

Kader voor getrappt toezicht

Inhoud

Inleiding	2
Getrappt toezicht, (in)direct toezicht	2
Mate van zeggenschap	3
Indeling deelnemingen en samenwerkingsverbanden	4
Centraal	4
Eerste ring	4
Tweede ring	5
Derde ring	5
Vierde ring	6
Verschuiving tussen ringen en/of in mate van toezicht.....	6
Voorstel uitoefening getrappt toezicht.....	6

Vastgesteld door de Raad van Toezicht, juli 2023

Het Kader voor getrappt toezicht is een aanvulling op de Toezichtvisie en toezichtkader. Beide documenten worden gepubliceerd op de website van het Bravis ziekenhuis en op het interne kwaliteitssysteem Zenya.

Inleiding

Eind 2020 heeft de Raad van Toezicht (RvT) enkele malen overlegd over de wijze waarop de RvT toezicht kan, moet en wil houden op de besturing van deelnemingen en samenwerkingsverbanden waarin Stichting Bravis ziekenhuis (hierna: Bravis) participeert.

Het uitgangspunt voor de RvT van Bravis is dat de RvT toezicht houdt op het bestuur en de besturing van Stichting Bravis ziekenhuis (wettelijke taak volgens artikel 6.1 Uitvoeringsbesluit WTZi) en daarmee ook op het bestuur en de besturing in de deelnemingen waarin Bravis de uiteindelijke zeggenschap heeft (de Bravis groep, afgeleide wettelijke taak) en in de deelnemingen en samenwerkingen waarin Bravis de zeggenschap deelt met andere instellingen/ondernemingen (afgeleide, niet-wettelijke taak). Dit is conform het 'Toezichtkader Goed Bestuur' van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en Nederlandse Zorgautoriteit samen, waarin staat aangegeven dat de RvT ook het maatschappelijk belang dient over de grenzen van de eigen organisatie bij netwerk- en ketenzorg.

Dit document beschrijft het kader voor getrappt toezicht dat de RvT van Bravis wil hanteren bij het toezicht houden op de deelnemingen en samenwerkingsverbanden waarin Bravis participeert en is afgestemd met de RvB.

Getrappt toezicht, (in)direct toezicht

Toezicht houden op deelnemingen en samenwerkingen wordt **getrappt toezicht** genoemd, omdat het toezicht op het bestuur/de besturing van de deelneming/samenwerking plaatsvindt via de trede van de RvB die de rechtspersoon (als vennoot/aandeelhouder/deelnemer) in de deelneming/samenwerking vertegenwoordigt. Elke RvT/RvC van andere deelnemende organisaties heeft zijn eigen trap naar het bestuur/de besturing van de deelneming of het samenwerkingsverband.

Getrappt toezicht kan plaatsvinden in de vorm van direct of indirect toezicht.

Er is sprake van **direct getrappt toezicht** indien de toezichthoudende organen van de deelnemers in de statuten van de deelneming of in het samenwerkingscontract zijn beschreven. Het bestuur van de deelneming/samenwerking is dan direct verantwoordelijk verschuldigd aan de verschillende raden van toezicht over dat wat beschreven is en de trede van de raden van bestuur wordt dan gepasseerd. Dit is vaak een ingewikkelde situatie, omdat sprake is van meerdere raden van toezicht en omdat de raden van bestuur wel optreden als aandeelhouders/vennoten/leden. Deze situatie wordt meestal vermeden door geen toezicht te regelen of door de inrichting van een eigen toezichthoudend orgaan voor de deelneming of het samenwerkingsverband.

Direct getrappt toezicht werkt wel indien er één vennoot/aandeelhouder is, wiens RvT de toezichthoudende taak krijgt en waarbij (de RvB van) de moederonderneming ook de bestuurder van de dochter is. Het onderscheid tussen toezicht op het bestuur en toezicht op de aandeelhouder valt dan weg.

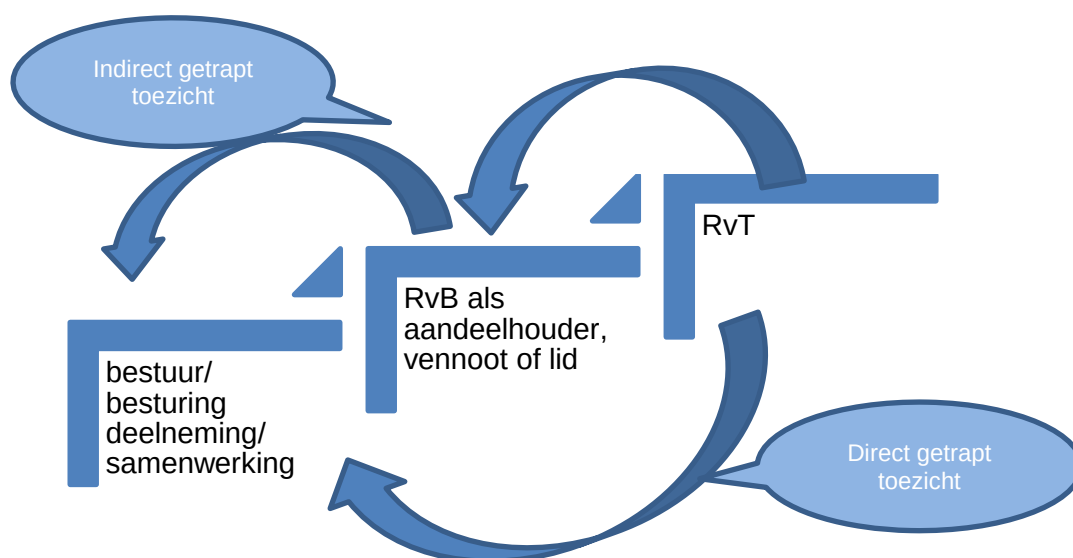
Er is sprake van **indirect getrappt toezicht** in twee situaties.

Het is mogelijk dat de statuten of het samenwerkingscontract beschrijft dat de toezichthoudende organen van de deelnemers toezicht houden via de raden van bestuur in hun rol van vertegenwoordigers van de vennoten/aandeelhouders/leden. Dan kan naast elke RvB ook de deelneming/samenwerking aan deze afspraak gehouden worden.

Indirect getrappt toezicht ontstaat ook als de statuten of het samenwerkingscontract geen

toezichthoudende organen vermeldt, maar een deelnemer dat zelf organiseert door in de eigen statuten, reglementen of afspraken/informatieprotocol op te nemen dat de RvB ook over deelnemingen en/of samenwerkingen verantwoording aflegt aan de RvT en bij zwaarwegende beslissingen vooraf goedkeuring van de RvT vraagt. In deze situatie kan niet de deelneming of samenwerking, maar alleen de betreffende RvB door diens eigen RvT hieraan gehouden worden.

Figuur 1 toont het getrappt toezicht, en het onderscheid tussen direct en indirect getrappt toezicht.



Figuur 1 Getrappt toezicht, (in)direct toezicht

Mate van zeggenschap

De mate van deelneming en samenwerking kan verschillen en daarmee ook de mate waarin de RvB zeggenschap heeft in de besluitvorming en (mede) verantwoordelijk is voor het bestuur en de besturing van de deelneming/ samenwerking.

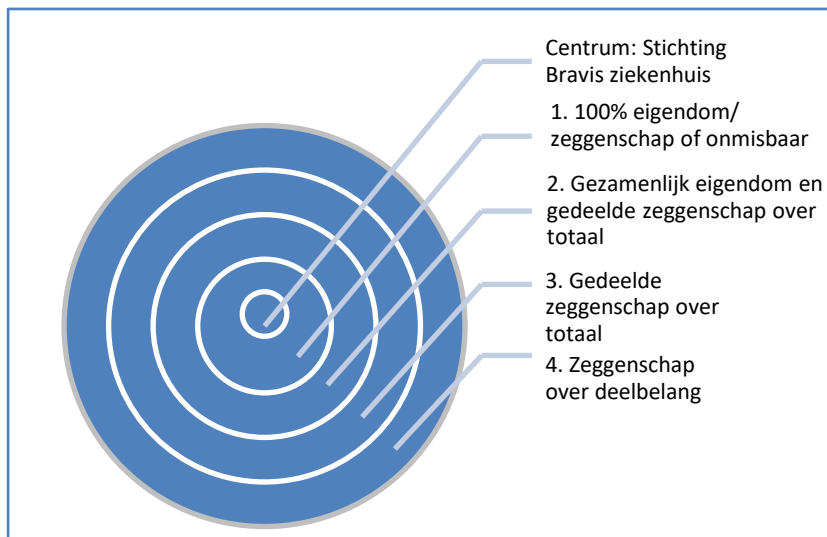
De volgende mogelijkheden bestaan (gesimplificeerd weergegeven):

- Eén entiteit, één gezag (bestuur): een stichting. Voorbeeld: Stichting Bravis ziekenhuis.
- Meer entiteiten, één gezag: een concern. Voorbeeld: Bravis groep.
- Eén entiteit, gespreid gezag (bestuur en algemene vergadering): een vereniging, coöperatie, vennootschap. Voorbeeld: Bravis Zorg B.V., de coöperaties van medisch specialistische bedrijven.
- Meer entiteiten, gespreid gezag: samenwerkingsovereenkomst.¹

¹ Met dank aan C3 adviseurs en managers voor deze indeling.

Indeling deelnemingen en samenwerkingsverbanden

De deelnemingen en samenwerkingsverbanden waarop het toezicht zich kan richten zijn in te delen in verschillende cirkels, waarbij de mate van eigendom en gezag/zeggenschap - en daarmee het belang voor Bravis én het belang van toezicht houden - verder van het centrum steeds minder wordt.



Figuur 2 Indeling deelnemingen en samenwerkingen

Centraal

Centraal staat de Stichting Bravis ziekenhuis, de rechtsvorm en onderneming waar de RvT direct toezicht houdt op het bestuur en de besturing.

Onlosmakelijk met Stichting Bravis ziekenhuis verbonden, omdat zij de medisch specialistische zorg van Bravis leveren, zijn de diverse vormen van samenwerking met de medisch specialisten:

- met de Vereniging Medische Staf vastgelegd in het Document Medische Staf
- met de Medisch Specialistische Bedrijven van vrijgevestigde medisch specialisten vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomsten
- met de Vereniging van Medisch Specialisten in Dienstverband.

Deze partijen behoren daarmee ook tot het centrum.

Eerste ring

In de eerste ring horen de rechtsvormen waarvan Stichting Bravis ziekenhuis 100% eigendom heeft en tevens 100% zeggenschap. Zij vormen samen met Stichting Bravis ziekenhuis het concern, de Bravis groep. De huidige samenstelling is weergegeven in het organigram Bravis groep van 1 januari 2022 (bijlage 1). De RvT houdt via de bestuurder en de aandeelhouder Bravis, in beide rollen vertegenwoordigd door de RvB, toezicht op de leden van de Bravis groep. Bovendien staat in de statuten van de rechtsvormen binnen de Bravis groep de toezichthoudende rol van de RvT beschreven en staat in artikel 6.7 sub i. van de statuten van Stichting Bravis ziekenhuis dat de RvB voorafgaande goedkeuring van de RvT moet vragen voor het uitoefenen van het stemrecht in de aandeelhoudersvergadering(en) van haar dochter- en groepsvennootschappen bij het vaststellen van de jaarrekening en in artikel 6.8 dat goedkeuring van de RvT nodig is voor bepaalde (categorieën van) bestuursbesluiten van haar groeps- en dochtermaatschappijen. Er is binnen de Bravis groep sinds de laatste statutenwijzigingen van oktober 2022 dus sprake van direct getrapd toezicht op de bestuursbesluiten binnen de dochtermaatschappijen en indirect getrapd toezicht op de besluiten als aandeelhouder.

Tweede ring

In de tweede ring is sprake van gezamenlijk eigendom en gedeelde zeggenschap met andere partijen over het totaal. Op de grens van de eerste en tweede cirkel vinden we Dermatologisch Centrum ZWN B.V. waarin de Holding Dermatologie B.V. 49% van de aandelen houdt en Bravis Zorg B.V. 51%. De zeggenschap ligt overwegend bij bestuurder en hoofdaandeelhouder Bravis Zorg B.V. maar een besluit tot statutenwijziging of ontbinding van deze B.V. kan alleen genomen worden met instemming van de minderheids-aandeelhouder. Het indirecte toezicht berust bij de RvT van Bravis.

Tot de tweede ring behoren de commanditaire en besloten vennootschap van Microvida en de besloten vennootschap Accureon, waarin Stichting Bravis ziekenhuis het eigendom en zeggenschap deelt met andere ziekenhuizen. De statuten en vennoten- of aandeelhoudersovereenkomsten geven aan hoe het economisch en juridisch eigendom en de zeggenschap is verdeeld. De aandeelhouders hebben voor de B.V.'s eigen statutaire bestuurder(s) benoemd, die verantwoording afleggen aan de aandeelhouders en hun goedkeuring nodig hebben voor belangrijke besluiten.

Daarnaast is in de statuten van Accureon B.V. opgenomen dat de raden van toezicht van de aangesloten ziekenhuizen toezicht houden - de facto ieder voor een deel - op het bestuur en de besturing van deze entiteiten via hun bestuurder die de aandeelhouder (het ziekenhuis) vertegenwoordigt. Dit is indirect getrappt toezicht geregeld vanuit de deelneming.

Bij Microvida zijn de ziekenhuizen de stille vennoten van de commanditaire vennootschap (zij hebben wel de eigendom, maar geen zeggenschap) en de aandeelhouders van de besloten vennootschap (zij hebben daar de zeggenschap). Microvida is geen dochtervennootschap van Bravis meer², omdat Bravis niet de uiteindelijke zeggenschap heeft. Sinds oktober 2022 is in de statuten van Bravis in artikel 6.7 sub j. opgenomen dat de RvB voorafgaande goedkeuring van de RvT moet vragen voor het uitoefenen van het stemrecht in de algemene vergadering(en) van deelnemingen en samenwerkingsverbanden waarin de stichting bestuurlijk of bedrijfsmatig participeert. In de statuten van Microvida beheer B.V. is geen toezichthoudende functie opgenomen. Daarmee is sprake van indirect getrappt toezicht vanuit de RvT van Bravis via de RvB die aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis vertegenwoordigt.

Derde ring

In de derde ring vinden we dichtbij de tweede ring de (boven)regionale entiteiten met (vrijwel) geen gezamenlijk eigendom, maar wel gedeelde zeggenschap over het totaal via deelname aan het bestuur. Dit betreft de formeel opgerichte samenwerkingsverbanden als Stichting WestWest, Stichting REN, Coöperatie Qocon, maar ook een samenwerking die gebaseerd is op contractuele afspraken omtrent ieders deelneming, bijvoorbeeld Embraze, of gebaseerd is op een wettelijke plicht, bijvoorbeeld Netwerk Acute Zorg Brabant met zijn Regionaal Overleg Acute Zorg. De deelnemende instellingen vaardigen een bestuurder af als vertegenwoordiger die zitting neemt in het (dagelijks) bestuur van het samenwerkingsverband. De bestuurder behartigt zowel de belangen van het samenwerkingsverband als die van de eigen instelling. Bravis is in deze entiteiten een belangrijke partner.

In de derde ring vinden we dichtbij de vierde ring de landelijke (branche)organisaties waar Bravis bij is aangesloten als de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen, Samenwerkende Chipsoft Ziekenhuizen en BeterDichtbij. Meestal

² Microvida is in 2017 voortgekomen uit de Stichting Medische Microbiologie, en is evenals Pathologie B.V. in oorsprong een gezamenlijke dochterstichting van de voormalige ziekenhuizen in BoZ en Rsd.

zijn dit verenigingen, waarbij Bravis gedeelde zeggenschap (stemrecht) heeft over het totaal via de algemene ledenvergaderingen en de zeggenschap over nieuw beleid kan vergroten door toe te treden tot het (dagelijks) bestuur of tot bestuurscommissies. Bravis is voor deze organisaties één van de leden en het belang van deze organisaties voor Bravis is niet op elk moment even groot.

Vanuit deze samenwerkingen en deelnemingen is geen rol voor de toezichthouders van de deelnemers geregeld. Wel is indirect getraptd toezicht vanuit Bravis mogelijk: de RvT van Bravis houdt dan toezicht op het bestuur en de besturing van de samenwerkingsverbanden via de RvB-vertegenwoordiging in het bestuur of in de vergadering van het samenwerkingsverband.

Vierde ring

In de vierde ring heeft Bravis gedeelde zeggenschap met de andere partij(en) over een deelbelang op basis van schriftelijke of mondelinge contractuele afspraken met partners binnen of buiten het ziekenhuis. De zwaarte van het deelbelang voor de strategie en continuïteit van Bravis bepaalt de mate van gedeelde zeggenschap en de betrokkenheid van de RvB. Zo leidt het cruciale deelbelang instroom en uitstroom van patiënten tot regulier bestuurlijk overleg met huisartsen en de VVT sector, en het deelbelang nieuwbouw tot een gezamenlijke stuurgroep met de Gemeente Roosendaal.

Specifieke, kleinere deelbelangen worden na (bestuurlijke) onderhandelingen vastgelegd in contracten, zoals met Diagnovum over het innemen van 1^e en 2^e lijns onderzoeksmateriaal en met GGZ-WNB over de samenwerking met de PAAZ. Deze worden vervolgens door MT-leden gemonitord. Bij knelpunten wordt zo nodig weer op bestuurlijk niveau overleg gevoerd.

Ook hier is geen toezicht geregeld vanuit de samenwerking, maar kan binnen Bravis indirect getraptd toezicht worden afgesproken: de RvT van Bravis houdt dan toezicht op het bestuur en de besturing van de samenwerking via de RvB-vertegenwoordiging die het regulier overleg of de onderhandelingen voert.

Verschuiving tussen ringen en/of in mate van toezicht

Wanneer de dynamiek in de omgeving langdurig invloed heeft op de samenwerking, wordt deze samenwerking belangrijker voor Bravis. Dat kan ertoe leiden dat de RvT het getrapte toezicht op deze samenwerking zal intensiveren. Als de dynamiek leidt tot de oprichting van een nieuwe entiteit of nieuwe samenwerkingsafspraken dan kan dat zelfs tot gevolg hebben dat de samenwerking verschuift naar een ring dichterbij het centrum.

Besluit uitoefening getraptd toezicht

Conform het voorstel van de RvT-commissie Governance & HR heeft de RvT op 14 juli 2021 besloten om het getraptd toezicht uit te oefenen op de samenwerkingen in de 1^e ring, de Bravis groep, en in de 2^e ring waar sprake is van gezamenlijk eigendom en gedeelde zeggenschap met andere partijen over het totaal. Dit is conform de actuele situatie.

Daarnaast oefent de RvT getraptd toezicht uit op de belangrijkste samenwerkingen in de 3^e en 4^e ring. Welke dat zijn kan jaarlijks samen met de RvB worden afgestemd.

Het getraptd toezicht vindt doorlopend plaats. De RvB rapporteert via het bestuursverslag steeds de belangrijke ontwikkelingen in deze deelnemingen en samenwerkingen, en vraagt de voorafgaande goedkeuring van de RvT voor belangrijke besluiten die het bestuur van de (klein)dochtermaatschappijen en de vennoten/aandeelhouders van de (klein)dochtermaatschappijen, deelnemingen en samenwerkingen wensen te nemen. In het geval van een urgente kwestie wordt informatie daarover direct gedeeld met de RvT.

Anderzijds mag de RvB van de RvT-leden verlangen dat zij de RvB informeren over ontwikkelingen in hun portefeuille/branche die van belang kunnen zijn voor Bravis en dat zij de informatie benutten voor het stellen van de juiste vragen. Door het tijdig delen van informatie komt het getrapte toezicht beter tot zijn recht.

De deelnemingen en samenwerkingen worden jaarlijks geëvalueerd in de RvT vergadering van juni-juli, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar het strategisch belang voor Bravis en de aandachtspunten in de deelneming/samenwerking.

Voorbeelden van aandachtspunten zijn vacatures in het orgaan dat de dagelijkse leiding heeft (bestuur/directie/coördinator), uitbreiding of inkrimping van deelnemers, financiële of organisatorische problemen, publicitaire aandacht, of andere risico's dan wel kansen.

Jaarlijks zal de secretaris Raad van Bestuur het overzicht van de (belangrijkste) deelnemingen/samenwerkingen en hun kenmerken (doelstelling, middelen, strategisch belang voor Bravis) en eventuele aandachtspunten actualiseren.