

Voorbeeldig verantwoorden: zo doe je dat

Volgens de Governance Code Zorg dienen raden van toezicht transparantie te bevorderen en hun toezicht te verantwoorden. Deze verantwoording vindt plaats via het jaarverslag. De vraag is: hoe transparant zijn de raden van perifere ziekenhuizen in hun verslag? Uit onderzoek blijkt dat zij zich vaak voornamelijk beperken tot een chronologische weergave van de activiteiten.

Dus hoe kan het beter? **Judith Godschalx** en **Walther van Mook** deden een steekproef en vergeleken jaarverslagen van ziekenhuizen met die van woningcorporaties en hogescholen. Daaruit rolden een aantal aanbevelingen voor de verslaglegging van ziekenhuizen.

Organisaties profiteren van voorbeeldgedrag, bijvoorbeeld op het gebied van werkklimaat en kwaliteit. Voorbeeldgedrag is ook in het ziekenhuis gewenst: onder andere door medisch specialisten, managers, bestuurders én toezichthouders. Welk voorbeeldgedrag tonen toezichthouders in de verantwoording die zij afleggen aan de maatschappij? Eerder onderzoek in de zorg (2002 en 2005)¹ concludeerde dat er sprake is van onvoldoende openbaarheid in de zorg. In het jaarverslag zou de raad van toezicht (RvT) het door hun uitgeoefende toezicht moeten verklaren, maar jaarverslagen van ziekenhuizen toonden in 2012-2013 eerder een chronologische weergave van activiteiten dan een verantwoording van de overwegingen². Hoe kan de RvT van een ziekenhuis voorbeeldgedrag vertonen middels transparantie over toezicht in de jaarverslaglegging? Om deze vraag te kunnen beantwoorden past een steekproef naar de status quo en is er behoefte aan inspirerende voorbeelden uit andere sectoren. We vergeleken daarom de governance codes en de RvT verslagen van ziekenhuizen met andere sectoren, wat betreft RvT samenstelling, zelfevaluatie, educatie en remuneratie. Waar mogelijk gebruikten we illustratieve quotes.

Codes vergeleken

Governance codes gaan uit van: 'pas toe of leg uit'. Eventueel uitwijken mag, maar dat moet transparant gebeuren. Wij vergeleken eerst de verschillende governance codes^{9,10,11} en daarna de jaarverslagen op de onderstaande punten:

- de diversiteit van de samenstelling van de RvT (zoals leeftijd, geslacht en profiel);
- de zelfevaluatie en educatie;



Judith Godschalx is psychiater/manager in het Flevoziekenhuis Almere, vice-voorzitter van een RvT in het onderwijs, vrijgevestigd mediator en intervisiebegeleider en voormalig lid van Provinciale Staten, woordvoerder economie en ruimtelijke ordening.



Walther van Mook is directeur Medische Vervolgopleidingen en plaatsvervangend afdelingshoofd Intensive Care van het Maastricht Universitair Medisch Centrum+ (MUMC+) en hoogleraar professionele ontwikkeling bij de School of Health Professions Education, Universiteit Maastricht.

- aanwezigheid bij vergaderingen;
- de functioneringsevaluatie van de RvB als onderdeel van de remuneratie.

Het belang dat de RvT divers is samengesteld, staat zowel in de Governance Code Zorg¹² als in die van de woningcorporaties¹³ en de hogescholen¹⁴.

Alle drie de codes schrijven een jaarlijkse zelfevaluatie voor. De code van de zorg omschrijft niet hoe, wat en wie (individueel of collectief) er moet worden geëvalueerd¹⁵, in tegenstelling tot de hogescholen¹⁶ en de woningcorporaties¹⁷, waar het gaat om zowel de individuele leden als de raad als geheel. De woningcorporaties dienen zelfs eens in de twee jaar met een externe te evalueren en daarover te rapporteren in het jaarverslag. Bij de zorg en de hogescholen is dat eens per drie jaar, met verslag, maar dat hoeft niet in het jaarverslag.

Alle drie de codes hechten belang aan educatie. De code van de zorg noemt een scholingsprogramma van de raad in gezamenlijkheid en voor afzonderlijke leden¹⁸. Hogescholen beoordelen jaarlijks of er behoefte is aan nadere training voor de raad gezamenlijk of voor afzonderlijke leden¹⁹. Bij de woningcorporaties dienen de individuele leden permanente educatiepunten te halen. De punten van de RvC worden opgenomen in het jaarverslag²⁰.

Over aanwezigheid bij vergaderingen staat er niets in de code van de zorg. Bij de hogescholen dient de voorzitter de leden aan te spreken bij frequente afwezigheid²¹. In de code van de woningcorporatie staat dat het aantal vergaderingen en de samenstelling van commissies moet worden vermeld²².

Alle codes vermelden dat het bestuur zowel individueel als geheel jaarlijks moet worden geëvalueerd, waarvan verslag moet worden gelegd²³. Enkel de woningcorporaties dienen over het proces te rapporteren in het jaarverslag²⁴. Overigens staat in de codes van de hogescholen²⁵ en van de woningcorporaties²⁶ vermeld dat de voorzitter van de RvT ervoor verantwoordelijk is dat het bestuur en de individuele leden van de raad ten minste jaarlijks op hun functioneren worden beoordeeld.

Vergelijking van verslagen

Er werd bij de vergelijking tussen de RvT jaarverslagen van de Stz ziekenhuizen, de woningcorporaties en de hogescholen gekozen voor de grootste instellingen binnen de branche, op basis van de woningwaarde²⁷ en het studentenaantal²⁸.

Samenstelling en diversiteit

De omschrijving van het profiel van de toezichthouders bevatte in de perifere ziekenhuizen en de hogescholen vooral de eerdere en (neven)functies. Twee van de zeven perifere ziekenhuizen toonden de leeftijden van hun RvT leden, evenals drie hogescholen en zes woningcorporaties. Alle RvT's, behalve één perifeer ziekenhuis, toonden het geslacht van de leden. Verantwoording over de samenstelling van de RvT als geheel werd gegeven door een hogeschool:

'Er wordt gestreefd naar een mix van actieven en niet-actieven (dat wil zeggen werkzaam in een maatschappelijke functie, respectievelijk een maatschappelijke functie beëindigd hebbend). Ook wordt er gestreefd naar een mix van mannen en vrouwen (en dat de) samenstelling ook de diversiteit van de stad (...) reflecteert.'

In twee verslagen van woningcorporaties werd per lid benoemd hoe ze aan het profiel voldeden. Bijvoorbeeld in een tabel waarbij bij ieder lid een laag, midden of

'Drie van de zeven perifere ziekenhuizen schreven over zelfevaluatie, terwijl vijf hogescholen en alle woningcorporaties dat deden'

hoog qua kennisniveau was aangegeven op de onderwerpen governance, juridisch, financiën en control, volkshuisvestelijk, vastgoedontwikkeling en beheer.

Zelfevaluatie

Drie van de zeven perifere ziekenhuizen schreven over zelfevaluatie, terwijl vijf hogescholen en alle woningcorporaties dat deden. Meestal stond er dat er een zelfevaluatie was gedaan of was uitgesteld, soms met datum. Hogescholen en woningcorporaties gaven vaker toelichting op de vorm, uitkomsten en borging van implementatie. Het meest illustratief voor een perifeer ziekenhuis was:

'De raad van toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren. Eens per drie jaar vindt de evaluatie plaats onder begeleiding van een extern adviseur en hiervoor is in 2020 de heer [...] betrokken.'

Hoe anders waren enkele citaten bij woningcorporaties en hogescholen:

'De resultaten (...) zijn op 9 december 2021 in aanwezigheid van de statutaire directie besproken. Uit de survey is onder andere naar voren gekomen dat de vergaderingen van de RvC in het algemeen te vol zijn. (...) Uit het onderzoek blijkt dat de RvC volop aandacht heeft voor diversiteit en uiterst tevreden is met de manier waarop de voorzitter van de RvC zijn rol vervult. De RvC heeft voorts de wens geuit dat hij meer zichtbaar zou willen zijn voor de interne organisatie. Afgesproken is dat hieraan zal worden gewerkt.'

'In januari 2020 hebben wij ons eigen functioneren over 2019 geëvalueerd onder begeleiding van externen. Ter voorbereiding van die sessie hebben wij vragenlijsten ingevuld over onze persoonlijkheid en ons functioneren. Ook heeft de

externe begeleiding op ons verzoek een 360-graden-feedback uitgevoerd, waarbij input is opgehaald over kwaliteit en handelen bij het CvB, de secretaris van de hogeschool, de secretaris van de RvT, de CMR en de studentassessor. In de evaluatiesessie is op grond van alle informatie en het onderlinge gesprek vastgesteld dat onze RvT een open en constructieve cultuur kent, goed samenwerkt en het debat niet schuwt en (...) wordt gewaardeerd om zijn inhoudelijke kwaliteit en inzet. De evaluatie van ons functioneren over 2020 staat in het teken van de overdracht aan de nieuwe voorzitter en concentreert zich op de toetsing of de raad in zijn huidige opzet (samenstelling, frequentie van vergaderen, prioriteiten) en werkwijze (wijze van vergaderen, werkbezoeken, contact met andere stakeholders (...), keuze van onderwerpen) naar behoren functioneert.’

VERANTWOORDING OPZET

Wat betreft ziekenhuizen kozen we voor de zeven grootste: de Samenwerkende Topklinische Opleidingsziekenhuizen (Stz) naar aantal bedden³. Deze ziekenhuizen leveren patiëntenzorg en leiden professionals op. We vergeleken ze met woningcorporaties en hogescholen, omdat we verwachtten dat er voldoende overeenkomsten tussen deze sectoren zijn voor een legitieme vergelijking en dat er tegelijkertijd genoeg verschillen zijn om van goede voorbeelden te kunnen leren. Woningcorporaties hebben in de sociale woningbouw net als ziekenhuizen te maken met ‘klanten’ die kwetsbaar zijn en van hen afhankelijk. Denk bijvoorbeeld aan huurders met gezondheidsproblemen⁴. De Stz ziekenhuizen hebben met hogescholen gemeen dat ook zij aanstaande professionals opleiden. Ziekenhuizen, woningcorporaties en hogescholen zijn daarnaast allemaal semi-publiek. In deze sectoren (zorg, wonen, onderwijs) is door de overheid bestuursgericht toezicht gestimuleerd, waarbij het bestuur van de instelling verantwoordelijk is voor kwaliteitszorg en governance^{5,6}. Brancheorganisaties hebben de afgelopen jaren gepoogd om de professionaliteit van het toezicht te verbeteren. Een manier waarop brancheorganisaties dat doen, is aan de hand van governance codes^{7,8}.

Educatie

In de verslagen van perifere ziekenhuizen werd educatie van toezichthouders niet genoemd, evenals bij de RvT's van de hogescholen. Alle RvT's van woningcorporaties beschreven de educatiepunten per persoon.

Aanwezigheid

Slechts één van de zeven Stz ziekenhuizen gaf de namen van de aanwezige RvT-leden per vergadering weer. Dit in tegenstelling tot woningcorporaties, waarvan er vijf dit deden. Drie hogescholen noemden bijzonderheden in aanwezigheid zonder naam.

Remuneratie en reflectie

De RvT's van de perifere ziekenhuizen waren summier over de uitvoer van de werkgeversrol. Als voorbeeld een citaat:

‘Ook heeft er een functioneringsgesprek tussen RvT en RvB plaatsgevonden.’

Woningcorporaties en hogescholen waren concreter en uitgebreider:

‘Jaarlijks stelt de RvC een beoordelingskader vast. (...) Gedurende het jaar hebben de leden van de RvC contacten met leden van de directieraad, de huurdersorganisaties, de accountant en de ondernemingsraad. De RvC nam de inhoud van deze gesprekken mee bij de beoordeling. (...) De RvC beoordeelt het functioneren van de statutaire directie als positief. Om de voortgang en realisatie van deze strategie te kunnen volgen, is deze vertaald in strategische KPI's. Over deze KPI's wordt gerapporteerd in de tertiaal-rapportages.’

‘Het bestuur en de (...) Remuneratiecommissie bepalen in goed overleg aan het begin van elk jaar de keuze van doelstellingen en competenties, de wijze waarop die gemeten zullen worden en de te realiseren resultaten, en leggen deze concreet en meetbaar vast. De RvC is tevreden over de wijze waarop het bestuur in 2020 heeft gefunctioneerd. Uiteraard zijn ook enkele aandachtspunten besproken.’

‘In zijn rol als werkgever houdt de raad zich onder andere bezig met het jaarlijks beoordelen van het functioneren van de bestuurders op basis van de resultaten van de prestatieafspraken (...). Bij de rest van de raad werd input gevraagd voor deze [beoordelings]gesprekken en er heeft in- en extern een 360 graden feedback plaatsgevonden. Ook sprak de commissie over de wijze waarop het bestuur invulling geeft aan permanente educatie.’

‘De leden van het CvB bereiden zich voor op het functionerings- en het beoordelingsgesprek door het schrijven van een zelfreflectie. Daarbij reflecteren zij op hun persoonlijk functioneren, beroepsmatig handelen, samenwerking met de CvB-leden en de RvT en de realisatie van de gestelde doelen. Daarnaast besteden zij aandacht aan hun persoonlijke ontwikkeling.’

‘Medio 2021 vonden de functioneringsgesprekken en HR-gesprekken met de individuele leden van het CvB plaats. De geaccordeerde verslagen van deze gesprekken zijn in de personeelsdossiers opgenomen. Na de zomervakantie heeft de Remuneratiecommissie een vervolgesprek gehad met het voltallige CvB. Tijdens dit gesprek zijn er procesafspraken gemaakt over de invulling van de HR-cyclus. Zo is afgesproken om voortaan jaarlijks twee gesprekken hiervoor te plannen. In het voorjaar komt er een gezamenlijk gesprek met het voltallige CvB en in het najaar met de afzonderlijke bestuurders. Deze gesprekken zijn bedoeld om op de collectieve en op de individuele doelstellingen en resultaten van het CvB te reflecteren. (...) Dit laatste zal gepaard gaan met een set SMART-geformuleerde doelstellingen voor het betreffende jaar.’

Door het vergelijken van de jaarverslagen van ziekenhuizen met woningcorporaties en hogescholen, valt op dat RvT's van de perifere ziekenhuizen minder uitgebreid en minder concreet verantwoord over de samenstelling, de zelfevaluatie en de remuneratie, met name in vergelijking tot woningcorporaties. Ziekenhuizen hebben een intern gerichte, hiërarchische familiecultuur waarbij vernieuwing en resultaatgerichtheid de toepassing van governance codes kunnen vertragen^{29,30}. Mogelijk motiveert de governance code met meer ‘pas toe’-voorschriften woningcorporaties om uitvoerig en concreet te verantwoorden³¹ en passen

‘De ziekenhuizen zouden, op grond van deze eerste explorerende analyse, mogelijk transparanter mogen zijn over profielkenmerken, zelfevaluatie, educatie, vergaderaanwezigheid en de remuneratierol’

resultaatgerichte targets (KPI's) bij de sector, evenals zelfreflectie, functioneringsevaluatie en documentatie in de onderwijssector.

Kracht en zwakte

Een kracht van dit onderzoek is de intersectorale vergelijking met jaarverslagen uit twee verschillende sectoren, wat niet eerder op deze manier is verricht. Dit geeft een plethora aan goede voorbeelden. Een beperking is dat het jaarverslag slechts één RvT bron betreft. Een zwakte is daarnaast de omvang van de steekproef: eenentwintig jaarverslagen, terwijl Nederland ruim driehonderd woningcorporaties, zesendertig hogescholen en ongeveer tachtig perifere ziekenhuizen kent.

Meer informatie door hogescholen en woningcorporaties

Dit onderzoek toonde aan dat een steekproef van RvT jaarverslagen van perifere ziekenhuizen betreffende samenstelling, zelfevaluatie, educatie, aanwezigheid en remuneratie vaak minder informatie verschaft betreffende de zelfevaluatie, aanwezigheid en werkgeversrol, dan hogescholen of woningcorporaties. De laatstgenoemden rapporteerden het meest uitgebreid over alle onderzochte punten, te weten profiel, zelfevaluatie, educatie, aanwezigheid en remuneratie. Dit verschil is maar deels te verklaren vanuit de verschillen tussen de governance codes. Want hoewel

de code voor de woningcorporaties het meest prescriptief is, waren zowel de woningcorporaties als de hogescholen in hun jaarverslagen overwegend mededeelzamer dan formeel vereist.

De ziekenhuizen zouden, op grond van deze eerste explorerende analyse, mogelijk transparanter mogen zijn over profielkenmerken, zelfevaluatie, educatie, vergaderaanwezigheid en de remuneratierol. De RvT zou zichzelf en de RvB kunnen evalueren met behulp van door een externe verzamelde 360 feedback van multidisciplinaire collega's, medewerkers, verwijzers en patiënten. Deze evaluatie moet gericht zijn op het functioneren, als individu en als team, op vooraf vastgestelde performance indicatoren, congruent met de manier waarop medewerkers binnen de organisatie worden beoordeeld. Het zou voorbeeldig voorbeeldgedrag zijn als ten minste de vorm, uitkomsten, ontwikkelpunten en beoogde borging van implementatie door de RvT in de verslaglegging werden gedeeld. «

Noten

1. Meurs P & Schraven T. Naar stimulerend en slim toezicht. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg 2007, p.19.
2. Starre J van der. Accountability through storytelling, In: Uijl H den & Zonneveld T van (red.) *Zorg voor Toezicht. De maatschappelijke betekenis van governance in de zorg*. Mediawerf 2015, p.216-223.
Het betrof: OLV, Diaconessenhuis.
3. Jaarverslag 2020: Zuyderland, St. Franciscus & Vlietland; Jaarverslag 2021: Isala, Gelre Ziekenhuizen, St. Antonius Ziekenhuis, OLVG, ETZ.
4. Als gevolg van vergrijzing en opgeheven instellingen voor chronisch zorgverblijf, zijn woningcorporaties een rol gaan spelen bij woonzorgopgaves. Witter Y. Zijn woningcorporaties klaar voor de vergrijzing? *Tijdschrift over ouder worden & samenleving Gerōn* 2018-1:48-51.
5. Bokhorst M, Genugten M van, Oude Vrielink M, Schillemans T. Van toezicht op kwaliteit naar toezicht op bestuur. Ontwikkeling van bestuursgericht toezicht in semipublieke sectoren. *Bestuurskunde* 2018;27-4:3-18.
6. Klaassen A. Vernieuwing van het intern toezicht in de zorgsector? *Tijdschrift voor Toezicht* 2021-3:105-118.
7. Lückerrath-Rovers M, Bos A de. Code of Conduct for Non-Executive and Supervisory Directors. *Journal of Business Ethics*. 2011;100-3:465-81. Doi.org/10.1007/s10551-010-0691-y.
8. Schraven TPM. Waardengericht toezicht en zelforganisatie in de gezondheidszorg. In: Dinjens P. *Goede Raad voor commissarissen. 21 inzichten voor toezichthouders en bestuurders*. Mediawerf 2018, p.93-98.
9. Spek, J van der. Brancheorganisaties Zorg (BoZ). Governancecode Zorg 2022, 2016, geactualiseerd in 2021, <https://www.governancecodezorg.nl/>
10. Vereniging Hogescholen. Branchecode Goed Bestuur november 2019.
11. Aedes Vereniging Woningcorporaties & Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. Governancecode woningcorporaties 2020.
12. Zorg 6.2.3.
13. Woningcorporaties 3.16.
14. Hogescholen III. 2.1 en 2.2.
15. Zorg 7.3.1.
16. Hogescholen III.1.7.
17. Woningcorporaties 3.24.
18. Zorg 7.3.2.
19. Hogescholen III.2.3.
20. Woningcorporaties 3.22.
21. Hogescholen III.1.8.
22. Woningcorporaties 3.30.
23. Zorg 7.2
24. Woningcorporaties 3.8 en 3.9.
25. Hogescholen III.2.5d.
26. Woningcorporaties 3.23e
27. Jaarverslag 2020: Vestia, Lieven de Key; Jaarverslag 2021: Ymere, Eigen Haard, De Alliantie, Portaal, Rochdale.
28. 2020: HvA, Fontys, Hogeschool Arnhem en Nijmegen, Hogeschool Utrecht; 2021: Hogeschool Rotterdam, Avans Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen.
29. Nationaal Onderzoek Zorgcultuur Klaar voor vernieuwing: marktgericht en menselijk. Een onderzoek naar cultuur in de Nederlandse zorgsector met het Organizational Culture Assessment Instrument 2007 – 2008. Kikker Groep.
30. KPMG: Cultuur ziekenhuizen hindert naleving gedragscodes 18 februari 2016. <https://www.skipr.nl/nieuws/kpmg-cultuur-ziekenhuizen-hindert-naleving-gedragscodes/>
31. Verkaik N, Peij S. Code woningcorporaties 2020: vernieuwend en strenger. *Goed bestuur & Toezicht*. 2021-2:38-42.