

Rolopvatting Raad van Toezicht SGL

Mensbeeld

De RvT gaat uit van een positief mensbeeld in haar toezichthoudende rol. Uitgangspunt is dat de bestuurder beschikt over een moreel kompas en van daaruit handelt in het belang van de organisatie. De RvT beseft echter ook dat omstandigheden kunnen ontstaan waarbij het beeld vertroebelt raakt en de belangen kunnen gaan verschuiven. Zij is alert op dergelijke situaties en beoogt dan koers te houden vanuit haar eigen morele verantwoordelijkheid. Bij het toezichthouden vanuit vertrouwen hoort het creëren van veiligheid, het ruimte geven om te handelen, de ruimte geven om te leren van fouten, het bestraffen van bewust ongewenst gedrag en ook het uitspreken van waardering.

De RvT gelooft dat cultuur en gedrag wezenlijke kenmerken zijn om de strategie van de organisatie succesvol te realiseren. Om die reden is Cultuur en Gedrag een belangrijk sturingsinstrument voor de RvT. Verwezen wordt naar de publicatie van PWC waarin de 4 dimensies van sturen op cultuur en gedrag worden belicht: Durven (vermogen om te acteren, verantwoordelijkheid nemen), Denken (vertrouwen in regels zij vormen de basisafspraken), Doen (voelen van verantwoordelijkheid), Dragen (tone at the top, walk the talk). Hieruit volgt dat financiën en compliance weliswaar belangrijke hygiëne randvoorwaarden zijn die moeten worden ingevuld maar dat deze niet de indicatoren zijn voor succes. Deze worden gevormd door kwalitatieve waarden als veiligheid, welzijn, tevredenheid, incidenten, verzuim etc. alsmede voorbeeldgedrag en de beleving van deze waarden in de organisatie (cultuur).

Formalisatie is noodzakelijk om vanuit het toezicht te kunnen sturen op indicatoren, maar de toenemende complexiteit vraagt een meer "waarden" gericht toezicht, waarbij er meer op de competenties van de medewerkers gestuurd wordt.

De RvT hecht dus waarde aan zowel feitelijke kwantitatieve als kwalitatieve informatie. (statistics en senses) De RvB is voor de RvT in beginsel de belangrijkste informatieverschaffer, maar de RvT zal tevens informatie "halen" bij andere medewerkers van SGL of middels werkbezoeken of het aanwezig zijn bij evenementen en activiteiten "sfeer proeven". De RvT zoekt voortdurend naar een optimale balans tussen het krijgen en zelf ophalen van informatie. De RvT zal daarbij aansluiten op de natuurlijke beleidsstromen binnen SGL en bij voorkeur zelf geen acties uitzetten.

Rolopvatting

Toezicht wordt niet meer alleen gezien als inspectie of controle achteraf, maar vervult ondertussen veel meer een scharnierfunctie in de beleidscyclus. Voor de beleidsvorming en de beleidsuitvoering is een actieve en adequate invulling van de toezichtfunctie belangrijk. Hierin spelen een aantal taken/functies een rol die afhankelijk van de omstandigheden meer of minder prominent aanwezig zullen zijn. Dat betreft de rol als werkgever, de rol als adviseur/klankbord en de rol als controleur. Toezicht, c.q. controle en adviseren/klankborden kunnen in elkaar overlopen. De RvT streeft naar een interactieve stijl tussen de RvB en de RvT om effectief te kunnen zijn.

In deze te onderscheiden rollen is het terugkerend thema's steeds of de checks en balances binnen de organisatie en haar processen voldoende helder en transparant geborgd zijn.

Hoewel sprake is van een sterke dynamiek in de zorg, die ten dele ook het functioneren van de RvT beïnvloedt, zal haar rolopvatting/invulling daardoor niet wezenlijk wijzigen. De Governance moet overigens wel synchroon zijn met en aan de maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen en die binnen de gezondheidszorg in het bijzonder. Bij een toenemende complexiteit en meer netwerkvorming zal de RvT ook meer op "meta"

niveau beoordelen of de governance systemen en cultuur binnen de organisatie zelf goed geborgd zijn.

Totstandkoming van beleid

Actieve participerende en toetsende rol van de RvT vanuit de verschillende vertegenwoordigde expertisegebieden. Rolopvatting is inhoudelijk en participerend.

Uitvoeren van beleid

Overlaten aan de bestuurder en de organisatie. Zij zijn de professionals en zijn erop geselecteerd.

Geïnformeerd blijven over de voortgang op basis van interne rapportages (vooral kwalitatief en kwantitatief), lezen van vakliteratuur en permanente educatie, kennis nemen van externe ontwikkelingen, bevragen van de bestuurder en management team over voortgang en obstakels, contacten onderhouden met OR, CCR en Vrijwilligersraad, beschikbaar zijn als vraagbaak; klankbord en influencer. Rolopvatting is inhoudelijk, gedistantieerd en controlerend. Toezichthouder neemt hier zijn eigen verantwoordelijkheid en vraagt door waar nodig of zoekt externe bronnen om geïnformeerd te worden. Daarbij confronteert de RvT haar eigen observaties met de waarnemingen van de RvB. Er is sprake van een veranderende rolopvatting, van een reactieve naar een proactieve toezichthoudende rol. Naast deelname aan bestaande commissies (remuneratie, audit, kwaliteit en veiligheid alsmede agendacommissie) zijn de toezichthouders ook "portefeuillehouders" op verschillende expertisegebieden als innovatie, informatietechnologie of vastgoed. De RvT heeft daarbij oog voor de collectieve verantwoordelijkheid, de commissies brengen verslag uit aan de voltallige RvT en formuleren daar waar noodzakelijk adviezen, aanbevelingen en/of vragen voor het collectief. De voorbereiding van de commissies vindt plaats door de RvB in samenspraak met de commissies. Voor de commissies is het van belang om naast de feitelijke statistics aandacht te hebben voor de bespreking van (deel)thema's, geconstateerde dilemma's, of het afleggen van werkbezoeken.

Werkgever

Serieuze invulling geven aan interesse in het welbevinden van de bestuurder in de uitvoering van zijn taak. Creëren van een veilige omgeving gebaseerd op vertrouwen en geloof in de competenties van de bestuurder. Daar is hij immers op geselecteerd. Oog hebben voor de signalen die kunnen wijzen op onvermogen, ongemak in de rol waarin de bestuurder zit. Regelmatig bespreekbaar maken of de competenties van de bestuurder nog passen op de gevraagde competenties die nodig zijn om de strategie tot uitvoer te brengen. Deze kunnen wijzigen in de tijd door veranderingen in de interne en externe omgeving. Rolopvatting is open, motiverend, complimenteerd en coachend.

Verantwoording

De RvT legt idealiter verantwoording af over het door haar uitgevoerde toezicht en de wijze waarop ze haar rol invulling heeft gegeven aan de vertegenwoordiging van de stakeholders van de organisatie. Hierbij is te denken aan een vertegenwoordiging van cliënten, medewerkers, vrijwilligers, gemeenten, zorgverzekeraars. Daarbij is het van belang dat er een optimale hiërarchie wordt vastgesteld in de in- en externe stakeholders, alsmede de te onderscheiden dimensies van stakeholdercontacten worden bepaald. Op basis van deze vastgestelde hiërarchie en dimensies kan de RvT haar beleid inzake verantwoording operationaliseren en de juiste interventies kiezen. Minimaal zal de RvT een keer per jaar het belanghebbenden c.q. stakeholdersbeleid bespreken in haar bijeenkomsten met de RvB en eventuele verdere acties/activiteiten inplannen. Op deze wijze organiseert ook de RvT countervailing power ter beoordeling van haar functioneren. Deze wijze van verantwoording wordt momenteel niet als zodanig geoperationaliseerd, de Raad heeft weliswaar contact met enkele van de genoemde gremia, maar dat contact is meer gericht op een toetsing van het door de bestuurder gekozen beleid alsmede het vergaren van informatie over ontwikkelingen in de branche.

De RvT dient toe te zien op een juiste samenstelling van de Raad, voldoende tijd voor bijscholing, evalueren van de eigen performance, verslag doen van de eigen werkzaamheden en is aanspreekbaar op het functioneren als Raad.

De RvT opereert vanuit een 'lerende houding', geeft feedback aan elkaar, spreekt elkaar aan en is ontvankelijk voor feedback van de stakeholders.