



# Toezichtvisie Spaarne Gasthuis

Vastgesteld in RvT vergadering d.d. 18 maart 2024

Versie 1.0

## Versie beheer

| Versie | Datum      | Status / Aanpassing   |
|--------|------------|---|
| 0.1    | 23-11-2023 | Concept toezichtvisie ter bespreking met RvT 28 november 2023 |
| 0.2    | 06-12-2023 | Concept toezichtvisie met aanpassing na bespreking RvT        |
| 0.3    | 29-02-2024 | Concept toezichtvisie ter bespreking met RvB 4 maart 2023     |
| 1.0    | 19-03-2024 | Vastgesteld in RvT vergadering 18 maart 2024                  |

## Kader & Context

In overeenstemming met de Governancecode Zorg 2022 heeft de Raad van Toezicht een visie op de wijze waarop hij het toezicht uitvoert, de zogenoemde toezichtvisie. De toezichtvisie dient als kapstok voor de samenwerking tussen de Raad van Toezicht, de raad van bestuur, de organisatie en overige stakeholders. Via een regelmatige dialoog over de toepassing van de toezichtvisie wordt ook structureel gereflecteerd op die samenwerking.

De toezichtvisie is een aanvulling op en op onderdelen een lokale invulling van de formele kaders zoals vastgelegd in wet- en regelgeving, de Governancecode Zorg 2022, de statuten, het Reglement Raad van Toezicht en de reglementen van de RvT commissies.

## Missie, Visie & Waarden Spaarne Gasthuis

In 2022 heeft het Spaarne Gasthuis opnieuw haar missie, visie, belofte en kernwaarden vastgelegd in een boekje genaamd *Wij zijn het Spaarne Gasthuis*. Deze onderdelen vormen een basis voor de Raad van Toezicht en zijn tekstueel overgenomen in deze toezichtvisie.

### Reden van ons bestaan

Het Spaarne Gasthuis levert, als toonaangevend topklinisch opleidingsziekenhuis, de best mogelijke patiëntenzorg. Ons ziekenhuis leidt de professionals van de toekomst op. Er is veel aandacht voor wetenschappelijk onderzoek en innovatie, met als doel om de patiëntenzorg nóg beter te maken. Door steeds te verbeteren leveren we een onmisbare bijdrage aan de gezondheid én de kwaliteit van leven in onze regio. Dat doen we sámen met de patiënt en sámen met onze ketenpartners.

### Waar we voor gaan

We willen blijvend invulling geven aan de zorg in onze regio. Nu én in de toekomst. Onze professionals zijn daarbij ons kapitaal. We zorgen goed voor onze patiënten. En we zorgen goed voor elkaar. Want ménsen maken het verschil. We geven elkaar ruimte en vertrouwen voor eigen verantwoordelijkheden. We zijn flexibel, staan open voor andere manieren van werken en voor nieuwe samenwerkingen. Alleen zo zijn en blijven we sámen voorbereid op de toekomst.

### Hier kunt u van op aan

Wij verbeteren onze zorg door patiënten en hun naasten te betrekken. Bij de zorg, hun behandeling én bij het beleid van het ziekenhuis. Als patiënten meer grip ervaren op hun ziekte en behandeling heeft dat een positief effect. Op hun zorgtraject, hun gezondheid en kwaliteit van leven. Daarvan zijn we overtuigd en daarvoor zetten we ons in. We willen als ziekenhuis uitblinken in het luisteren naar en betrekken van onze patiënten, hun naasten en onze zorgpartners. Samen nemen we betere beslissingen.



### Waar we voor staan

Onze waarden vormen de basis voor ál ons handelen; een moreel en praktisch kompas.  
Onze waarden zijn Betrokken. Samenwerkend. Onderzoekend. Gedreven.

### *Betrokken*

We zijn oprecht betrokken bij anderen. Bij patiënten en hun naasten, bij collega's en zorgpartners. We luisteren niet met een half oor. Mensen voelen zich bij ons gehoord, gezien en begrepen. Als je weet wat voor de ander belangrijk is, zet je daarvoor graag een stapje extra.

### *Samenwerkend*

Werken aan de best mogelijke zorg, dat kun je niet alleen. We hebben elkaar nodig. We zijn collegiaal, hebben vertrouwen in elkaar, en respect voor ieders expertise en talent. Ook buiten onze eigen afdeling en ons eigen ziekenhuis zoeken we de samenwerking, leren van elkaar en versterken elkaar. Dat geeft energie en brengt ons verder.

### *Onderzoekend*

Wij blijven in beweging en denken vooruit. We zijn flexibel, willen blijven leren, vernieuwen en verbeteren. We zijn nieuwsgierig naar anderen, naar hun meningen en ideeën. We staan open voor nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden en durven een experiment aan te gaan.

### *Gedreven*

Van arts tot receptionist, van verpleegkundige tot adviseur IZT. Ieder van ons is een onmisbare schakel in het geheel. Iedereen levert zijn eigen bijdrage en durft initiatief te nemen als dingen anders moeten of beter kunnen. Soms weten we: dát is belangrijk! Vanuit ons hart. Dan kiezen we ervoor daar tijd voor te maken en gáán we voor het gedroomde resultaat.

### **Waarden van toezicht**

De Raad van Toezicht draagt vanuit haar eigen rol bij aan de realisatie van de missie & visie van het Spaarne Gasthuis. Daarbij richt de Raad van Toezicht zich naar de continuïteit en stabiliteit van het Spaarne Gasthuis. De Raad van Toezicht doet dit in het licht van het maatschappelijk belang van de organisatie als hét 24/7 tweedelijns ziekenhuis in de regio voor 500.000 mensen.

De Raad van Toezicht heeft in het bijzonder een rol in de bijdrage van de organisatie aan de bredere maatschappelijke opgave om de Nederlandse gezondheidszorg in zijn geheel toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar te houden in een context van sterk stijgende zorgvraag en een verder dalende beroepsbevolking.

- De Raad van Toezicht oefent haar taken uit vanuit een *onafhankelijke* positie met een *integrale* benadering.
- Onafhankelijk* betekent dat de Raad van Toezicht zich vergewist van meerdere perspectieven en het toezicht baseert op relevante informatie van verschillende geledingen binnen en buiten de organisatie.
  - Integraal* betekent dat de Raad van Toezicht alle bij Spaarne Gasthuis betrokken perspectieven meeweegt en bespreekt hoe de Raad van Bestuur die perspectieven evenwichtig heeft afgewogen.

De Raad van Toezicht hanteert hierbij een onderzoekende stijl met vertrouwen als vertrekpunt. De Raad van Toezicht hecht veel waarde aan een open en respectvolle relatie met de Raad van bestuur en stelt zich constructief kritisch op.

### **Rollen in toezicht**

De verantwoordelijkheden en de rollen van de Raad van Toezicht zijn in de basis vastgelegd in de statuten van de stichting en in de daarop gebaseerde reglementen. Uitgangspunt daarbij is dat de Raad van Bestuur de organisatie bestuurt en dat de Raad van Toezicht toezicht houdt. Onderstaande rollen geven nadere invulling aan dat uitgangspunt.

De Raad van Toezicht heeft vier rollen die afhankelijk van de situatie in meer of mindere mate worden ingezet. Het gaat om de volgende rollen:

- a) **intern toezichthouder**  
de Raad van Toezicht vormt zich een onafhankelijk oordeel over besluiten, beleid en de effecten van beleid waarover de Raad van Bestuur verantwoording aflegt. Daarbij ziet de Raad van Toezicht vooraf toe op de algemene lijn van het nog te voeren beleid door formele goedkeuring van statutair en reglementair vastgelegde besluiten. Ook ziet de Raad van Toezicht achteraf toe door monitoring van de informatieverstrekking via periodieke rapportages, verslagen en andere bronnen.
- b) **werkgever**  
als werkgever van de leden van de Raad van Bestuur is de Raad van Toezicht verantwoordelijk voor de continuïteit van het bestuur en het functioneren van de bestuurders. In die rol is de Raad van Toezicht verantwoordelijk voor de aanstelling, beoordeling, beloning en ontwikkeling van het bestuur en de bestuursleden en fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor de raad van bestuur. De Raad van Toezicht richt de rol als werkgever apart in van het inhoudelijk contact tussen de leden van de Raad van Toezicht en de leden van de Raad van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Toezicht is voor elk individueel lid van de Raad van Bestuur aanspreekpunt voor werkgeverszaken. De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft de primaire verantwoordelijkheid voor het functioneren van de Raad van Bestuur als team en bespreekt het functioneren van het bestuursteam regelmatig met de voorzitter van de Raad van Toezicht. Elk lid van de Raad van Bestuur heeft minimaal een keer per jaar een formeel gesprek over functioneren en loopbaan met een delegatie van de Raad van Toezicht.
- c) **sparringpartner / adviesrol**  
de Raad van Toezicht heeft een klankbord functie voor de Raad van Bestuur en kan gevraagd en ongevraagd advies geven. Dat kan plaatsvinden binnen de formele vergaderingen en in informele contacten. Het kan gaan om algemeen bestuurlijke vraagstukken en dilemma's of om meer inhoudelijke vraagstukken. In de rol als sparringpartner biedt de Raad van Toezicht aanvullende perspectieven en informatie voor de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht bewaart hierin gepaste afstand waar het gaat om de uitvoering van dagelijks beleid.
- d) **netwerkrol**  
De leden van de Raad van Toezicht hebben door de verscheidenheid aan achtergronden verschillende professionele netwerken. Op verzoek van en in afstemming met de Raad van Bestuur kunnen leden van de Raad van Toezicht een netwerkrol vervullen om de strategische agenda van de Raad van Bestuur te verwezenlijken. De Raad van Toezicht staat ervoor open om te participeren in regio-overleggen met bestuurders en toezichthouders van de verschillende IZA partijen.

### Doelen en Focus van toezicht

Het toezicht richt zich op het verder ontwikkelen van een duurzame organisatie om ook op lange termijn de maatschappelijke rol in de 24/7 tweedelijnszorg in de regio te kunnen blijven vervullen. Niet alleen duurzaam wat betreft de ecologische voetafdruk, maar zeker ook duurzaam en toekomstbestendig als het gaat om de inzet en het behoud van personeel, als het gaat om opleiden, als het gaat om de financiën en als het gaat om het gebruik van bestaand en nieuw vastgoed. Zo kan het Spaarne Gasthuis haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid van 24/7 tweedelijnszorg blijvend waarmaken. Nu én in de toekomst.

De meerjarige strategische agenda van de Raad van Bestuur vormt de basis voor de thema's waarop het toezicht focus heeft. Naast de rol als intern toezichthouder op die agenda, fungeert de Raad van Toezicht ook als sparringpartner en klankbord. In de plenaire vergaderingen van Raad van Toezicht en Raad van Bestuur worden onderstaande strategische thema's geagendeerd voor informele bespreking:

- Regionale samenwerking (o.a. IZA plannen)
- Vastgoedstrategie(o.a. bouw)
- Strategisch HR beleid (o.a. strategische personeelsplanning, medewerkerstevredenheid)
- Kwaliteit & Veiligheid (o.a. indicatoren, patiënt tevredenheid)
- Digitalisering (o.a. Basis op orde, AI, robotisering)
- Duurzaamheid

## Wijze van toezicht

### *Organisatie; taakverdeling in commissies*

De Raad van Toezicht is collectief verantwoordelijk voor haar taken. Op inhoud worden onderwerpen verdiepend besproken en voorbereid in de volgende commissies:

- Auditcommissie: treedt enerzijds op als zogenaamde 'audit committee' en bespreekt, voorafgaande aan agendering in de raad van toezicht, de periodieke cijferreportages, de conceptbegroting en de conceptjaarrekening met de raad van bestuur en de externe accountant. Anderzijds is deze commissie verantwoordelijk voor vastgoed gerelateerde zaken, de onderwerpen Risk, Compliance en Audit en ICT projecten en digitalisering. Deze onderwerpen staan regulier op de agenda;
- commissie Kwaliteit, Veiligheid en Organisatieontwikkeling volgt strategische thema's op gebied van kwaliteit en veiligheid zoals kwaliteitsindicatoren, kwaliteitssystemen en patiënten participatie. Daarnaast volgt de commissie strategische HR thema's zoals strategische personeelsplanning, verzuimstrategie, management development en medewerkerstevredenheid, alsmede organisatie ontwikkelingen met personele impact.
- Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht over de (procedures voor) aanstelling, beoordeling, beloning en ontwikkeling van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.
- 

De commissies delen relevante informatie uit de vergaderingen en verslagen met de overige leden van de Raad van Toezicht in de eerstvolgende plenaire vergadering. Besluitvorming vindt plaats in de plenaire vergadering.

### *Rol in organisatie en informatiestromen; o.a. in contact met adviesorganen*

Primair ontvangt de Raad van Toezicht informatie via de Raad van Bestuur waartoe een informatieprotocol geldt. Als de Raad van Toezicht informatie vanuit de organisatie ontvangt buiten de Raad van Bestuur om, deelt de Raad van Toezicht deze informatie op gepaste wijze met de Raad van Bestuur, zodat dit ten dienste staat van het toezicht.

De Raad van Toezicht toont zich betrokken bij de organisatie door op reguliere basis contact te hebben met de adviesorganen, het management en andere medewerkers uit de organisatie.

- In de commissievergaderingen nodigt de Raad van Toezicht regelmatig medewerkers uit voor een inhoudelijke toelichting op onderwerpen.
- De Raad van Toezicht legt werkbezoeken af en woont audits en belangrijke informele momenten in het ziekenhuis bij. Daarin heeft de Raad van Toezicht een luisterende en vragende rol.
- Daarnaast heeft de Raad van Toezicht eens per jaar een inhoudelijke sessie met de Raad van Bestuur en de adviesorganen over een inhoudelijk onderwerp.
- Een lid van de Raad van Toezicht sluit twee keer per jaar aan bij vergaderingen van de Raad van Bestuur met de adviesorganen om zicht te hebben op het functioneren van de medezeggenschap in de organisatie. Voor de Ondernemingsraad gebeurt dat in de artikel 24 overleggen.
- Eens per jaar heeft de Raad van Toezicht zonder de Raad van Bestuur een intern stakeholder gesprek met de afzonderlijke adviesorganen. De informatie uit die gesprekken wordt op gepaste wijze ingebracht in overleg tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

## Kwaliteit van toezicht

Toezichthouden is een vak en de Raad van Toezicht investeert collectief én individueel in de ontwikkeling van het vak. Het programma *Goed Toezicht* van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg & Welzijn (NVTZ) geldt hierbij onder meer als uitgangspunt.

*Goed Toezicht* beoogt raden van toezicht te inspireren en te stimuleren om voortdurend aan hun kwaliteit van toezicht te werken. Het programma *Goed Toezicht* gaat uit van de volgende punten:

- Raden van toezicht zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun toezicht;
- *Goed Toezicht* is een dynamisch proces waarin de raad van toezicht continu bezig is met zijn rol en zijn presteren, niet eens in de paar jaar;
- *Goed Toezicht* gaat uit van de kwaliteit van het toezicht van de raad van toezicht als geheel, niet van de individuele toezichthouder.

Diversiteit in samenstelling van de Raad van Toezicht draagt naar de visie van de Raad van Toezicht bij aan de kwaliteit van toezicht. Niet alleen diversiteit in deskundigheid, competenties en ervaring maar ook diversiteit in gender, leeftijd en (culturele) achtergrond. Juist door diversiteit kan de Raad van Toezicht de taken uitoefenen vanuit een *onafhankelijke* positie met een *integrale* benadering

Om het vak als toezichthouder goed uit te oefenen hecht de Raad van Toezicht aan jaarlijkse reflectie op het functioneren als groep en aan het blijvend ontwikkelen van kennis. Opleiding en zelfreflectie zijn standaard ingebouwd in het jaarprogramma van de Raad van Toezicht. Onderling vindt afstemming plaats over deelname aan congressen en opgedane kennis wordt gedeeld met de andere leden van de Raad van Toezicht. In het jaarverslag van de Raad van Toezicht wordt apart gerapporteerd over activiteiten in scholing en ontwikkeling.

#### **Operationele uitwerking – ter info, niet als bijlage**

- Jaarplanning RvT vergaderingen (plenair en commissies)
- Informatiekalender
- Agenda deskundigheidsontwikkeling en scholing