

## **Bijlage**

### **Reactie klankbordgroep op de evaluatie van de agenda 'Goed bestuur in de zorg'**

#### ***Aanleiding en doel klankbordgroep***

De klankbordgroep is door het ministerie van VWS ingesteld met als doel een expert opinion te geven op de rode draden van de verschillende onderzoeken die zijn uitgevoerd in het kader van de evaluatie van de agenda 'Goed bestuur in de zorg'.

#### ***Verloop van de bijeenkomsten in het kader van de evaluatie***

De klankbordgroep is viermaal samengekomen om te spreken over de uitkomsten van de verschillende onderzoeken, de rode draden uit de bevindingen te destilleren en op basis daarvan suggesties te doen aan betrokken partijen.

#### ***Visie klankbordgroep op de analyse en conclusie***

De klankbordgroep onderschrijft de positieve beweging die de afgelopen jaren is gemaakt op basis van zelfregulering. De klankbordgroep wil graag een zevental meer generieke thema's uitlichten die zij terugziet in de verschillende onderzoeken.

#### ***Vergroten van het bereik van zelfregulering bij kleine(re) zorgaanbieders***

Het is van belang om te investeren in het vergroten van het bereik van de idee van zelfregulering. De verenigingen die de afgelopen jaren hebben geïnvesteerd in de professionalisering van bestuur en toezicht bereiken daarmee hun leden. De niet-leden, vaak bestuurders en toezichthouders van kleine(re) zorgaanbieders, vallen grotendeels buiten de beïnvloedingssfeer van de verenigingen en daarmee buiten de communicatie over de gedachte achter het idee van zelfregulering.

#### ***Vergroten betrokkenheid van raden van toezicht***

Hoewel er een positieve ontwikkeling beschreven wordt in zichtbaarheid en betrokkenheid van raden van toezicht, valt hier blijkens de onderzoeken nog een verbeterslag in te maken. Ook de klankbordgroep onderstreept het belang van betrokken raden van toezicht, zowel binnen de zorgorganisatie (als werkgever en klankbord van de raad van bestuur, maar ook als gesprekspartner van medezeggenschapsorganen) als richting externe belanghebbenden en in het debat over een toekomstbestendig zorglandschap.

#### ***Meer aandacht voor soft controls***

Uit de onderzoeken blijkt dat bestuurders en toezichthouders de zorgorganisatie met name sturen door middel van 'hard controls' (processen, procedures, ed.). Minder aandacht gaat uit naar 'soft controls': gedrag, cultuur en ongeschreven regels. Juist nu de stijgende zorgvraag en schaarste aan zorgprofessionals vragen om verandering en vernieuwing in de wijze waarop zorg wordt geleverd en leiding wordt gegeven, is meer aandacht voor deze 'soft controls' van belang: ze kunnen verandering ondersteunen, maar soms ook – ongemerkt- verandering vertragen.

#### ***Versterken medezeggenschap***

De waarde van medezeggenschap komt uit de onderzoeken (en in de praktijk) duidelijk naar voren. Bij medezeggenschapsorganen kan gedacht worden aan de Ondernemingsraden (OR), verpleegkundigenraden of andere professionele raden en de Cliëntenraden (CR). Het beeld is dat inspraak, samenspraak en tegenspraak over het algemeen verbeterd zijn. De afgelopen jaren zijn bijvoorbeeld de wettelijke rechten van de CR met betrekking tot de RvB en de RvT toegenomen. Desondanks komt uit het onderzoek ook terug dat met name Cliëntenraden de raad van toezicht als (erg) op afstand ervaren. Hier ligt naar het oordeel van de klankbordgroep dus ruimte voor verbetering van zowel de formele als informele medezeggenschap.

#### ***Meer aandacht voor dilemma's en netwerkzorg***

Zorgorganisaties hebben een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het organisatiebelang en het maatschappelijk belang hoeven niet altijd met elkaar in lijn te liggen, waardoor zich dilemma's voor kunnen doen. De klankbordgroep vindt het van belang dat bestuurders en toezichthouders met elkaar het gesprek voeren over deze dilemma's en dat leden van de raad van

toezicht zich ook zelfstandig verdiepen in de regionale en landelijke uitdagingen om de zorg van goede kwaliteit, toegankelijk en betaalbaar te houden, en ook in de ontwikkelingen op het vlak van netwerk- en ketenzorg.

Netwerk- en ketenvorming in de zorg groeit en moet groeien. Steeds vaker komen in de zorg samenwerkingsverbanden tussen (zorg)organisaties tot stand, vaak over de grenzen van wettelijke domeinen heen. Dit stelt andere eisen aan bestuurders en leden van de raad van toezicht. Zij zullen proactief leiding moeten geven aan een transitie van "organisatiegericht" naar "gebiedsgericht". De eigen organisatie wordt een onderdeel van een veelvormige keten van zorg en preventie. Samenwerking binnen een regio en op de regionale bevolking gerichte gezondheidsdoelen staan dan meer centraal in bestuur en toezicht.

#### *Meer aandacht voor integriteit*

Naar voren komt dat bestuurders en toezichthouders onder integriteit doorgaans het tegengaan van (de schijn van) belangenverstrengeling verstaan. Uit het onderzoek van Governance Support blijkt dat de aandacht voor integriteit als onderdeel van de cultuur van de zorginstelling voor verbetering vatbaar is. Zo moet er binnen de zorgorganisatie meer duidelijkheid komen wat onder integriteit wordt verstaan en moet dit ook onderwerp van gesprek zijn, zowel tussen bestuurders en toezichthouders als met medewerkers. Ter ondersteuning van deze dialoog, zou het goed zijn als bestuurders periodiek een inventarisatie maken van de integriteitsrisico's die zich binnen hun organisatie voordoen en – waar nodig – gerichte maatregelen nemen om die risico's te beperken. Verschillende typen integriteitsrisico's/vraagstukken lijken bestuurders en toezichthouders nu onvoldoende duidelijk voor ogen te hebben, waarmee er vanzelfsprekend ook onduidelijkheid is voor medewerkers.

#### *Versterken samenwerking BoZ, NVZD en NVTZ*

De onderzoeken laten zien dat er ruimte is om de samenwerking en afstemming tussen de BoZ, NVZD en NVTZ te intensiveren. Het accreditatietraject van de NVZD komt als voornaamste stimulans naar voren voor de professionalisering van bestuurders. Raden van toezicht zijn doorgaans positief over het scholingsaanbod van de NVTZ. Voor beide geldt dat het bestuurders en toezichthouders zijn die deelnemer zijn. Daarnaast is er meer bekendheid met de Governancecode Zorg, hoewel die bekendheid nog verder kan groeien. Een mooie ontwikkeling zou zijn als de BoZ, NVZD en NVTZ bevindingen en ontwikkelingen meer met elkaar delen en gebruik maken van elkaars expertises, zodat de code en de programma's nog meer aan kracht winnen en de professionaliseringsslag voor leden verdiept kan worden.

#### ***Wat wil de klankbordgroep meegeven aan de BoZ, NVZD en NVTZ en in afgeleide zin aan het brede zorgdomein (te denken valt aan zorgaanbieders, stakeholders, etc.)?***

De klankbordgroep heeft waardering voor de wijze waarop de NVTZ, de NVZD en de BoZ de afgelopen jaren hebben gewerkt aan het verder professionaliseren van bestuur en toezicht in de zorg. Uit de bovenbeschreven thema's vloeit een aantal aanbevelingen voort voor de NVTZ, de NVZD en de BoZ.

#### *Vergroten bereik zelfregulering*

Naast intensivering van communicatie richting niet-leden, zouden de drie organisaties kunnen zorgdragen dat de relevantie van hun programma's en codes voor kleine en innovatieve zorgaanbieders wordt vergroot.

#### *Vergroten betrokkenheid raden van toezicht*

Raden van toezicht zouden een actieve rol moeten spelen in de discussie binnen en buiten de organisatie over het toekomstbestendig maken van het zorgaanbod.

#### *Meer aandacht voor soft controls*

Besturen en toezichthouders zouden net zoveel aandacht aan de soft controls als aan de hard controls moeten besteden. Het is van belang dat zij hun voelsprietten op de organisatie richten en een intensieve dialoog met cliënten en medewerkers voeren.

#### *Versterken medezeggenschap*

De raad van toezicht beschouwt de medezeggenschapsorganen als een noodzakelijke informant en

betreft hen bij het intern toezicht. Verder beveelt de klankbordgroep aan gezamenlijke trainingen voor bestuurders, toezichthouders en leden van medezeggenschapsorganen aan te bieden.

*Meer aandacht voor dilemma's en netwerkzorg*

De noodzakelijke transitie van organisatie- naar gebiedsgerichtheid vereist een ander leiderschap en intern toezicht. Het verdient aanbeveling dat de BoZ, NVZD en NVTZ hun code en programma's hierop herijken.

*Meer aandacht voor integriteit*

Het is van belang dat de raad van toezicht en de raad van bestuur integriteit expliciet als permanent agendapunt benoemen en op dat vlak inspirerend en motiverend beleid formuleren. Een periodieke inventarisatie en analyse van integriteitsrisico's zou hieraan ten grondslag moeten liggen. Een open en veilige cultuur, waarin men elkaar durft aan te spreken, is hierbij essentieel. Het bevorderen van die cultuur is de verantwoordelijkheid van intern toezicht en bestuur.

*Versterken samenwerking BoZ, NVZD en NVTZ*

Uit communicatieve overwegingen, maar ook om administratieve lastendruk te verlagen en om de effectiviteit van voorschriften en verbeterprogramma's te vergroten, zouden de drie landelijke organisaties meer gezamenlijk kunnen opereren. Dit geldt onder meer voor publicaties richting de leden.

### ***Suggesties, aanbevelingen en overwegingen van de klankbordgroep aan het ministerie van VWS***

De klankbordgroep hecht grote waarde aan een goed samenspel tussen zelfregulering en overheidssturing door middel van wetgeving en toezicht. De verantwoordelijkheid voor goede, toegankelijke en betaalbare zorg ligt in de eerste plaats bij zorgaanbieders, daartoe ondersteund door de partijen die zorg inkopen ten behoeve van burgers (zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten). Zelfregulering geeft uitdrukking aan de intrinsieke motivatie van zorgorganisaties om bestuur en toezicht te professionaliseren. Als dit onvoldoende van de grond komt of als het bereik van zelfregulering te beperkt is, kan de wetgever besluiten aanvullende wetgeving en toezicht in te zetten om de publieke doelen te dienen. De klankbordgroep adviseert het ministerie van VWS om zelfregulering en wetgeving in samenhang te beschouwen, alvorens over te gaan tot het indienen van een voorstel voor nieuwe wet- en regelgeving.

De klankbordgroep is van mening dat de inspanningen op het gebied van zelfregulering en goed bestuur een doorgaand proces zijn, dat nooit klaar is. Instrumenten worden ontwikkeld en herijkt; thema's verschuiven in de loop van de tijd, afhankelijk van de maatschappelijke uitdagingen. Naar het oordeel van de klankbordgroep zijn, in dat doorgaande proces, de hierboven geformuleerde aanbevelingen voor de drie landelijke organisaties onderwerpen om op dit moment verder te brengen, opdat de noodzaak tot aanvullende wet- en regelgeving (in ieder geval voor zorgorganisaties die zich committeren aan zelfregulering) vermindert.

#### ***Is getekend 25 januari 2022:***

- drs. Kees van der Burg (voorzitter), DG Mobiliteit, ministerie Infrastructuur en Waterstaat
- prof. dr. Peter van Lieshout, hoogleraar Theorie van de zorg aan de Universiteit Utrecht, voorgedragen door de BoZ
- drs. Ernest Müter, bestuurder NSDSK (Ned. Stichting voor het Dove en Slechthorende Kind), voorgedragen door de NVZD
- drs. Karina Raaijmakers, directeur Toezicht en Handhaving Nederlandse Zorgautoriteit
- drs. Hanneke Sikkema, afdelingshoofd Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- drs. Pieter Vos, toezichthouder en adviseur zorgsector, voorgedragen door de NVTZ