



# Toezichtvisie Raad van Toezicht Slingeland Ziekenhuis

Datum: december 2022

## Inleiding

De Raad van Toezicht van het Slingeland Ziekenhuis heeft het jaar 2022 besteed aan het formuleren van een visie op toezichhouden. Een kader, met daarbij onder meer aandacht voor de verhouding tot het bestuur, de organisatie en de omgeving. Bij het formuleren van deze visie is met name de vraag gesteld naar de 'meerwaarde' van het toezicht: wat is de kernopdracht, op welke wijze kan daar het beste invulling aan worden gegeven (als team) en vanuit welke waarden wordt dat gedaan?

De leden van de raad van toezicht leveren graag samen een bijdrage aan het Slingeland Ziekenhuis als maatschappelijke organisatie:

*“Bij het Slingeland Ziekenhuis staat uitstekende zorg voor de inwoners van Doetinchem en omgeving centraal en dat motiveert enorm. Het is fijn dat er voor de inwoners van de Achterhoek een ziekenhuis in de buurt is waar ze zich thuis kunnen voelen. Een ziekenhuis dat bekend is met de streek en met zorgverleners zoals huisartsen en zorginstellingen in de regio. De raad van toezicht zet graag de verschillende disciplines, kennis en vaardigheden in voor de continuïteit van zorg in het algemeen en voor de bouw van een nieuw Slingeland Ziekenhuis in het bijzonder. Daarbij kijkt de raad van toezicht naar de kwaliteit en veiligheid van de zorg en naar het welbevinden van de medewerkers. De raad van toezicht roemt de veerkracht van de organisatie in de Covid-periode, de creatieve en zeer oplossingsgerichte aanpak waarmee gewerkt wordt en kijkt met trots naar de wijze waarop de organisatie zich heeft opgericht na de defusie.”*

## Inhoud Toezichtvisie

*Onderdelen van deze Toezichtvisie zijn:*

1. Kernopdracht en kernwaarden van het toezicht;
2. Gemeenschappelijk beeld van de maatschappelijke opgave van het ziekenhuis;
3. Formele context (juridisch, besturing en structuur);
4. Opvattingen over good governance en de invulling daarvan (rollen, verhoudingen, werkwijze, continue ontwikkeling);
5. Realisatie van de opdracht

### Ad 1

#### **Kernopdracht en kernwaarden van het toezicht;**

##### *Kernopdracht*

In de kern ziet de raad van toezicht toe op de realisatie van de maatschappelijke opgave van het Slingeland Ziekenhuis: 'het leveren van passende zorg voor de inwoners van de Achterhoek'. Dat doet de Raad van Toezicht namens de samenleving. De koers van het Slingeland Ziekenhuis: 'Samen bouwen aan een nieuw Slingeland, dit is onze koers 2021-2026', is hierbij richtinggevend.

De Raad van Toezicht heeft in 2021 zijn goedkeuring verleend aan deze koers, die aan de hand van de vijf pijlers 'zelfbewust, verbindend, toekomstgericht, gezond & slagvaardig en aantrekkelijk', door het bestuur (in het koersboekje) is uitgewerkt in concrete ambities.

De Raad van Toezicht houdt aan de hand van de pijlers van de koers toezicht op de realisatie van de daarin verwoorde beloften van het Slingeland Ziekenhuis aan de samenleving. Dit vanuit de overtuiging dat de Achterhoek, nu en in de toekomst, recht heeft op goede medisch specialistische zorg dicht bij huis. De realisatie van een nieuw, modern en duurzaam ziekenhuis aan de A18, en de (daarvoor) noodzakelijke transformatie van zorg, is in dat verband cruciaal voor de regio.

### *Kernwaarden*

Het ziekenhuis heeft in het kader van de nieuwe koers ook opnieuw zijn kernwaarden gedefinieerd. Daaruit zijn de waarden 'persoonlijk, duidelijk en deskundig' naar voren gekomen als passend bij de identiteit van de organisatie

Deze kernwaarden worden volledig onderschreven door de Raad van Toezicht en sluiten nauw aan bij de waarden, zoals de Raad van Toezicht die zelf heeft gedefinieerd als 'drijfveer' én 'leidraad' voor de uitoefening van het toezicht, te weten:

- Zorgzaamheid ('zorg voor elkaar')
- Kwaliteit van leven ('recht op goede zorg dicht bij huis')
- Community driven ('schatplichtig aan de regio')
- Samenwerking ('samen staan we sterker')
- Duurzaamheid ('we moeten het met elkaar doen op deze aarde')
- Professionaliteit ('deskundig, rolbewust en rolvast')

De Raad van Toezicht hanteert deze waarden, draagt deze uit, bewaakt deze in relatie tot het bestuur en is daar aanspreekbaar op.

## **Ad. 2**

### **Gemeenschappelijk beeld van de maatschappelijke opgave van het ziekenhuis**

#### *De (ontwikkelingsfase van de) organisatie*

Het Slingeland Ziekenhuis is een gastvrij en deskundig ziekenhuis met oog voor de persoon achter de patiënt. Waar patiënten en hun naasten zich welkom voelen en waar medewerkers zich dag en nacht inzetten om de beste zorg te verlenen. Al meer dan 30 jaar kunnen de bewoners van de Achterhoek op het Slingeland Ziekenhuis rekenen.

Het ziekenhuis heeft een intensieve periode doorgemaakt. Na een fusieperiode van 3 jaar (2017-2020), bleek deze vorm van ziekenhuissamenwerking in de regio toch niet haalbaar. Deze periode (van fusie en defusie), alsook de eerste periode daarna heeft veel gevraagd van alle betrokkenen bij het ziekenhuis. Dit eens te meer nu in diezelfde periode de COVID-pandemie hoogtij vierde.

De ziekenhuisorganisatie is echter enorm veerkrachtig gebleken. In 2021 is een gedragen visie voor de langere termijn voor het ziekenhuis tot stand gekomen, is de organisatiestructuur opnieuw vormgegeven en zijn de nieuwbouwplannen herijkt. Dit alles tezamen maakt dat er weer met vertrouwen – maar ook met realisme – naar de toekomst wordt gekeken.

#### *Context (extern/intern)*

Deze toekomst moet vorm krijgen in een sector waar ontwikkelingen zich snel opvolgen:

- De vraag naar zorg neemt toe en verandert;
- Steeds meer eigen regie van de patiënt;
- Goede medewerkers zijn schaars;
- COVID biedt nieuwe inzichten in digitalisering van de zorg; de wijze waarop zorg wordt verleend

Dit alles vraagt om efficiëntie, innovatie, ondernemerschap én goede samenwerking.

Binnen deze context staat het Slingeland Ziekenhuis meer specifiek voor de volgende grote, met elkaar samenhangende, opgaven:

- Continuïteit van de staande organisatie;
- Transformatie van (de) zorg(organisatie);
- Ontwikkeling en realisatie van de nieuwbouw.

Voornoemde grote opgaven vragen daarbij om een uniforme en duidelijke besturing, waarbij het van belang is intern én extern de zaken goed op orde te hebben.

De Raad van Toezicht zal er hierbij specifiek op letten dat de hiervoor benoemde waarden in het tempo van de grote transitie die gemaakt moet worden, niet het gedrang komen. Goede kwaliteit van zorg voor de patiënt maar ook adequate zorg en aandacht voor de zorgmedewerker moet te allen tijde uitgangspunt blijven. Voor de transitie zijn samenwerking en professionaliteit kernwoorden. Voor de nieuwbouw geldt tot slot dat het een plek moet worden waarin de Achterhoeker zich herkent en waar duurzaamheid hoog in het vaandel staat. De Raad van Toezicht zal het bestuur hierop blijven bevragen en grote besluiten ook steeds toetsen aan dit waardenkader.

### **Ad. 3**

#### **Formele context (juridisch, besturing en structuur)**

##### *Juridische context*

De Raad van Toezicht werkt overeenkomstig zijn statuten, reglementen, de Governancecode Zorg (2022) en de wet. Zie verder het zogeheten toezichtkader (**bijlage 1**).

##### *Besturing en (top)structuur*

De Raad van Bestuur van de Stichting Slingeland Ziekenhuis bestaat, mede gezien de bestuurlijke opgave (continuïteit als zelfstandige instelling, transitie van zorg, nieuwbouw) uit twee leden. De bestuursleden (voorzitter en lid) zijn gezamenlijk integraal verantwoordelijk als statutair bestuurders van het ziekenhuis.

De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en is verantwoordelijk voor adequate informatievoorziening conform het geldende informatieprotocol.

De medische staf van het Slingeland Ziekenhuis is verenigd in het Medisch Specialistisch Coöperatief Slingeland ('MSC'), dat wordt bestuurd door het MSC-bestuur.

Het Slingeland Ziekenhuis heeft in 2021 de besturing en de structuur daarvan opnieuw vormgegeven. De door de Raad van Bestuur en het MSC-bestuur gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid voor de besturing en strategische besluitvorming van het gehele ziekenhuis heeft gestalte gekregen in de vorming van een Bestuursraad, waarvan de twee leden van de Raad van Bestuur, twee leden van het MSC-bestuur en twee Chief Nursing Officers (CNO's) deel uitmaken.

De Bestuursraad is het overlegorgaan waarin gezamenlijke meningsvorming en besluitvorming plaatsvindt over alle bestuurlijk-strategische onderwerpen. Feitelijk worden in de Bestuursraad besluiten in gezamenlijkheid genomen, formele besluiten zijn echter voorbehouden aan de respectieve statutaire besturen (met behoud van de formele bevoegdheden van de RvT c.q. de ALV van het MSC). De voorzitter van de Raad van Bestuur is de voorzitter van de Bestuursraad. Binnen de Bestuursraad hebben de leden verschillende aandachtsgebieden. De besturingsfilosofie, rollen, verantwoordelijkheden en werkwijze liggen vast in het document (reglement) 'werkwijze Bestuursraad'.

Onder de Raad van Bestuur ressorteren de directies Zorg, Transformatie & Innovatie en Nieuwbouw, alsook de managers van de ondersteunende afdelingen.

Het Slingeland Ziekenhuis kent verder de volgende organen voor overleg en advies:

- Ondernemingsraad
- Cliëntenraad
- Verpleegkundige Raad

De Raad van Toezicht houdt in zijn toezicht rekening met het hierboven beschreven bestuurlijke kader. De vorming van de bestuursraad heeft steun van de raad van toezicht, maar vereist wel ontwikkeling van de individuele leden en van de bestuursraad als team om deze belangrijke rol in de aansturing van de organisatie te vervullen. De raad van toezicht zal er op toezien dat de bestuursraad deze ontwikkeling doormaakt en zal de werking en beoogde verdere professionalisering evalueren met de bestuursraad.

#### **Ad. 4**

#### **Opvattingen over good governance en invulling daarvan (rollen, verhoudingen, werkwijze, permanente ontwikkeling)**

##### *Grondhouding en rollen van het toezicht:*

De Raad van Toezicht verschaft maatschappelijk mandaat aan het bestuur en beschermt het bestuur. Dit betekent dat hij verantwoordelijk is voor goed bestuur en daarnaast toeziet op de naleving van wet- en regelgeving, met name betrekking hebbend op de integriteit van de organisatie. Het bestuur bestuurt en het intern toezicht steunt het bestuur, daagt uit en creëert de ruimte voor het bestuur om optimaal te functioneren.

De Raad van Toezicht vervult daarbij de volgende rollen:

1. Toezichthouder
2. Sparring partner
3. Werkgever
4. Netwerker/ambassadeur

##### Ad. 1: Toezichthouder

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de organisatie via goedkeuring van jaarstukken (jaarplan, begroting, jaarrekening, jaarverslag). Ook ziet de Raad van Toezicht toe op beheersing van risico's, deugdelijkheid van de besluitvorming, borging van onafhankelijkheid en het vermijden van vermenging van belangen. De Raad van Bestuur zorgt gevraagd en ongevraagd voor adequate informatievoorziening naar de Raad van Toezicht.

##### Ad. 2: Sparringpartner

De Raad van Toezicht is sparringpartner voor de Raad van Bestuur voor vraagstukken die het bestuur aan hem voorlegt. Ook kan hij zelf onderwerpen agenderen waarover hij wil spreken met het bestuur. De focus van de Raad van Toezicht is gericht op de middellange tot lange termijn. Dit doet hij op een uitnodigende, uitdagende en richtinggevende wijze.

##### Ad. 3: Werkgever

De Raad van Toezicht is werkgever van de leden van de Raad van Bestuur. Hij draagt zorg voor een professioneel ingerichte jaarlijkse cyclus van beoordelings- en beloningsgesprekken, heeft aandacht voor het persoonlijk welbevinden van de leden van de Raad van Bestuur, stimuleert hun voortgaande ontwikkeling, ondernemerschap en leiderschap.

#### Ad. 4: Betrokken ambassadeur

De Raad van Toezicht draagt uit trots te zijn op het Slingeland Ziekenhuis, de dienstverlening, het bestuur en de medewerkers. De leden van de Raad van Toezicht zijn maatschappelijk actief en betrokken, zij participeren in verschillende netwerken (o.a. in de regio), waar zij informatie verkrijgen en allerlei zaken met betrekking tot het stelsel, maatschappelijke ontwikkelingen, politieke ontwikkelingen, kunnen inbrengen of agenderen.

#### *Profiel van de Raad van Toezicht*

De Raad van Toezicht bestaat uit toezichthouders met elkaar aanvullende competenties en deskundigheden. De Raad van Toezicht is divers van samenstelling, zodat vanuit verschillende referentiekaders gesproken wordt. De Raad van Toezicht werkt vanuit vertrouwen, mandaat, professionaliteit, rolbewustzijn en is rolvast. Hij is te allen tijde beschikbaar voor de Raad van Bestuur voor advies en afstemming.

Zie voor aandachtsgebieden, competenties en zittingstermijnen verder het uitgewerkte profiel Raad van Toezicht, inclusief rooster van aftreden (onderdeel van het formeel kader, bijlage 2).

#### *Vergaderingen – verhouding tot bestuur(sraad)*

De Raad van Toezicht vergadert zes keer per jaar, waarvan twee keer verdiepend. Daarnaast wordt gewerkt met een drietal commissies, te weten: de remuneratie commissie, de audit commissie en de commissie kwaliteit en veiligheid. De commissies zijn niet besluitvormend, maar voorbereidend op besluiten die de Raad van Toezicht neemt.

Zoals hiervoor al benoemd legt de Raad van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De statutair bestuurders wonen de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij, tenzij anders bepaald.

Gezien de positie van de Bestuursraad als het overlegorgaan waar in de praktijk de strategische besluitvorming voor het ziekenhuis plaatsvindt ligt het in de rede dat ook de leden van de Bestuursraad die niet tot de raad van bestuur behoren regelmatig aansluiten bij de Raad van Toezicht. Zij zijn echter geen statutair bestuurder en hebben een andere positie ten opzichte van de Raad van Toezicht. Waar de Raad van Bestuur op vaste basis aanwezig is bij de reguliere vergaderingen, geldt dat voor de overige leden van de Bestuursraad op uitnodiging. Ook bij de commissies van de Raad van Toezicht kunnen leden van de Bestuursraad, alsook andere medewerkers uit de organisatie (o.m. manager finance en manager kwaliteit) op uitnodiging aanwezig zijn.

Voor de verdere werkwijze wordt hier verwezen naar de betreffende reglementen (reglement RvT, reglementen commissies, informatieprotocol), onderdeel van het formeel kader (bijlage 2).

#### *De positie van belanghebbenden - de relatie met stakeholders:*

De Raad van Bestuur schept voorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden, de Raad van Toezicht ziet erop toe dat dit gebeurt. De Raad van Toezicht streeft een evenwichtig stakeholderbeleid na, in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur is het primaire aanspreekpunt voor de interne stakeholders. Voor wat betreft het contact met de Raad van Toezicht is sprake van een georganiseerde afstemming (vastgelegd in het vergaderschema):

- Conform het bepaalde in de WOR wordt 2x per jaar overleg gevoerd met de Ondernemingsraad van het Slingeland Ziekenhuis. Bij dit overleg sluiten (in elk geval) aan:

- de voorzitter van de Raad van Toezicht, de voorzitter van de remuneratiecommissie, de voorzitter van de Raad van Bestuur en (een afvaardiging van) de Ondernemingsraad;
- Er wordt 1x per jaar overleg gevoerd met de Cliëntenraad. Bij dit overleg sluiten (in elk geval) aan: de leden van de Commissie kwaliteit en veiligheid, de voorzitter van de Raad van Bestuur en (een afvaardiging van) de Cliëntenraad.
  - Verder wordt 1x per jaar overleg gevoerd met de Verpleegkundige Raad. Bij dit overleg sluiten (in elk geval) aan: de leden van de Commissie kwaliteit en veiligheid, de voorzitter van de Raad van Bestuur en (een afvaardiging van) de Verpleegkundige Raad.

Extern onderhoudt de Raad van Bestuur actief contact met de diverse stakeholders en informeert de Raad van Toezicht daarover. De Raad van Toezicht onderhoudt vanuit zijn rol als ambassadeur ook voor de organisatie relevante contacten, maar zoekt slechts actief en direct contact met belangrijke stakeholders van de organisatie op verzoek van of na afstemming met de Raad van Bestuur.

Slingeland is gericht op samenwerken in de regio en rond de patiënt. Dit betekent dat er geïnvesteerd wordt in de samenwerking in de keten. De ketensamenwerking stelt ook eisen aan het toezicht. De Raad volgt de ontwikkelingen nauwgezet, wil hierin voorop lopen en zal de Raad van Bestuur actief bevragen op de samenwerking met de ketenpartners.

#### *Continue ontwikkeling*

De Raad van Toezicht is samen met de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een professioneel samenspel. Lid zijn van de Raad van Toezicht is een vak en professionaliteit (eerder in deze visie verwoord als: deskundig, rolbewust en rolvast) staat voorop. De Raad van Toezicht stelt zich lerend op en werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Dat doet de Raad van Toezicht onder meer door middel van permanente educatie en jaarlijkse reflectie en evaluatie (verder uitgewerkt in het reglement RvT artikel 6 en 12).

## **Ad. 5**

### **Realisatie van de opdracht**

#### *Realisatie van de opdracht*

De hiervoor verwoorde opgaven van het bestuur zijn in samenspraak met de Raad van Toezicht tot stand gekomen. Deze 'bestuursopdracht' wordt, in het kader van de remuneratiegesprekken, elk jaar geëvalueerd en zo nodig aangepast. Deze opdracht is (mede) bepalend voor de focus van het toezicht in dat jaar, waar eveneens jaarlijks uitwerking aan zal worden gegeven (jaarkalender).

De monitoring van de realisatie van de ambities uit de koers, vindt plaats door het volgen van de cyclus van (meer)jaarplan(nen), begroting, jaarrekening en jaarverslag. In de commissies wordt tussentijds de voortgang op de doelstellingen en acties besproken en deze wordt gerapporteerd aan de raad van toezicht.

### **Tot slot**

De Governancecode Zorg (2022) bepaalt dat Goed Bestuur en Verantwoord Toezicht belangrijke voorwaarden zijn voor goede zorg. In artikel 6.4.2 van de Code is vastgelegd dat de Raad van Toezicht een visie heeft op de wijze waarop hij het toezicht uitvoert, de toezichtvisie.

Deze toezichtvisie is het resultaat van het gesprek van de Raad van Toezicht over zijn functioneren en de samenwerking, onderling en met het bestuur). In deze visie is beschreven hoe het intern toezicht zich verhoudt tot de maatschappelijke opdracht van de zorgorganisatie. Verder wordt met deze visie focus gelegd, is het een manier voor de Raad van Toezicht om zich te

presenteren aan de buitenwereld, aan de organisatie en het bestuur) en is de Raad van Toezicht met het publiceren van deze visie aanspreekbaar op zijn handelen. De Raad van Toezicht heeft zich er tot slot – conform het bepaalde in de Governancecode Zorg (2022) – van vergewist dat hij op basis van deze toezichtvisie kan samenwerken met de Raad van Bestuur.

Deze Toezichtvisie is op 15 december 2022 vastgesteld door de Raad van Toezicht en zal na drie jaar worden geëvalueerd of eerder indien daar aanleiding toe is.

---

H.H. Busker

---

M. Blacquière

---

E.W.M.T. ter Braak

---

P. Niesink

---

R. Leber