



‘Toezicht houden in een stelsel onder druk’
Anita Arts, voorzitter raad van bestuur, Flevoziekenhuis

‘Vreemde eend in de bijt’





- Ervaring als bestuurder én toezichthouder
- Toezicht is zinvol
- Druk leidt tot regeldrift en stapeling van toezicht
- Goede mensen verdienen ruimte

Waarom staat een ziekenhuis onder druk?

- Kostenstijging en maatschappelijke druk op beheersing
- Voortdurende systeemwijzigingen: verantwoording lastig
- Kwaliteit van zorg: menselijke fout heeft zeer ernstige gevolgen
- Maatschappelijke roep om transparantie
- Behoefte aan shaming & blaming
- Prijsdruk van verzekeraars
- Lastig om snel op wensen en eisen omgeving in te spelen
- Specifieke professionele cultuur in gezondheidszorg
- Beperkte ruimte tot investering, snel voortschrijdende technologische mogelijkheden lonken
- Veel regulering en hoge mate van (bestuurlijke) complexiteit
- Veel 'beste stuurlij aan wal'

- Overal waar bestuurlijke druk(te) ontstaat, heeft de toezichthouder een afweging te maken.
- Reflecteren én acteren, maar let op valkuilen.

Welke vormen van toezicht kent een ziekenhuis?

Periodiek

- Kwaliteitsvisitaties
- Opleidingsvisitaties
- Accreditatie instelling
- Accreditatie bestuurders
- Accreditatie RvT?

Continue/intern

- Raad van toezicht
- Cliëntenraad



Continue/extern

- Inspectie
- Patiëntenverenigingen
- NZA, Ned Zorg Autoriteit
- Zorgverzekeraars
- Accountant
- Ministerie van Volksgezondheid
- ...

Opgave in deze ‘toezichtsdruckte’ is overzicht houden over wat je te doen staat, daarbij tijdig te voldoen aan de eisen van álle toezichthouders.

Écht veranderen en communicatie daarover – zoals altijd – veel aandacht geven!

Wat vind ik goed toezicht?

- Duidelijkheid en overeenstemming over rolverdeling en werkwijze bestuurders en toezichthouders.
- Sterk rolbewustzijn en rolvastheid. Bestuurder bestuurt, toezichthouder houdt toezicht.



Welke competenties vraagt dat van rvt?

- ✓ Scherpe vragen stellen
- ✓ Onderzoekend luisteren
- ✓ Grootste risico's helpen benoemen en adresseren
- ✓ Flexibiliteit tov omgaan veranderende realiteit
- ✓ Perspectief kunnen maken m.b.v. scenario's / dry run
- ✓ Voorspelbaar zijn in werkwijze
- ✓ Koersvast op principes, maar niet op het 'hoe'
- ✓ Loslaten van eigen 'hobby's'
- ✓ Kennis van en controle over je impulsen en driften

- ✓ Humor, voor balans tussen zwaarte en lichtheid
- ✓ Praten over de relatie rvb-rvt als het niet spannend is
- ✓ Als rvt team komen tot 1 lijn en een duidelijk standpunt
- ✓ Vermogen om goede teams samen te stellen (van bestuurders en toezichthouders)
- ✓ Een goed gevoel hebben voor wanneer moed overgaat in overmoed, en prudentie in stilstand

Wat zijn de do not's?



- Op een fusie, overname of organisatieverandering aandringen om verkeerde redenen
- Toestaan dat een bestuurder zich negatief naar de rvt uitlaat over een collega bestuurder, zonder dat deze erbij is
- Op de stoel van de bestuurder gaan zitten
- Een bestuurder beoordelen op gewenst 'meegaand' gedrag
- 'College geven'
- Onvoldoende weloverwogen contacten met stakeholders in afwezigheid van een bestuurder
- Privé en toezichtrol vermengen
- Zelfevaluatie rvt houden zonder input van het bestuur
- Angst voor aansprakelijkheid laten domineren
- Iedere geïnteresseerde vraag van een lid tot een actiepoint verheffen
- Hopen dat een mogelijke crisis / calamiteit 'overwaait'

Wat levert goed toezicht op?

- Het houdt bestuurders en daarmee de organisatie scherp
- Het draagt bij aan het effectief en slagvaardig functioneren van de organisatie
- Het scheidt vertrouwen, intern en bij externe stakeholders
- Voorwaarde voor met plezier en vol energie functionerende bestuurders



Reflectie op gedragscode VITP

Toezichthouders die zich laten leiden door hun moreel kompas:

- ❖ “... handelen bij de uitoefening van hun functie integer en authentiek
- ❖ tonen betrokkenheid en zelfinzicht
- ❖ treden aanspreekbaar en verbindend op
- ❖ zijn bereid zich kwetsbaar op te stellen
- ❖ en leggen moed en soberheid aan de dag”

→ Uitstekende start!



Mogelijke vraagstellingen

- 1) Wat moet voor een bestuurder dominant zijn: de maatschappelijke rol om kosten van de zorg te verminderen of zorgdragen voor continuïteit van de organisatie? En hoe ligt dat voor u als toezichthouder?
- 2) Welke 'do not's' herkent u niet, of vindt u discutabel?

Dank voor uw aandacht, graag feedback

✉ aarts@flevoziekenhuis.nl