot dat de kans op succesvol resultaat. Tijdens deze dialoog is het onder andere van belang te komen tot een gedragen toezichtvisie waarop kan worden teruggevallen. Concrete onderwerpen die hierbij aan bod kunnen komen zijn de uitdagingen, de rol van de organisatie in de regio, de verhouding met interne en externe stakeholders, de scope van het toezicht en de gewenste toezichtstijl. Op deze manier ontstaat een gezamenlijk beeld aan de voorkant, oftewel een 'common ground'. Common ground gaat in feite over het samen willen komen tot nieuwe gewoontes passend bij de nieuwe opgave en het met elkaar eens te zijn over hoe dat te doen.

Omdat op veel complexe vragen geen pasklaar antwoord is, is het essentieel dat er een klimaat is tussen raad van bestuur en raad van toezicht waarin op een veilige wijze een vruchtbare dialoog en advisering kan plaatsvinden.

4 De toezichthouder als hoeder van de dialoog (1) - Goed Bestuur & Toezicht 4/2022

De commissie beveelt raden van bestuur en raden van toezicht aan zich gezamenlijk te bekwamen in reflectie op morele kwesties, waarbij vanuit de NVTZ en de NVZD modellen kunnen worden aangereikt voor de analyse van een probleem.

De commissie adviseert vraagstukken en knelpunten die onderweg opkomen telkens te bespreken in het licht van de strategie en waarden die centraal staan voor de zorg in de organisatie en de consequenties voor cliënten/patiënten. Kritische vragen en weerstand getuigen van gezonde spanningen die horen bij de transitie. Het is van belang deze te uiten en te bespreken. Een korte lijn tussen (de voorzitter van) de raad van toezicht en (de voorzitter van) de raad van bestuur is hierbij essentieel.

Transformatiekracht en kijkrichting organisatie

Voor de samenstelling van de raad van bestuur en raad van toezicht betekent de transformatie dat er in beide gremia voldoende kennis van en ervaring met transformatie en de bijbehorende processen aanwezig moet zijn. Het is van belang dit in het achterhoofd te houden bij (her)benoeringen in beide gremia. Ook op andere organisatieniveaus moet voldoende transformatiekracht en executiekracht aanwezig zijn. Bestuurders hebben ruimte nodig van raden van toezicht voor ondernemerschap en -out-of-the-box-denken en het is aan bestuurders om die ruimte te gebruiken.

De kijkrichting van de organisatie zal breder zijn en worden dan het bedrijfskundige en bedrijfs-economische perspectief. Het gaat niet alleen om zicht op de continuïteit van de eigen organisatie, maar het gaat vooral om focus op de inhoud van de maatschappelijke opdracht en de publieke belangen. Een open dialoog tussen raad van bestuur en /of raad van toezicht met initiatieven in de samenleving, zoals burgerinitiatieven, is hiervoor noodzakelijk.

Bestuurders hebben ruimte nodig van raden van toezicht voor ondernemerschap en -out-of-the-box-denken en is het aan bestuurders om die ruimte te gebruiken.

Bestuurders hebben ook een belangrijke rol om medewerkers in de zorg te binden, werkplezier te bieden en ontwikkelingsmogelijkheden te geven, bijvoorbeeld door voorbeeldgedrag en door middel van het geven van meer autonomie en het schrappen van onnodige administratieve vereisten. Raden van toezicht worden opgeroepen deze vorm van goed werkgeverschap te stimuleren.

Een raad van toezicht die alert is op een goede balans tussen de rol van toezichthouder en adviseur kan de bestuurder op meerdere momenten en manieren in het proces bijstaan. Wanneer en hoe vul je deze rollen in, ook in een tijd van transformatie? In Amsterdam Noord hebben bijvoorbeeld diverse partijen in samenspraak en afstemming gewerkt aan veranderingen die zich kenmerken door de volgende bewegingen:

- van controle en beheersing naar vertrouwen en improvisatie;
- van plan/control naar compliance aan maatschappelijke opgaven;
- van klankbord/advies naar strategisch partnerschap;
- van smal naar breed werkgeverschap;
- van ambassadeur naar hoeder van de dialoog, binnen en buiten de organisatie.



De gids 'Zorg voor goed werk' van de NVTZ gaat nader in op deze punten en kan ter inspiratie dienen voor raden van toezicht.

Verantwoording strategie en beleid

Om de transformatie te bewerkstelligen is het belangrijk dat toezichthouders aan bestuurders de vraag voorleggen hoe het staat met de contacten en samenwerking met burgerinitiatieven en de contacten en samenwerkingen met andere zorg- en welzijnsorganisaties. De verantwoording zal zich steeds meer gaan richten op de (lange termijn) strategie en de maatschappelijke opgave. Voor de raad van toezicht betekent dit dat zij zich niet kunnen beperken tot alleen informatie te ontvangen over wat er speelt buiten de organisatie maar dat ze ook proactief informatie ophalen. De commissie adviseert elke raad van bestuur en raad van toezicht afspraken te maken over de manier van verantwoording en de manier waarop de raad van toezicht de benodigde informatie ontvangt/ophaalt, waarbij geregeld wordt gekeken of de manier van verantwoorden nog passend is.

2.4 Krachten van buitenaf

Een brede inclusieve publieke dialoog is nodig: voor een zorgzame samenleving zijn burgers nodig die bewust zijn van de noodzaak om waar mogelijk meer eigen regie te pakken. De politiek heeft (evenals zorgorganisaties) een rol om draagvlak te creëren voor de transformatie en de burger mee te nemen. Er moet goed gecommuniceerd worden over welke zorg geborgd blijft, maar ook dat het er anders uit kan gaan zien. Bewustzijn is nodig van de noodzakelijke veranderingen in de zorg, de grenzen aan de zorg en hoe de burger zelf kan bijdragen aan de transformatie.

De commissie adviseert de verenigingen communicatie hierover naar burgers te agenderen bij onder andere het ministerie van VWS en andere stakeholders. En om wezenlijke problemen in de samenleving die tot gezondheidsrisico's leiden breder te agenderen. Voor de gewenste transformatie zijn samenwerking, afstemming en nieuwe verbindingen in de samenleving nodig om met elkaar te werken aan nieuwe oplossingen voor de vele maatschappelijke vraagstukken: bestaanszekerheid, fatsoenlijke huisvesting, veiligheid in de wijken en het voorkomen van laaggeletterdheid zijn essentieel als het gaat over voorzorg en het voorkomen van gezondheidsrisico's. Maar ook de perversiteit van de bekostiging gericht op ziekenzorg in plaats van gezondheidswinst en de bestaande bekostigingssilo's als sta-in-de-weg voor daadwerkelijke passende zorg zijn punten van zorg. De verenigingen kunnen deze punten agenderen bij de betrokken stakeholders.

**Een brede inclusieve
publieke dialoog is nodig.**

2.5 Oproep aan de verenigingen en de leden

De commissie roept bestuurders en toezichthouders op het pad te bewandelen waarin maatschappelijke opgaven centraal staan, om de transformatie in de zorg gezamenlijk met alle andere zorgaanbieders steeds verder te bewerkstelligen. De commissie adviseert de NVTZ en de NVZD om hun reeds ingezette koers voort te zetten door goede voorbeelden op te halen, te delen met leden en leden te ondersteunen bij de transformatie middels bijeenkomsten, het delen van kennis en lobby bij stakeholders.

BIJLAGE 1

OPDRACHT COMMISSIE EN WERKWIJZE

Opdracht voor de paritaire commissie

De besturen van de NVZD en de NVTZ hebben een paritaire commissie ingesteld om de verenigingen te adviseren over de wijze waarop bestuurders en toezichthouders een versnelling kunnen aanbrengen in de transitie, gezien vanuit het governanceperspectief.

Vragen die hierbij centraal staan zijn:

1. Welke rol is er weggelegd voor bestuurders en toezichthouders in zorg en welzijn in het verwezenlijken van de maatschappelijke opgave en de (ethische) dilemma's die daar mee gepaard gaan?
2. Wat betekent dit voor:
 - de samenwerking tussen raad van bestuur en raad van toezicht?
 - de relatie tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht?
 - de aandacht die bestuurders en toezichthouders moeten hebben voor de 'hard en soft controls'?
 - de betrokkenheid van beide gremia t.a.v. medezeggenschap?
 - het type leiderschap en het profiel van bestuurders en toezichthouders?
3. Hoe kan er het beste aandacht worden gegeneerd voor de bevindingen van de commissie door beide verenigingen?
4. Hoe verhoudt het IZA zich tot de bevindingen van de commissie?

Werkwijze commissie

Om te komen tot een advies waarin diverse invalshoeken worden belicht, is de commissie in gesprek gegaan met diverse externe stakeholders, om te reflecteren op de voorliggende opdracht. De uitkomsten van deze gesprekken zijn het vertrekpunt geweest voor het advies van de commissie. De volgende stakeholders waren gesprekspartner, waarvoor onze hartelijke dank:

- Zorgverzekeraar CZ, dhr. drs. J.G.B. de Groot (voorzitter Raad van Bestuur)
- NLZVE Nederland Zorgt Voor Elkaar, dhr. J. Smelik (algemeen coördinator)
- NZa, mevr. K. Raaijmakers (directeur Toezicht)
- Dhr. P.J.M. van Tongeren (Denker des Vaderlands 2021-2023)
- BovenIJ, dhr. C.A. Calis en dhr. A.K. in 't Veld (leden Raad van Toezicht)
- Rabobank, dhr. drs. M.C.M. van Schaik (directeur Gezondheidszorg)
- Raad voor Volksgezondheid & Samenleving, mevr. drs. S. Driessen (directeur)

BIJLAGE 2

VOORBEELDVRAGEN VOOR HET GESPREK TUSSEN RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

Vragen in relatie tot de maatschappelijke opgave van een organisatie

1. Wat is de betekenis van ziekte en gezondheid in relatie tot de zorg die uw organisatie levert? Denk aan de aandacht voor palliatieve zorg, medisch onderzoek, de vraag naar euthanasie, de prikkel te focussen op het wegnemen van ziekteklachten en de maatschappelijke oorzaken van de zorgvraag.

2. Welke samenwerkingen heeft uw organisatie nodig om in de toekomst de juiste zorg te bieden? Hoe zou u willen samenwerken om wat te realiseren?

3. Met welke zorggemeenschappen, verenigingen of andere partijen behorend tot de sociale infrastructuur in uw omgeving kan uw organisatie samenwerken?

4. Welke bijdrage kan uw organisatie leveren aan het verkleinen van gezondheidsverschillen?

5. Welke zorg kan beter geleverd worden door een andere organisatie?

6. Welke zorg staat niet in verhouding tot de kosten en de winst voor patiënten?

7. Welke rol kunnen mantelzorgers en/of burgers (vrijwilligers) hebben in de zorg die de organisatie levert?

Vragen in relatie tot verantwoordelijkheidsverdeling van de zorg

1. Welke instanties en burgerinitiatieven kan de organisatie betrekken bij de (oorzaken van de) gezondheidsproblematiek in uw organisatie?

2. Welke middelen heeft de organisatie om zelf invloed uit te oefenen op de transformatie naar een zorgzame samenleving vanuit een integraal perspectief? Kunnen er bijvoorbeeld medewerkers/financiën worden gealloceerd voor probleemoplossing bij de bron, in samenwerking met regiopartijen?

3. Welke maatregelen kan de organisatie nemen om in te zetten op preventie (voorzorg) en gezondheidsbevordering?

4. Hoe kunnen zorgprofessionals van de eigen organisatie worden betrokken bij het vinden van goede oplossingen voor de grote zorgvraag? Zorgprofessionals kunnen een grote inbreng hebben (soms groter dan consultants).

Vragen over de visie op toezicht

1. Wat is de scope van het toezicht?

2. Wat dient het resultaat van goed toezicht te zijn?

3. Wat is de passende toezichtstijl die hoort bij de opgave van de organisatie en de gewenste richting? Wat zijn praktijkvoorbeelden van de passende stijl in het handelen van bestuur en toezichthouder?

4. Wat is de rol van de RvT richting interne en externe belanghouders? Wat betekent dit concreet?

5. Hoe is de werkgeversrol uitgewerkt?

6. Welke rol heeft de raad van toezicht als hoeder van de dialoog? Hoe gaat de RvT die rol vormgeven en inhoud laten krijgen?

7. Hoe laat de raad van toezicht zich informeren?