

## **Het toetsingskader (toezichtvisie) van de Raad van Toezicht van MAASTRO clinic**

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen MAASTRO clinic als zorginstelling, de uitoefening van bevoegdheden door de Raad van Bestuur en staat het bestuur met raad terzijde. In lijn met de Zorgbrede Governancecode hanteert de Raad van Toezicht daartoe een toetsingskader waarin is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door de Raad van Bestuur. Dat toetsingskader beschrijft tevens welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Ten aanzien van die uitgangspunten is de centrale gedachte dat de Raad van Toezicht - als toezichthouder van een met overwegend publiek geld gefinancierde instelling - toezicht houdt vanuit de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. In dat kader richt de Raad van Toezicht zijn werkzaamheden vooral op:

- i) De kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid van de uitgevoerde patiëntenzorg,
- ii) De (financiële) continuïteit van de organisatie en de uitvoering van een sociaal beleid
- iii) Maatschappelijk relevant onderzoek en onderwijs, gericht op de continue verbetering en innovatie van de patiëntenzorg, de oncologie in het bijzonder

Opvattingen over goed toezicht zijn, als onderdeel van het maatschappelijk debat over de rol van toezichthouders, in ontwikkeling. Dit toetsingskader is de opbrengst van overleg binnen de Raad van Toezicht en met de Raad van Bestuur.

Het Toetsingskader Raad van Toezicht van MAASTRO clinic bestaat uit twee delen:

- a) Het Toezichtkader,
- b) Het Waarderingskader.

Het Toezichtkader schetst op hoofdlijnen de stijl, sfeer en context waarin de Raad van Toezicht van MAASTRO clinic toezicht wil uitoefenen.

Het Waarderingskader geeft meer concreet aan hoe de Raad van Toezicht van MAASTRO clinic zijn oordeel vormt over het functioneren van de Raad van Bestuur en de organisatie.

In het Waarderingskader worden toetsingscriteria – voor zorg, opleiding en onderzoek- geobjectiveerd met behulp van kritische prestatie indicatoren (hierna: KPI's) -. Naast inhoudelijke prestatie indicatoren is er aandacht voor de soft controls, zoals het uitgedragen leiderschap, de ontwikkeling van de organisatie en reputatiemanagement.

Alle sleutelvariabelen tezamen vormen de lat waarlangs de Raad van Toezicht zal meten om tot een oordeel te komen over het functioneren van de Raad van Bestuur

MAASTRO clinic is een zorginstelling voor radiotherapie die, ten dienste van het verzorgen van bestralingen, wetenschappelijk onderzoek en opleidingen verricht.

De Raad van Toezicht van MAASTRO clinic onderscheidt gezien deze portfolio van activiteiten de volgende functies:

1. Statutaire functie - de Raad van Toezicht vervult met betrekking tot de aan hem opgedragen taken de statutaire functie zoals beschreven in de statuten en de

- Zorgbrede governancecode. Dit betreft met name de invulling van de rol van werkgever naar de bestuurder(s), de top-beloningsstructuur en de wijze waarop MAASTRO clinic gefinancierd is;
2. Klankbordfunctie - de Raad van Toezicht vervult voor de Raad van Bestuur een klankbordfunctie bij het ontwikkelen en realiseren van de missie, visie en strategie van MAASTRO clinic. Leden van de Raad van Toezicht zetten hun individuele expertise in, staan terzijde, adviseren en stimuleren de bestuurder en de organisatie waarbij het belang en de maatschappelijke doelstelling van de organisatie voorop staan. [SEP]
  3. Waarborgfunctie - de Raad van Toezicht ziet er op toe dat: 1) het publieke belang (“de patiënt”) centraal staat, 2) het afgesproken beleid ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en 3) dat dit op rechtmatige en doelmatige wijze plaatsvindt en dat 4) hierover op transparante wijze verantwoording wordt afgelegd aan stakeholders. De Raad van Toezicht stelt vast dat de Raad van Bestuur alle belangrijke stakeholders in beeld heeft en met hen een actieve, op dialoog gerichte relatie onderhoudt die zichtbaar bijdraagt aan de kwaliteit & veiligheid van de zorg en de maatschappelijke legitimatie van MAASTRO clinic. De Raad van Bestuur onderkent de volgende belangrijkste stakeholders:
    - a) Bij MAASTRO clinic staat het publieke belang (“de patient”) centraal. Hierbij richt MAASTRO clinic zich in het bijzonder op de Limburgse markt. Ziekenhuizen en hun medisch specialisten in de regio zijn belangrijke stakeholders omdat hun verwijsgedrag het patiënten-

- aanbod van MAASTRO clinic sterk beïnvloedt. De belangen van (toekomstige) patiënten van MAASTRO clinic worden vertegenwoordigd door de cliëntenraad,
- b) Voor de uitvoering van haar zorgtaken maakt MAASTRO clinic prestatieafspraken met zorgverzekeraars. Bij het afsluiten van zorgcontracten gaat kwaliteit naast prijs en volume een steeds grotere rol spelen. In de relatie met zorgverzekeraars worden actieve communicatie over onderscheidende behandelmethoden en patiënten tevredenheid steeds belangrijker.
- c) Gemotiveerde en betrokken medewerkers zijn essentieel voor het succes van MAASTRO clinic. De Raad van Bestuur onderhoudt hiertoe open contacten met de ondernemingsraad en het Bestuur Medische Staf en betreft hen actief bij de besluitvorming.
- d) De Universiteit Maastricht en het Maastricht UMC+ zijn voor MAASTRO clinic strategische partners voor medisch onderzoek en opleiding ten behoeve van de verdere ontwikkeling van de gezondheidszorg in de Provincie Limburg. Radiotherapie is een integraal onderdeel van de multidisciplinair georganiseerde oncologische zorg in de regio.
4. Meldfunctie - medewerkers die naar hun mening met bepaalde zaken niet bij de daartoe bestemde eerste lijns-functionarissen terecht kunnen (zoals bij de klachtencommissie, vertrouwenspersoon, zowel intern als extern), kunnen (conform de Klokkeluidersregeling) via de secretaris van de bestuurder, desgewenst direct

met de Raad van Toezicht contact leggen en bedoelde zaken aan de orde stellen. De Raad van Toezicht zal deze meldingen vertrouwelijk behandelen.

## **Toezichtkader**

De toezicht filosofie van de Raad van Toezicht van MAASTRO clinic is als volgt: “kaders stellen en gepaste vrijheid geven”. Uitgangspunt hierbij is dat de Raad van Bestuur belast is met het besturen van MAASTRO clinic en de leiding heeft over de voorbereiding en uitvoering van het beleid inclusief de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken. Daarnaast is uitgangspunt dat de Raad van Bestuur een heldere governance formuleert bij het delegeren van de uitvoering van de strategische agenda.

Leiderschap dat bij de waarden van MAASTRO clinic past en een effectieve organisatieontwikkeling (in termen van het besturen van de driehoek strategie, organisatie-ontwerp en het ontwikkelen en inzetten van het benodigde en aanwezige talent) zijn daarbij belangrijke ingrediënten. Beleid en organisatie moeten aantoonbaar dienstig zijn aan de totstandkoming en de uitvoering van de strategische agenda. De kwaliteit en kwaliteitsborging van zorg, onderzoek, opleiding valorisatie en bedrijfsvoering moeten dienovereenkomstig op orde zijn. Is dat niet het geval, dan is realisatie van de strategische agenda van MAASTRO clinic per definitie *‘at risk’*.

De Raad van Toezicht onderzoekt elementen van kwaliteit en veiligheid en kwaliteitszorg op een positieve, stimulerende en adviserende wijze. Hierbij toetst de Raad van Toezicht het strategisch beleid van de Raad van Bestuur vanuit een risicoperspectief op financiële haalbaarheid en

maatschappelijke relevantie. Deze benadering vormt de leidraad van iedere Raad van Toezicht-vergadering en bij de behandeling van elk thema dat aan de orde komt.

Bij de invulling van de toezichtstaken hanteert de Raad van Toezicht van MAASTRO clinic in de regel het principe van “horizontaal toezicht”. De Raad van Toezicht steunt op de werkzaamheden zoals deze de organisatie zélf, of door andere partijen zoals de controlerend accountant, reeds zijn uitgevoerd. Indien gewenst, benoemt de Raad van Toezicht uit zijn midden speciale commissies met specifieke opdrachten die hij van belang acht voor zijn toezichtstaak. Ook kan de Raad van Toezicht speciale onderzoeken laten verrichten door derden. In alle situaties is het van groot belang dat de aan de Raad van Toezicht beschikbaar gestelde informatie representatief, correct en actueel is. Deze informatieverstrekking laat onverlet dat elk lid van de Raad van Toezicht steeds de plicht heeft om zelf actief informatie te vergaren en te beoordelen.

In het toezicht wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen hard en soft controls. De missie, visie en(maatschappelijke) waarden van MAASTRO clinic zijn daarbij altijd leidend.

De Raad van Toezicht van MAASTRO clinic gaat proportioneel te werk: de toezichtactiviteiten zullen zoveel mogelijk ‘mee-ademen’ met de (inherente) risico’s die MAASTRO clinic loopt in de realisatie van haar doelstellingen en de mate waarin deze worden beheerst. Zo leidt ondermaatse performance op kwaliteit en kwaliteitszorg tot intensivering van het toezicht. Bij goede performance op kwaliteit en kwaliteitszorg is het toezicht genormaliseerd. Dat wil zeggen dat ‘belasting’ van de Raad van Toezicht op de

instelling niet groter is dan bij een goede uitoefening van het toezicht redelijkerwijs kan worden verwacht. Belangrijke strategische initiatieven die van materiele invloed zijn op de toekomst van MAASTRO clinic (bv protonen project) kunnen vanwege de hoge risico's leiden tot intensivering van het toezicht. De Raad van Toezicht monitort de belangrijkste risico's systematisch en beoordeelt de kwaliteit van het door de bestuurder gehanteerde risicomangement system.

Kwaliteit is naast de maatstaf die MAASTRO clinic in dit kader voor zichzelf hanteert, gebaseerd op het vereiste van maatschappelijke relevantie, zoals geïndiceerd door haar stakeholders.

De Raad van Toezicht stelt jaarlijks aan het begin van het jaar een toezichtskalender op, waarin de belangrijkste onderwerpen, relevant voor "goed toezicht" en de contactmomenten met stakeholders worden vastgelegd

De Raad van Toezicht staat (pro-)actief in contact met stakeholders binnen en buiten de organisatie. De RvT stelt jaarlijks vast, in afstemming met de Raad van Bestuur op welke wijze de raad de dialoog met deze stakeholders vorm geeft om haar klankbord- en waarborgfunctie te versterken en maatschappelijk verantwoording af te leggen.

Het beschreven toezichtkader is bedoeld om de eenheid en transparantie van handelen door de Raad van Toezicht te bevorderen. Daarmee is de Raad van Toezicht aanspreekbaar op het wat en het hoe van zijn werk.

### **Waarderingskader**

Het waarderingskader is het basiskader waarmee de Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur voldoende borging

heeft georganiseerd om de gestelde doelen uit de strategische agenda te kunnen realiseren en het hiermee het maatschappelijk belang te kunnen legitimeren. Het verzorgen van voldoende kwaliteit en kwaliteitsborging van onderzoek en valorisatie zijn hierbij eveneens sleutelvariabelen tot duurzaam succes. Kwaliteitsborging in dit verband betekent aantoonbare kwaliteitsbewaking en een continue gedrevenheid naar verbetering, waarbij eventuele risico's voorkomen dan wel gemitigeerd worden.

De Raad van Toezicht van MAASTRO clinic hanteert een set van kritieke prestatie indicatoren om te beoordelen of de strategische ambities worden gerealiseerd, de organisatie naar behoren functioneert en geleverde kwaliteit en kwaliteitszorg binnen MAASTRO clinic van voldoende/goed niveau zijn en of deze in de tijd kunnen worden gecontinueerd respectievelijk verbeterd. Daarnaast hanteert de Raad van Toezicht ten aanzien van de niet direct tastbare gedrag beïnvloedende factoren een set van soft controls.

Jaarlijks stelt MAASTRO clinic een set van KPI's en targets op, die worden vastgelegd in het Jaarplan. Dit jaarplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht spreekt de Raad van Bestuur op grond hiervan zoveel als mogelijk aan op resultaten (output). Tevens worden de verrichte inspanningen (input) en soft controls meegenomen in de oordeelsvorming door de Raad van Toezicht. Dit gebeurt met name in die gevallen waarin de beschikbare outputindicatoren onvoldoende reflectie geven op kwaliteit, en wanneer de output van MAASTRO clinic als zorg- en onderzoek- en opleidingsinstelling niet eenduidig is vast te stellen. Voorbeelden van input-indicatoren zijn het getoonde leiderschap in onderzoek en innovatie,



talentontwikkeling, et cetera.

Bij het beoordelen van de door MAASTRO clinic geleverde performance gelden twee regels vooraf, vanuit de gedachte dat ethiek en integriteit vóór gaan op welke prestatie dan ook:

(1) aan de relevante wet- en regelgeving dient te allen tijde te zijn voldaan en; (2) de normen en waarden van MAASTRO clinic dienen te allen tijde te worden gerespecteerd.

Minimaal één maal per jaar zal de Raad van Toezicht expliciet onderzoeken of aan het hierboven beschreven waarderingskader integraal is voldaan.

### **Verantwoording**

Jaarlijks verkrijgt de Raad van Toezicht van de Raad van Bestuur van MAASTRO clinic een 'in control statement'. Met dit statement verklaart de Raad van Bestuur van MAASTRO clinic dat *'over het jaar 20.. het geheel van sturing, middelen en maatregelen met een redelijke mate van zekerheid passend is geweest voor het bereiken van de (maatschappelijk gelegitimeerde) doelen van de organisatie en dat daarbij de risico's van de bedrijfsvoering zijn onderkend en in acht zijn genomen'*.

De Raad van Toezicht legt jaarlijks verantwoording af aan alle stakeholders in het jaardocument middels een toezicht verklaring over het uitgevoerde toezicht beleid en de belangrijkste bevindingen.