

Toezichtvisie Raad van Toezicht GGZ Friesland

Inleiding

De nieuwe governancecode dwingt tot bezinning op de rol van de Raad van Toezicht, de instrumenten die daarvoor gehanteerd moeten worden en die de Raad ter beschikking wil/moet hebben en hoe deze zich verhouden tot de rol en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur. Dit biedt de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur gezamenlijk beeld op hun rollen, onderlinge verhouding en werkwijze.

Aan de hand van de vijf pijlers op toezicht in het veranderende speelveld heeft de Raad van Toezicht de uitgangspunten voor de toezichtvisie benoemd. Die pijlers zijn:

1. Visiecongruentie
2. Gedeelde rolopvatting
3. Huis op orde
4. Intern samenspel
5. Vitale spanning

Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader

De toezichtvisie geeft een gezamenlijk beeld over de wijze waarop toezicht wordt gehouden. Bij het toezichtkader staat de wet- en regelgeving centraal waarbinnen toezicht wordt gehouden, evenals de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd. Het toetsingskader definieert welke aspecten gemonitord worden en welke verwachtingen aan de bestuurder worden gesteld.

In het inhoudelijk afgebakend informatieprotocol is het toetsingskader aangevuld met de gewenste informatie die de Raad van Toezicht wenst te ontvangen, welke en op welk aggregatieniveau. Deze is nog worden aangevuld met een jaaragenda

Daarmee is de 'backbone' van het toezicht beschreven en vastgesteld en zijn de spelregels bepaald.

Toezichtvisie Pijler 1: Visiecongruentie

De Raad van Toezicht wil congruentie tussen denken en handelen van toezichthouders, bestuurders en de organisatie: praktiseren wat je predikt. Daarbij verbinden we ons aan de visie op herstel, die de organisatie als leidraad heeft om de statutaire maatschappelijke doelstelling te bereiken: kwalitatief goede en adequate zorg te verlenen. We handelen vanuit de kernwaarden van GGZ Friesland: bekwaam, betrokken, bevlogen.

Wij zijn er voor de mensen die ons het hardst nodig hebben. GGZ Friesland biedt professionele hulp aan mensen met ernstige psychiatrische problemen. Jaarlijks maken zo'n 22.000 mensen gebruik van onze diensten. We bieden zorg op twaalf verschillende locaties, verspreid over de provincie Friesland. Onze missie 'Haal het beste uit je leven!' laat zien dat we uitgaan van de veerkracht van patiënten én die van onze medewerkers.

Samen naar herstel

We behandelen een breed scala aan stoornissen binnen GGZ Friesland. Onze focus binnen deze behandelingen ligt bij het herstel van de patiënten. Zij maken hiervoor eigen keuzes en krijgen ondersteuning van onze medewerkers om deze te realiseren. Wij luisteren, ondersteunen en helpen patiënten om hun identiteit te hervinnen. We werken continu samen met familie, naasten en vrienden in dit proces, want herstellen doe je samen.

Kernwaarden

Bekwaam: Ons werk is gebaseerd op professionele kennis en vaardigheden. We zijn een kennisinstituut en bouwen aan een professioneel werkklimaat, waarbij we staan open voor feedback en leren van fouten. We hanteren het begrip 'dubbele professionaliteit'; we integreren ambachtelijke competenties met herstelgericht werken.

Betrokken: Ons werk is altijd ingebed in het sociale netwerk van de patiënt. We werken samen; met de patiënt, met de familie en naast betrokkenen. We zijn letterlijk dichtbij en goed bereikbaar. Het gesprek met de patiënt is een gesprek tussen twee deskundigen.

Bevlogen: We zijn toegewijd. We beseffen dat de persoonlijke relatie de basis vormt van ons werk. We bieden daadwerkelijk hoop op herstel en zijn er 24/7.

De Raad van Toezicht onderschrijft deze kernwaarden en doelstellingen. Deze en de uitwerking in het beleid vormen het toetsingskader voor de Raad van Toezicht. Voor 2016 – 2018 zijn deze uitgewerkt in het meerjarenbeleid Naar voren! (1. Herstelvisie 2. Verankering rol in maatschappij 3. Scherp ambitieus profiel 4. Kennisinstituut en lerende organisatie).

De Raad van Toezicht wil actief verbinding houden tussen wat we doen en de herstelvisie kernwaarden. Dat doen we expliciet, door de visiestukken regelmatig te agenderen en te bespreken en impliciet, door bij alle agendapunten op een natuurlijke manier de visie en de kernwaarden te betrekken. Binnen Raad van Toezicht en tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn de kernwaarden en maatschappelijke doelstelling continu onbewust aan de orde. Ook in werkbezoeken en bezoeken aan bijeenkomsten komen ze aan de orde.

De Raad van Bestuur zal in het beleid en in de besluiten die hij voorlegt de relevantie en de verbinding met de doelstellingen en/of kernwaarden aangeven en in hoeverre een voorgelegd besluit bijdraagt aan het bereiken er van. Wat de Raad van Toezicht doet moet bijdragen aan het primaire proces.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de bestuurder, maar het accent verschuift meer naar toezicht op de besturing. Van vertrouwen in de competenties en de kwaliteiten en toezicht op het handelen van het bestuur naar toezicht op de (besturings-)processen in de organisatie. Dat betekent dat de Raad van Toezicht inzicht en gevoel moet krijgen bij 'hoe-ze-het-in-de-organisatie-doen', wie waar verantwoordelijk voor is en wie daarbij betrokken worden.

Bij de ontwikkeling van een belangrijke visie, zoals op de besturing, of ander belangrijk beleid moet de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht tijdig op de hoogte stellen dat een visie/beleid ontwikkeld gaat worden en de achterliggende reden/oorzaak en doelstelling

daarvan. Vervolgens houdt de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht op de hoogte van het proces/de processen die tot deze visie zullen leiden en betreft de Raad van Toezicht daar eventueel bij zodat de Raad van Toezicht als de visie/het beleid ter besluitvorming wordt voorgelegd op de hoogte is en de denkprocessen heeft kunnen volgen.

Dit geldt ook voor incidenten en voorzienbare media-aandacht. De Raad van Toezicht wil hier tijdig van op de hoogte worden gesteld door de Raad van Bestuur.

Toezichtvisie Pijler 2: Gedeelde rolopvatting

De Raad van Toezicht ziet zijn toezichthoudende rol op verschillende vlakken:

- De werkgeversrol:
- De rol als adviseur en sparringpartner: Deze kan op verschillende wijzen vorm en inhoud gegeven worden. De huidige commissies vervullen bijvoorbeeld deze rol, waarbij het wel duidelijk moet zijn als de rol van toezichthouder aan de orde is. Ook door deelname als toehoorder, en (met terughoudendheid) aan bijeenkomsten, zoals stakeholdersbijeenkomsten, conferenties kan de Raad van Toezicht deze rol vervullen.
- De rol als toezichthouder: Deze moet niet door elkaar gaan lopen met die van adviseur. Geef dat in dialoog aan. De Raad van Toezicht is 24/7 toezichthouder, maar de beoordeling (als toezichthouder) vindt alleen in gesprek met het bestuur plaats. De toezichthouder moet op de feiten afgaan maar daarnaast ook op pluis-gevoel.

Deze invulling van deze rollen zijn situationeel bepaald en mede afhankelijk van de performance van bestuur en van de organisatie. Belangrijk is dat de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht in de juiste positie moet brengen en de Raad van Toezicht (met speciale rol voor de voorzitter) de Raad van Bestuur op het juiste been moet zetten. Bij twijfel moet de rol geëxpliciteerd worden. Op belangrijke momenten is rolvastheid van belang.

De Raad van Toezicht is zich bewust van het risico dat betrokkenheid de toezichthoudende rol in de weg kan zitten. Ook de Raad van Bestuur moet zich steeds de vraag stellen in hoeverre de Raad van Toezicht moet worden betrokken. We willen toezicht dicht op de praktijk, maar niet zomaar rechtstreeks toegang. Het is voortdurend zoeken naar goede balans.

Eventuele wijzigingen in de besturing en verantwoordelijkheden, zoals het huidige streven naar meer eigenaarschap bij de medewerkers, kunnen wellicht invloed hebben op de rolinvulling door de Raad van Toezicht. De vraag wat dit betekent moet worden geagendeerd en eventuele implicaties zullen een plaats krijgen in de toezichtsopgave.

Toezichtvisie Pijler 3 Huis(regels) op orde

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gekeken naar de gewenste omvang, competenties, persoonlijkheid, aansluiting op de visie en kernwaarden en naar diversiteit en complementariteit. De Raad van Toezicht draagt er bij de werving en selectie en in de opleidingen zorg voor dat betreffende lid over de noodzakelijk bekwaamheid beschikt en voor bevlogen en betrokken leden. Specialisaties zijn wel nodig, maar we willen geen super specialisten, waarbij er ook voor gewaakt moet worden dat dit geen super bestuurders worden

We werken met commissies. In ieder geval de audit commissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit. Ad hoc kunnen commissies worden ingesteld, zoals bij de werving en selectie van nieuwe leden. De commissies zijn in principe adviserend en indien gewenst ook sparringpartner. De verslagen van de commissies worden besproken in de Raad van Toezicht, de Raad van Toezicht neemt als raad besluiten. De opvattingen van de commissies worden daarbij indien nodig opnieuw gewogen en niet zomaar als gegeven genomen. De verslagen van de commissies zijn wel toezichthoudende producten.

Jaarlijks maken we aan het einde van het jaar een jaaragenda van acties die ons te doen staan (bijvoorbeeld benoemingen) en een lijst van onderwerpen waar uitvoeriger over gepraat zal worden in het komende jaar, met name de informele overleggen.

Jaarlijks staan we ook stil bij de vraag of de statuten en reglementen op orde zijn en of de Raad van Toezicht voldoet aan de normen van de NVTZ. De leden van de Raad van Toezicht volgen hiertoe minimaal de hiervoor benodigde scholing.

Jaarlijks evalueren we de inhoud en werking van de dashboards, die ons zicht geven op de performance van de organisatie. We beperken ons echter niet daartoe, maar gaan actief op werkbezoek, luisteren naar patiënten en medewerkers, nemen op uitnodiging van de Raad van Bestuur deel aan bijeenkomsten en conferenties en dagen de Raad van Bestuur uit naast de cijfers ook hun verhaal te vertellen (storytelling) al dan niet in de aanwezigheid van betrokken leidinggevenden en/of medewerkers. We spreken minimaal tweemaal per jaar met de medezeggenschapsorganen van GGZ Friesland

Toezichtvisie Pijler 4. Intern samenspel

Goed samenspel binnen Raad van Toezicht is voorwaarde voor goed samenspel tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Effectiviteit van Raad van Toezicht is resultaat van inhoud en proces.

De Raad van Toezicht geeft minimaal een keer jaar aandacht aan de procesmatige aspecten van zijn functioneren (groepsdynamiek, diversiteit en benutten van verschillen) en aan de relaties binnen Raad van Toezicht en tussen Raad van Toezicht - Raad van Bestuur. Die moet professioneel, zakelijk en volwassen zijn. Als er nieuwe mensen komen moet er aandacht voor herverbinden binnen de groep zijn.

Als toezichthouder nieuwe stijl zijn we onderdeel van de organisatie. Niet zozeer formeel, maar informeel. We staan niet, zoals bij toezicht klassieke stijl, als een soort superbestuurder bovenin de hiërarchie van de organisatie en delen van daaruit de besluiten van de Raad van Toezicht mee aan de bestuurder. We willen als Raad van Toezicht juist aan de andere kant van het spectrum staan, er is niets geheim voor de bestuurder en de organisatie. Er is sprake van een dialoog. Samen met de bestuurders en met de stafmedewerkers zijn we een team van professionals, die allemaal dezelfde betrokkenheid en hetzelfde doel hebben. En daar hoort alles bij wat in een goed team belangrijk is. Openheid, transparantie, respect voor ieders rol, je niet voorstaan op status, alles tegen elkaar kunnen zeggen wat relevant is. Gelijkwaardigheid en samenwerking.

Gaat het bijvoorbeeld op een onderdeel niet goed, dan zien we dat aan de cijfers, maar bespreken we als Raad van Toezicht ook welk gedrag en onderliggende waarden daaraan ten grondslag liggen en hoe we dát kunnen verbeteren.

Toezichtvisie Pijler 5. Vitale spanning

De Raad van Toezicht wil een zekere mate van spanning, een goede balans tussen onderspanning en overspanning, tussen trust en control. Dat levert aanleiding tot kritisch en prikkelend gesprek. 'An effective board should not necessarily be a comfortable place'. Deze spanning moet regelmatig benoemd worden en in ieder geval terugkomen in de jaarlijkse reflectie op het eigen functioneren en de procesmatige aspecten.

Als er 'tussenspanning' is (: gebeurtenissen tussen vergaderingen in), is het de rol van voorzitter om dit op te pakken. No surprise is hierin een gouden regel.

De 7 principes van toezicht uit de governancecode

De vernieuwde code uit 2017 gaat uit van 7 principes die vervolgens zijn uitgewerkt in gedragsregels. De toepassing is niet vrijblijvend. De volgende principes zijn leidend:

1. Goede zorg: Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van zorgorganisatie zijn het bieden van goede zorg aan cliënten
2. Waarden en normen: De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisaties
3. Invloed belanghebbenden: Zorgorganisatie schept voorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden
4. Inrichting governance: Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie
5. Goed bestuur: De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling
6. Verantwoord toezicht: De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de organisatie
7. Continue ontwikkeling: Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid