

Toezichtvisie en toezichtkader Raad van Toezicht Stichting Bravis ziekenhuis

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	2
2. Stichting Bravis ziekenhuis, het profiel	3
3. De Raad van Toezicht en zijn visie op toezicht houden	4
3.1 Visie	4
3.2 Kernwaarden	4
3.3 Structuur	5
4. Kader voor het toezicht	6
4.1. Wet en regelgeving; Governancecode Zorg	6
4.2 Statuten Bravis	6
4.3. Reglement Raad van Toezicht	6
5. Informatieprotocol	8
6. Meerjarenplanning en jaaragenda	9

Bijlagen: Statuten Bravis
 Reglement Raad van Toezicht Bravis
 Actuele samenstelling Raad van Toezicht
 Werkwijze commissies RvT

Vastgesteld door de Raad van Toezicht op 5 juli 2023

De toezichtvisie en toezichtkader is tevens het vertrekpunt voor het kader getrappt toezicht dat de Raad van Toezicht op dezelfde datum heeft vastgesteld.

Beide documenten zijn toegestuurd aan de adviesorganen en gepubliceerd op de website van het Bravis ziekenhuis en op het interne kwaliteitssysteem Zenya/iProva.

1. Inleiding

De Raad van Toezicht van Stichting Bravis ziekenhuis legt in dit document zijn visie op toezichthouden in de context vast, om zich te kunnen verantwoorden over de eigen rol, om helderheid te verschaffen aan bestuur en organisatie over de uitgangspunten die hij belangrijk acht bij het vervullen van zijn rollen in de samenwerking en om zich bewust te blijven van de eigen keuzes.

Het moet een leesbaar document zijn, beknopt, dat overzichtelijk de hoofdlijnen weergeeft. De Raad van Toezicht is er zich van bewust dat de inhoud moet (blijven) passen bij een situatie die onderhevig is aan dynamiek. Daartoe zal dit document jaarlijks worden geëvalueerd.

Leeswijzer

In dit document beschrijft de Raad van Toezicht allereerst het profiel van Stichting Bravis Ziekenhuis waarover hij toezicht houdt. Dan vervolgt hij met zijn visie op toezichthouden. Hoofdstuk 4 bevat de kaders die gelden voor het toezichthouden. De ruggengraad voor governance wordt gecompleteerd met een informatieprotocol in hoofdstuk 5 en de meerjarenplanning en jaaragenda in hoofdstuk 6.

Proces

Dit document is voorbereid in de commissie HR&GOV, voorbesproken met de voorzitter en besproken met de Raad van Toezicht in juli 2023. Vastgesteld d.d. 5 juli 2023.

2. Stichting Bravis Ziekenhuis, het profiel

Het Bravis ziekenhuis (Bravis) is op 1 januari 2015 ontstaan uit een fusie tussen het Lievensberg ziekenhuis in Bergen op Zoom en het Franciscus Ziekenhuis in Roosendaal om daarmee het brede palet medisch-specialistische zorg voor de langere termijn in de regio te behouden en te verbeteren. Bravis verleent ziekenhuiszorg vanuit twee hoofdlocaties in Bergen op Zoom en Roosendaal, één poliklinieklocatie in Etten-Leur en vijf Bravis-punten. *'Zorg dichtbij waar het kan en verder weg waar het moet'*. Het streven is om vanaf 2029 de ziekenhuiszorg in één nieuwe hoofdlocatie samen te brengen: Bulkenaar in Roosendaal.

Bravis is, gelet op omvang, volume, ambitie en bovenregionale functie, een bijzonder regionaal ziekenhuis. In de komende jaren wil Bravis zich positioneren en profileren met een heldere visie op en ambities voor het jaar 2030: "Het Nieuwe Bravis". Daarvoor zijn 5 strategische programma's opgezet rond de thema's: versterken van de patiënt, keten en anderhalvelijnszorg, versterken van medewerker en organisatie, kwaliteit en veiligheid, optimalisatie bedrijfsvoering.

In de samenwerking in het zorgnetwerk met de omliggende zorgorganisaties zoals ziekenhuizen, huisartsen, verpleeghuizen en thuiszorg, bezet Bravis een stevige positie.

Bravis heeft een tweehoofdige collegiale Raad van Bestuur, een voorzitter met de algemeen strategische en medische portefeuille en een lid Raad van Bestuur met de bedrijfskundige en ICT-portefeuille. Binnen de wettelijke en statutaire bestuurlijke verantwoordelijkheden zijn de leden van de Raad van Bestuur samen verantwoordelijk voor de besturing van de organisatie en vervullen zij een trekkersrol bij de in gang gezette strategische koers. Adviesorganen voor de Raad van Bestuur zijn Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Vereniging Medische Staf (VMS) en Verpleegkundige Advies Raad (VAR). Er is ook een Kinder Advies Raad (KAR).

De organisatorische laag onder de Raad van Bestuur bestaat uit integraal verantwoordelijke managers die samen met de Raad van Bestuur het managementteam vormen. Kernwaarden van de organisatie zijn deskundig, verbindend, lef en vrij.

3. De Raad van Toezicht en zijn visie op toezicht houden

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de wijze van besturing in Bravis en de andere organisaties in de Bravis groep. Dat doet hij in overeenstemming met de meest actuele wetgeving en governance codes vanuit een eigen visie op toezicht houden in de situatie van Bravis en haar (maatschappelijke) omgeving.

3.1 *Visie op toezicht houden*

De Raad van Toezicht stelt de maatschappelijk opgave van Stichting Bravis Ziekenhuis en haar visie daarop centraal en ziet professioneel toe op (de uitvoering van) het beleid dat daaraan invulling moet geven. Dat doet hij integer op alle niveaus, die van de maatschappelijke opgave van Bravis, van bestuur en organisatie, van zichzelf en zijn individuele leden. De Raad van Toezicht beseft dat Bravis deel uitmaakt van de (zorg)omgeving, het ecosysteem, in al haar dynamiek en dat zij in dat samenspel de inwoners van de regio duurzaam wil voorzien van optimale (ziekenhuis)zorg. De Raad van Toezicht integreert actuele ontwikkelingen in de (in)richting die Bravis daartoe voorstaat.

3.2 *Kernwaarden*

De Raad van Toezicht erkent en onderschrijft de kernwaarden van de organisatie en formuleert, in het verlengde daarvan, de eigen kernwaarden als volgt:

Professioneel / deskundig

Toezichthouden is een 'vak'. Aan de leden worden hoge eisen gesteld, die uitstijgen boven wat men *kan* (vaardigheden), *weet* (expertise) en *doet* (gedrag, interactie, interventie). De Raad van Toezicht werkt permanent aan de eigen ontwikkeling als team en voor afzonderlijke leden, op het gebied van governance en zorg. Toezichthouders zetten hun specifieke kennis en ervaring in binnen de Raad van Toezicht en als adviseur/klankbord voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen handelen en zijn eigen samenstelling. Hij zorgt in het profiel en in zijn samenstelling voor diversiteit naar geslacht, maatschappelijke achtergrond, leeftijd, regionale binding en rol in het team.

Integer

De maatschappelijke opgave van Bravis staat centraal. Het bestuur en de organisatie krijgen ruimte om de doelen die daaraan zijn ontleend te verwezenlijken. In belangenafweging zal dit het uitgangspunt zijn. De Raad van Toezicht en zijn individuele leden moeten hun rol, naar eigen gevoel en ervaring van het team, goed kunnen invullen. Daarbij hoort ook dat de leden zich bewust zijn van de eigen rol en die van anderen en dat zij deze respecteren in de samenwerking. Ieder kent de rollen en verantwoordelijkheden in de samenwerking. Samenwerking gebeurt vanuit vertrouwen en het open gesprek met ruimte voor verschillen in opvatting en respect voor ieders inbreng.

Onafhankelijk

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk. Zij hebben geen belangen die dat vertroebelen. Ze werken samen op basis van respect en gelijkwaardigheid, ieder vanuit een eigen deskundigheid, met de eigen inbreng. Leden die op voordracht of aanbeveling zijn benoemd zijn zich bewust van de noodzaak om zonder last en ruggenspraak te functioneren. De Raad van Toezicht waardeert contacten met de adviesorganen op natuurlijke momenten als positief in het kader van de informatievoorziening. De Raad van Toezicht draagt overtuigd één standpunt uit dat meer is dan een compromis.

Kritisch adviseur

De Raad van Toezicht is positief kritisch. Hij deelt met de Raad van Bestuur hetzelfde doel en kan derhalve transparant het gesprek voeren, de juiste vragen stellen. Hij gaat daarbij uit van vertrouwen in het bestuur, dat de -de leden van- Raad van Toezicht bij relevante ontwikkelingen zoveel als mogelijk in het proces meeneemt zodat een goede informatiepositie ontstaat.

In de rol van (kritisch) adviseur en klankbord is het nuttig als toezichthouders verschillende zienswijzen hebben en het oneens kunnen zijn. De Raad van Toezicht draagt één standpunt uit. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat ieder lid het beleid op hoofdlijnen kan beoordelen en alert is op de omgeving(sdynamiek). De leden beschikken tevens over specifieke deskundigheid op een of meer deelterreinen.

3.3 Structuur

De Raad van Toezicht onderscheidt globaal de rollen van toezichthouder, adviseur/klankbord en werkgever voor de Raad van Bestuur. Hij heeft 4 commissies geïnstalleerd: Bedrijfsvoering & Financiën, Kwaliteit & Veiligheid, Human Resource & Governance en Digitalisering. Via de verschillende commissies kunnen toezichthouders vanuit hun kennis en ervaring hun rollen vervullen en daardoor bijdragen aan het behalen van de doelen van Bravis.

De Raad van Toezicht heeft een voorzitter en een vice-voorzitter. De voorzitter van de Raad van Toezicht en de vice-voorzitter (tevens voorzitter van de commissie HR&GOV) vervullen namens de voltallige raad de werkgeversrol. Doel is het zorg dragen voor een kwalitatief goed bestuur.

De voorzitter stemt met het bestuur de vergaderagenda voor de Raad van Toezicht af en is eerste contactpersoon en gesprekspartner voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Bij ontstentenis vervangt de vice-voorzitter de voorzitter in deze rol.

In het eigen reglement heeft de Raad van Toezicht de structuur en de werking meer gedetailleerd vastgelegd.

4. Het kader

Het kader waarbinnen de Raad van Toezicht zijn rollen vervult, bestaat uit wet- en regelgeving sectorafspraken, aangevuld met veldnormen, interne documenten (Bravis zelf) en de afspraken die tussen de Raad van Toezicht en andere organen zijn gemaakt.

4.1 *Wet- en regelgeving; Governancecode Zorg*

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur passen de door de brancheorganisaties in de zorg, waaronder de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, in 2022 gepubliceerde Governancecode Zorg toe. Hierin staan zeven principes, die ook voor Bravis leidend zijn. De wettelijke bepalingen en de Governancecode Zorg zijn concreet uitgewerkt in de eigen statuten en reglementen. Deze zijn opgenomen in het kwaliteitssysteem van Bravis.

Bravis heeft een accreditatie van NIAZ, Qualicor Europe genaamd, voor haar kwaliteit- en veiligheidssysteem. Vast onderdeel van dit accreditatietraject is een toets van de governance van de zorginstelling aan de hand van de normenset Governance van het Qmentum Global programma. Hieraan nemen we deel.

Verantwoording

Vanuit de maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid wil Bravis transparant zijn en verantwoording afleggen. Vanzelfsprekend wordt daarbij voldaan aan de formele vereisten naar vorm en inhoud zoals die gelden voor de jaarverslaggeving. Daarmee is geborgd dat Bravis transparant is over het kwaliteitsbeleid, veiligheid, bestuur en toezicht, bezoldiging, klachten- en calamiteitenafhandeling en medezeggenschap.

Naast deze voorgeschreven formele verantwoording door middel van het jaarverslag organiseert de Raad van Bestuur jaarlijks een verantwoordingsbijeenkomst "Bravis en Samenleving: Terugkijken en Vooruitzien". De Raad van Bestuur en de medisch specialisten van Bravis delen daarbij met belanghebbenden en direct betrokkenen, zoals politici en maatschappelijke organisaties, de resultaten en de plannen voor de komende jaren, inclusief de dilemma's waarmee het ziekenhuis wordt geconfronteerd. De Raad van Toezicht is bij deze bijeenkomst als toehoorder aanwezig.

4.2 *Statuten Bravis*

De statuten van Bravis bevatten de bepalingen en grondregels van de stichting en de organisatie. Daarin zijn de verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur en hun samenspel beschreven. Ook in de statuten van de andere rechtsvormen in de Bravis groep wordt verwezen naar de toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht, die dit toezicht als het ware getrapd uitoefent via zijn toezicht op de Raad van Bestuur die de bestuurdersrol in die rechtsvormen invult.

4.3 *Reglement Raad van Toezicht*

De taken en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement Raad van Toezicht. Ook zijn enkele statutaire bepalingen hierin verder uitgewerkt.

De Raad van Toezicht vergadert gemiddeld 6 keer per jaar deels in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Tijdens Raad van Toezicht-vergaderingen wordt telkens een thema uitgediept.

De Raad van Toezicht bepaalt zijn eigen honorering. Deze is conform de Wet Normering Topinkomens en is passend bij de maatschappelijke positie en opgave van het ziekenhuis.

Verder overschrijden de leden van de Raad van Toezicht niet het maximaal aantal toezichtfuncties zoals gesteld in de Wet Bestuur en Toezicht.

De Raad van Toezicht evalueert tenminste ieder jaar haar eigen functioneren en betreft daarbij de Raad van Bestuur. Tenminste eenmaal per drie jaar vindt deze evaluatie plaats onder leiding van een extern deskundige.

De Raad van Toezicht heeft vanuit Bravis middelen tot zijn beschikking om te voorzien in de permanente eigen ontwikkeling als team en als afzonderlijke leden, op het gebied van governance en zorg. Ook kan de Raad van Toezicht in voorkomend geval eigen adviseurs inschakelen op kosten van Bravis.

5. Informatieprotocol

De Raad van Bestuur informeert de toezichthouder tijdig en volledig. Dat ontslaat de Raad van Toezicht er niet van zichzelf goed te informeren, het open gesprek aan te gaan en de juiste vragen te stellen. Het stellen van de juiste vragen geeft betekenis aan relatie, inhoud en proces.

De voorzitter van de Raad van Toezicht stemt met het bestuur de agenda van de Raad van Toezicht af. Agendapunten komen bij voorkeur voorafgaand aan de plenaire Raad van Toezicht vergadering aan bod in één van de commissies van de raad. In de verschillende commissies zitten toezichthouders met kennis en affiniteit voor deze onderwerpen. Zij vergaderen met een bestuurder en één of meer leden van het managementteam. De bestuurder is contactpersoon voor de leden van de Raad van Toezicht in de commissie, zorgt voor een goede planning, juiste informatievoorziening en ondersteuning van de commissie. In deze commissies vindt het verdiepend gesprek plaats en ze dienen als platform voor klankborden en adviseren. De belangrijkste punten worden ingebracht in de vergadering van de gehele Raad van Toezicht. In de jaaragenda zijn de voorziene onderwerpen weergegeven. De agenda is dynamisch.

Agendapunten worden toegelicht in een memo/voorlegger waaruit blijkt welke rol van de Raad van Toezicht wordt gevraagd (toezichthoudend/besluitvormend of adviserend). Gevraagde besluiten/ adviezen zijn eenduidig geformuleerd. Bij het advies zijn noodzakelijke inhoudelijke onderliggende documenten toegevoegd zodat de Raad van Toezicht juiste en volledig geïnformeerd is. Dat is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur.

Om zijn taak goed te kunnen vervullen overlegt de Raad van Toezicht regelmatig met de adviesorganen van het ziekenhuis (de Vereniging Medische Staf, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, de Verpleegkundige Advies Raad). De Raad van Toezicht neemt ook deel aan strategie- en themabijeenkomsten en legt werkbezoeken af. Hiermee weet de Raad van Toezicht zich breed geïnformeerd over hetgeen noemenswaardig en relevant is ten aanzien van Bravis. Hij kan zo gevoed worden met feiten, zakelijke informatie en soft signals.

6. Meerjarenplanning en jaarplanning

De Raad van Bestuur heeft voor de jaren 2021 – 2023 een aantal bestuurlijke opgaven. Deze zijn deels opgenomen in de visie 2030 met de titel: Het nieuwe Bravis brengt de zorg samen, en in het bijbehorende masterplan voor de eerste fase, de jaren 2021 – 2023, en deels impliciet of expliciet afgesproken tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Met het verschuiven van de oplevering van de nieuwbouw naar 2029 wordt de planning van zorgvernieuwing en bouw (masterplan) opnieuw tegen het licht gehouden en geactualiseerd.

De bestuurlijke opgaven en het daarop door de Raad van Toezicht uit te oefenen toezicht worden jaarlijks verwerkt in een jaarplanning. Daarin worden verschillende onderwerpen en projecten gedefinieerd en voorzien van een concrete planning en agendering. De jaarplanning is een dynamisch werkdocument en biedt een handvat voor de werkzaamheden van de Raad van Toezicht.