



*Voor bestuurders en toezichthouders in de zorg*

# Toezicht op Goed Bestuur



Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)  
Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

# Inhoud

- 1** Toezicht op Goed Bestuur
- 2** Wat verwachten we van bestuurders, raden van toezicht, cliëntenraden en zorgverleners?
- 3** Hoe houden de IGZ en NZa toezicht?



# Waarom dit kader over toezicht op goed bestuur?

1

2

3

Zorgaanbieders moeten goede, betaalbare en voor iedereen toegankelijke zorg leveren. De IGZ en de NZa zien daarop toe. Bij het bewaken van deze publieke belangen is goed bestuur een belangrijke factor. In dit kader leggen wij als toezichthouders uit wat we verstaan onder goed bestuur, wat onze taken op dat gebied zijn en wat wij doen om goed bestuur te bevorderen. Wij maken hiermee duidelijk wat wij verwachten van het bestuur en het interne toezicht van zorgaanbieders. Ook als een zorgaanbieder geen bestuur of raad van toezicht heeft, zijn de uitgangspunten in dit kader van toepassing. Deze gelden voor alle zorgaanbieders, ongeacht omvang of organisatiestructuur. Eerder publiceerde de IGZ het [toezichtkader bestuurlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit en veiligheid](#). Dit gezamenlijke kader 'toezicht op Goed Bestuur' vervangt het oude kader van IGZ.

## Waarom nu?

De minister en staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) stelden in de [Kamerbrief 'Goede zorg vraagt om goed bestuur'](#) van januari 2016 een beleidskader op voor het externe toezicht op zorgaanbieders. Daarin staat dat de bestaande wet- en regelgeving in combinatie met veldnormen toereikend zijn voor het externe toezicht op goed bestuur in de zorg. Wij gebruiken de veldnormen, zoals de [Zorgbrede Governancecode](#), in het toezicht op bestuur. In dit kader leggen de IGZ en NZa de verbinding tussen het beleidskader, de veldnormen en de bestaande wetten en regels.

## Waarom samen?

Gezonde financiën en goede kwaliteit van zorg gaan vaak hand in hand. Voor ons als externe toezichthouders op die twee gebieden is het daarom vanzelfsprekend om in dat toezicht samen op te trekken en af te spreken wie wat doet. Dat vergroot de effectiviteit van het toezicht en geeft duidelijkheid aan de zorgaanbieders. Ook kan de samenwerking tot een verlaging van de ervaren administratieve lastendruk leiden. De IGZ en de NZa hebben de afspraken voor hun samenwerking vastgelegd in een [samenwerkingsprotocol](#). Hierin wordt ook de verdere samenwerking op het gebied van goed bestuur vastgelegd.

## CASUS

### IGZ en NZa starten onderzoek

De IGZ en de NZa doen samen onderzoek bij zorginstelling X. Bij een eerdere inspectie onderzocht de IGZ of de aanbieder goede zorg verleende aan cliënten. Daarbij ontstonden vragen over de manier van declareren. De IGZ heeft hierover de NZa geïnformeerd, waarna de NZa besloot tot nader onderzoek naar de declaraties.

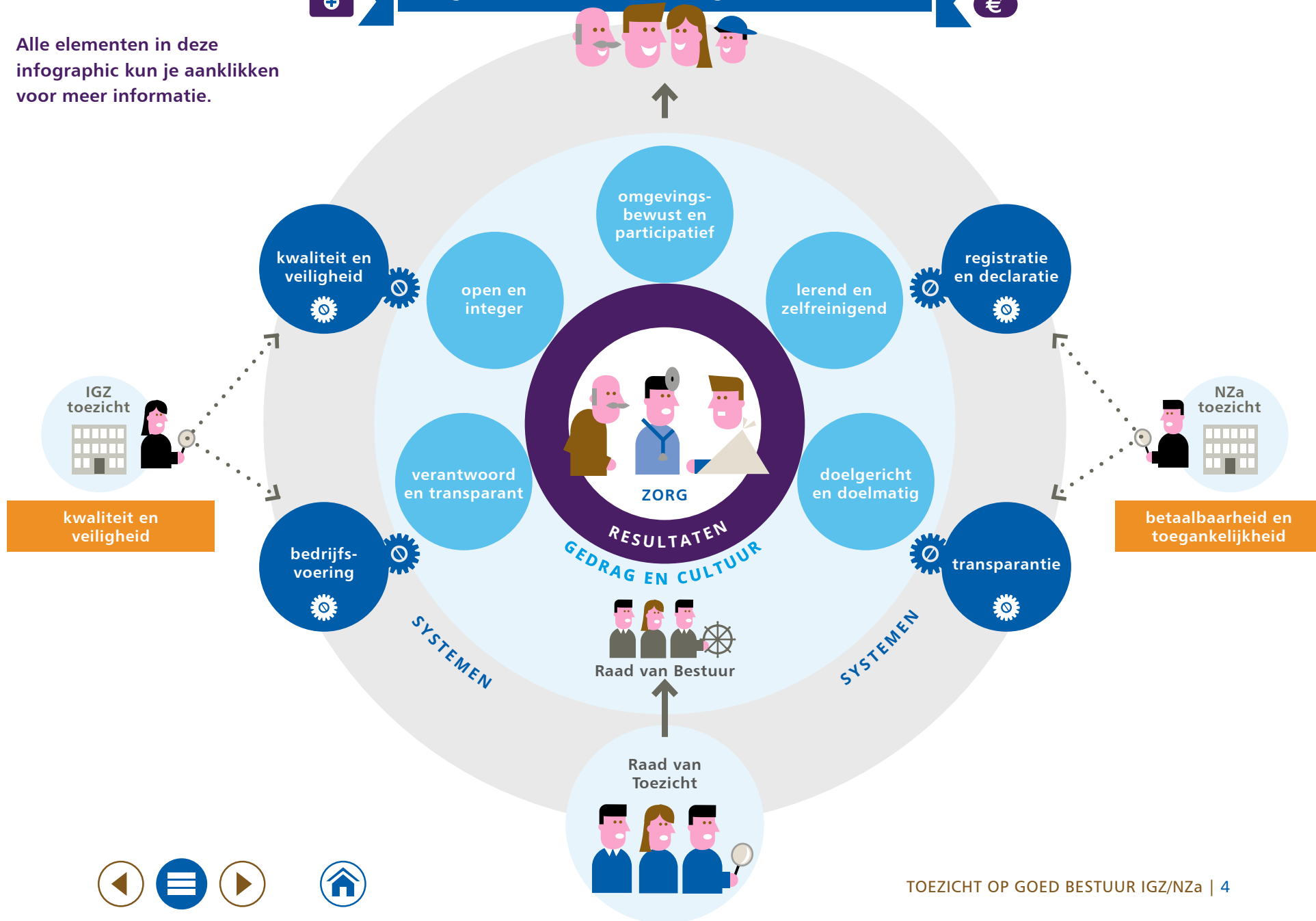




# Goed Bestuur

goede en betaalbare zorg voor iedereen

Alle elementen in deze infographic kun je aanklikken voor meer informatie.



# Toelichting op het schema 'Goed Bestuur'

## Zorg

De zorgverlening aan de patiënt of cliënt staat in het centrum van het schema. Goed bestuur heeft tot resultaat dat zorgverleners hun patiënten/cliënten goede en veilige zorg verlenen. Die zorg is betaalbaar, transparant en toegankelijk. Alle premiebetalers kunnen hierop vertrouwen, of zij nu wel of geen zorg afnemen.

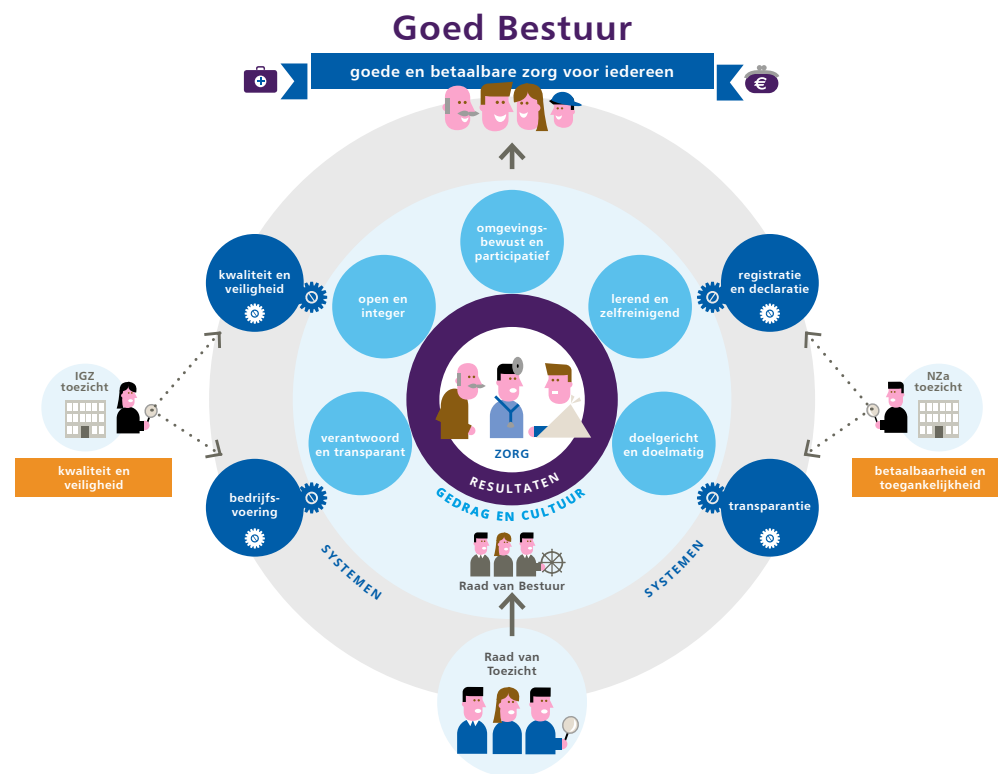
## Bestuur

Om de zorgverlening heen staat de ring met elementen die voor goed bestuur essentieel zijn. Gedrag en cultuur zijn van grote betekenis in een organisatie. Bestuurders hebben daarbij een sturende en een voorbeeldrol. Ook de inrichting van de organisatie en de naleving van wettelijk verplichte systemen wegen sterk mee.

## Toezicht

In de buitenste ring staan de toezichthouders, die waken over de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorgverlening. Dat zijn in de eerste plaats de interne toezichthouders, die toezien op het bestuur. De IGZ en de NZa staan als externe toezichthouders op grotere afstand, immers de interne toezichthouders zijn eerst aan zet.

Zorg, bestuur en toezicht zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zorgverleners kunnen pas tot goede resultaten komen als het bestuur de voorwaarden op orde heeft. Het gaat daarbij zowel om gedrag en cultuur als over het beschikken over de juiste systemen. De toezichthouders letten op de werking van alle drie gebieden: de resultaten, gedrag & cultuur en systemen.



- 1
- 2
- 3



## Het publieke belang

Zorgaanbieders horen goede, toegankelijke en betaalbare zorg te verlenen.

Deze publieke belangen zijn verankerd in wet- en regelgeving en veldnormen. De IGZ en NZa zien erop toe dat deze worden gerespecteerd en gewaarborgd.

### Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)

De IGZ ziet toe op de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Ze heeft op basis van de Gezondheidswet de taak om te controleren of zorgverleners en -bestuurders verantwoord en professioneel handelen binnen wetten, normen en regelgeving. Onderdeel van het professioneel handelen van zorgverleners is dat zij goed communiceren met de patiënt en zoveel mogelijk aansluiten op diens leefwereld. Ook samenwerking van zorgverleners, intern en extern in bijvoorbeeld netwerken, is vanuit dat oogpunt belangrijk.

### Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

De NZa is toezichthouder en regelgever in de zorg. De NZa bevordert betaalbaarheid, toegankelijkheid en transparantie van de zorg. Zo let zij erop of zorgaanbieders de geleverde zorg correct registreren en declareren. Ook ziet de NZa erop toe dat de informatie over onder meer de kwaliteit van zorg en de wachttijden volledig, transparant en toegankelijk is. Bij zorgverzekeraars en uitvoerders van de Wet langdurige zorg (Wlz) controleert de NZa of zij de zorgplicht voor hun verzekerden nakomen en de wet doelmatig (Wlz) en rechtmatig (Wlz/Zvw) uitvoeren. Ook monitort en analyseert de NZa de zorgmarkten, voert ze taken uit op het gebied van markttoezicht en houdt ze in de gaten of marktpartijen zich volgens de regels gedragen. De Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) is de basis voor het toezicht door de NZa. Onder dit toezicht vallen zowel zorgaanbieders als zorgverzekeraars en uitvoerders van de Wlz.



# Wat verwachten wij van bestuurders?

1

## 1. Gedrag en cultuur

- Verantwoord en transparant
- Open en integer
- Omgevingsbewust en participatief
- Lerend en zelfreinigend
- Doelgericht en doelmatig

2

## 2. Systemen

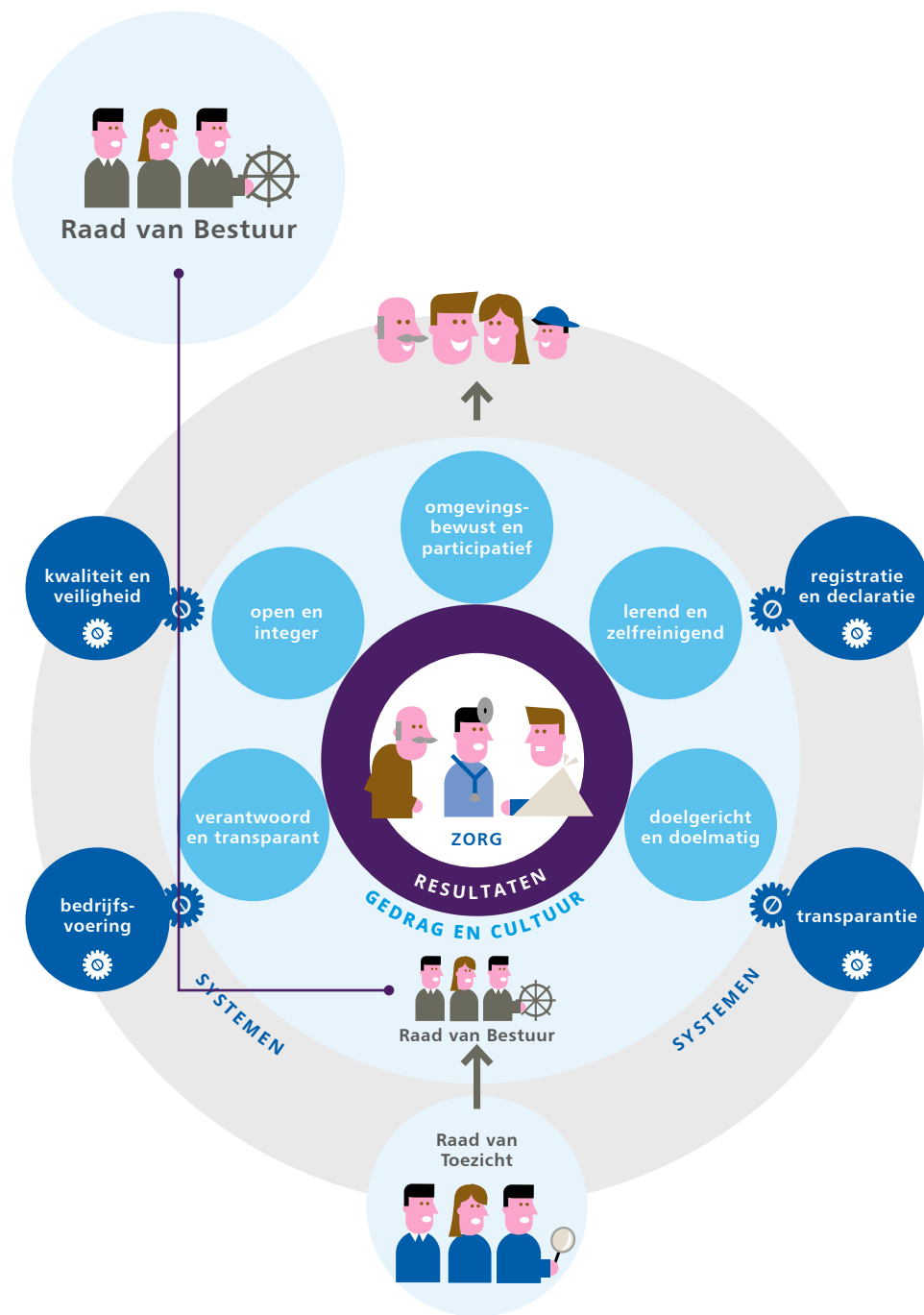
- Kwaliteit en veiligheid
- Ordelijke en controleerbare bedrijfsvoering
- Correcte registratie en declaratie
- Transparantie

3

## 3. Resultaten zorgverlening

Resultaat: de geleverde zorg moet goed, veilig, toegankelijk en betaalbaar zijn. Dankzij transparante informatie zijn patiënten en cliënten in staat een afgewogen keuze te maken.

Het bestuur hoort altijd zicht te hebben op de staat van de eigen organisatie en 'in control' te zijn. Het bestuur weet waar zich risico's voordoen en welke thema's aandacht nodig hebben. Die informatie ontleent het bestuur aan velerlei metingen, onderzoeken en controlemechanismen. Controle en monitoring zijn daarbij de basis voor een continu leerproces. De IGZ en de NZa kijken daarom niet alleen naar de harde cijfers in die uitkomsten en monitoren. Van belang zijn ook de systematische verbeteracties en een aanspreekcultuur. We verwachten dat interne toezichthouders deze gesprekken stimuleren, eventueel eraan deelnemen, en de verbeteracties in de gaten houden.



## Gedrag en cultuur

1

2

3

Bestuurders dragen zorg voor het juiste werkklimaat om met de organisatie de gewenste resultaten te behalen. Voor iedere medewerker moet duidelijk zijn waar de organisatie voor staat, wat de missie is en welke kernwaarden daarbij horen. Afspraken en gedragscodes zoals de Zorgbrede Governancecode zijn niet vrijblijvend. De missie van de organisatie is terug te zien in de manier van werken, in de cultuur en in het contact tussen zorgprofessional en patiënt/cliënt. Leren en verbeteren hoort daarbij vanzelfsprekend te zijn.

### Verantwoord en transparant

*Het bestuur legt verantwoording af over beleid, kwaliteit, veiligheid, continuïteit en financiën.*

Die verantwoording vindt in ieder geval jaarlijks plaats in het jaarverslag, maar ook incidenteel voor interne en externe belanghebbenden. Het bestuur heeft oog voor de belangen van alle betrokkenen, zoals patiënten, cliënten en zorgverleners.

#### CASUS

##### Het bestuur draagt zijn visie uit

Zorgverleners van ziekenhuis X hebben zelf van de het bestuur gehoord hoe belangrijk het voor de organisatie is om de zorg correct te registreren en declareren. Het bestuur heeft daarnaast compliance op de agenda gezet van de plannings- en verantwoordingsgesprekken met de managers en de zorgverleners. In die gesprekken benoemt het bestuur ook de consequenties van bewust incorrect registreren.

### Open en integer

*Het bestuur is open en integer. Het toont leiderschap, handelt zorgvuldig en gedraagt zich consistent. Het draagt een duidelijke visie op leidinggeven uit en handelt daar ook naar.*

Het bestuur weegt conflicterende doelen en belangen zorgvuldig, is daar transparant over en bespreekt dilemma's met interne belanghebbenden. Besluitvorming vindt altijd plaats met het oog op patiënten en cliënten, interne betrokkenen en het publieke belang. Bestuurders stellen zich toetsbaar op in hun handelen. Van vaststellingsovereenkomsten die daaraan afbreuk doen of hierop qua openheid en transparantie een belemmering beogen (de zogenoemde zwijgcontracten) kan dan ook geen sprake zijn.

### Omgevingsbewust en participatief

*Het bestuur is voortdurend in dialoog met de interne toezichthouder, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de zorgverleners.*

Het bestuur voorziet de raad van toezicht, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de zorgverleners tijdig van goede informatie, communiceert duidelijk en ondersteunt hen (financieel) met adequate scholing. Het bestuur weet wat er speelt in en om haar organisatie, heeft affiniteit met de dagelijkse praktijk van de zorgverlening en vertaalt dit naar haar handelen.





## Gedrag en cultuur

### Lerend en zelfreinigend

*Het bestuur verbetert continu zijn prestaties en die van de organisatie. Het bestuur bevordert een open werkklimaat.*

1

Het bestuur is reflectief en aanspreekbaar. Het vraagt diezelfde houding van medewerkers en stimuleert een open klimaat waarin collega's van elkaar leren. Iedereen in de organisatie, inclusief de bestuurders en toezichthouders, houdt zijn deskundigheid en vaardigheden op peil. Bestuurders zijn geschikt voor hun functie en onderhouden hun professionele kennis en vaardigheden onder meer door deelname aan scholings- en accreditatieprogramma's van hun beroepsvereniging.

2

### Doelgericht en doelmatig

*Het bestuur is doelgericht en gaat doelmatig en rechtmatig om met publieke middelen en zorgt voor een transparante bedrijfsvoering.*

3

Het bestuur stelt samen met belanghebbenden de missie en kernwaarden op. De doelen van de organisatie zijn hierop gericht. Het bestuur draagt zorg voor goede zorg voor patiënten en cliënten. Het bestuur draagt zorg voor een transparante bedrijfsvoering, een doelmatige en rechtmatige inzet van publieke middelen en transparantie van kwaliteit van zorg en wachttijden.

## CASUS

### Eilandjesgedrag

Tijdens een onderzoek van de NZa blijkt al snel dat ziekenhuis X te veel uit verschillende eilandjes bestaat. Met de systemen zelf is niet zo veel mis. Het probleem is vooral het gebrek aan onderlinge feedback en hoe weinig belang er aan integer handelen wordt gehecht. Collega's leveren nauwelijks kritiek op elkaars werk. Een dbc-consulente zegt: "Wat voor zin heeft het om overal vraagtekens bij te plaatsen? Dat levert mij alleen maar extra werk en boze blikken op. Niemand zit daarop te wachten. Het bestuur niet, de specialisten niet, niemand." De NZa constateerde dat dit ziekenhuis door een focus op 'procesoptimalisatie' zijn systemen redelijk op orde had, maar door het eilandjesgedrag de zorgverlening toch incorrect registreerde en declareerde.

## PILOT

### Zelfevaluatie, werkt dat?

Binnen een pilot van de IGZ in 2015 beantwoordden organisaties vragen over de interne sturing. Deze vragen werden eerst apart beantwoord door de cliëntenraad, de zorgverleners, de raad van toezicht en het bestuur. Daarna vroeg de inspectie deze partijen om erover met elkaar in gesprek te gaan en tot één gezamenlijk standpunt over de interne sturing te komen.

Deelnemers aan deze pilot gaven het volgende aan:

- Sturing van de organisatie is zelden onderwerp van gesprek.
- Een gesprek in deze samenstelling had zoveel meerwaarde dat men de sturing gezamenlijk bleef bespreken.
- Door vanuit vier perspectieven naar sturing te kijken, doken er relevante onderwerpen op die niet eerder op tafel waren gekomen. Voor alle bestuurders was deze vorm een eyeopener.



## Systemen

Onder 'systemen' verstaan we de organisatorische randvoorwaarden waarmee een bestuurder richting geeft, controleert en bijstuurt. Met deze instrumenten houdt het bestuur zicht op de stand van zaken rondom kwaliteit, veiligheid, registratie, declaratie en informatie.

1

### Kwaliteit en veiligheid

*Er is een vastgestelde visie op kwaliteit en veiligheid. Het bestuur heeft de verantwoordelijkheden op die gebieden duidelijk belegd.*

In de dagelijkse praktijk moet deze visie voelbaar en aantoonbaar zijn doordat zij bekend is bij medewerkers en doordat duidelijk is wie welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft.

3

*Er is een operationeel integraal kwaliteitssysteem voor het bewaken, beheersen en verbeteren van de kwaliteit van zorg. Daaronder vallen de interne risicobeheersing, veilige melding van incidenten en interne audits.*

Iedere zorgverlener hoort aan dit kwaliteits- en veiligheidssysteem deel te nemen, als onderdeel van het gewone werk. De organisatie volgt actief de ontwikkelingen in het veld en implementeert de veldnormen. De organisatie bevordert een cultuur waarin kwaliteit en veiligheid vanzelfsprekend zijn. Goede informatievoorziening voor interne verantwoording is een randvoorwaarde. Van daaruit kan ook externe verantwoording plaatsvinden.

*Er is kwalitatief en kwantitatief voldoende personeel en materieel. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het verlenen van goede zorg zijn duidelijk verdeeld.*

De IGZ volgt de eisen aan 'goede zorg' van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). De IGZ verwacht van instellingen dat zij actief beleid voeren op het functioneren van alle medewerkers die namens de organisatie zorg verlenen.

*Het bestuur houdt zich aan bestuurlijke en professionele gedragscodes, evenals aan andere verplichte codes en veldnormen voor kwaliteit en veiligheid.*

De IGZ en NZa merken de Zorgbrede Governancecode aan als breed gedragen veldnorm die geldt voor alle zorgaanbieders, ongeacht of zij lid zijn van één van de brancheorganisaties. Hiernaast zijn wettelijke verplichtingen en transparantie-eisen over de bestuursstructuur te vinden in de Wet toelating zorgaanbieders (WTzi) en het daarop gebaseerde Uitvoeringsbesluit WTzi.

### Bedrijfsvoering

*Het bestuur zorgt conform de eisen van de Wtzi voor een ordelijke en controleerbare bedrijfsvoering.*

Het bestuur en de raad van toezicht dragen primair de verantwoordelijkheid voor (de transparantie van) de bedrijfsvoering van de zorgaanbieder. Op grond van de Wet toelating zorginstellingen (Wtzi) ziet de IGZ hierop toe. Het begrip bedrijfsvoering omvat zowel het primaire proces van zorgverlening als de financiële administratie en verantwoording. Het financiële domein van de bedrijfsvoering sluit nauw aan bij de rol die de NZa heeft op grond van de Wet marktordening gezondheidszorg en daarom trekken de IGZ en de NZa in dit domein samen op bij concrete cases. Waar nodig, zal van het handhavingsinstrumentarium van de IGZ gebruik worden gemaakt.



## Systemen

### Registratie en declaratie

De NZa heeft de voorwaarden voor correct registreren en declareren vastgelegd in diverse regels en ziet erop toe dat zorgaanbieders en zorgverzekeraars deze regels naleven. De volgende uitgangspunten zijn voor het bestuur van belang:

1

*Het bestuur handelt conform geldende wet- en regelgeving over correct registreren en declareren en zorgt dat afspraken hierover worden nagekomen.*

2

Het bestuur heeft een duidelijke strategie voor correct registreren en declareren van de zorg. Deze strategie bevat doelen en een heldere verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de Raad van Bestuur, de zorgverleners en de raad van toezicht. Er wordt gehandeld volgens (contractuele) afspraken tussen (organisaties van) zorgaanbieders en zorgverzekeraars over hoe gedeclareerde zorg gecontroleerd moet worden. Zorgaanbieders (en zorgverzekeraars) volgen en vertalen de regels en afspraken naar hun eigen sector en organisatie.

3

*Het bestuur ziet toe op een goede administratieve organisatie en interne controle, met als doel een juiste registratie en declaratie van de geleverde zorg.*

Hierbij gaat het om bepalingen over onder meer de functiescheiding tussen beschikken (specialisten), registreren en controleren; een heldere beschrijving van procedures inclusief werkbeschrijvingen; controle op naleving van de administratieve voorschriften en periodieke rapportage aan het management over de uitgevoerde controle en risicoanalyses.

### Adviezen

Goede voorbeelden en concrete adviezen voor correct registreren en declareren zijn te vinden in het NZa-rapport over [Compliance Ziekenhuiszorg \(2016\)](#) en in de zienswijze [Horizontaal toezicht \(2016\)](#). Het compliance-rapport is mede op verzoek van de zorgaanbieders zelf opgesteld en is ook goed toepasbaar in andere zorgsectoren.



## Systemen

### Transparantie

*Het bestuur biedt burgers helderheid over zowel de zorgproducten en -diensten als over de tarieven, kwaliteit en wachttijden.*

1

De voorwaarden voor transparantie van zorgaanbieders staan in de Beleidsregel Transparantie Zorgaanbieders (TH/BR-012) en in diverse sector specifieke regels. De NZa ziet toe op de naleving van deze regels. De uitgangspunten voor transparantie staan beschreven in het Visiedocument Transparantie (2009).

2

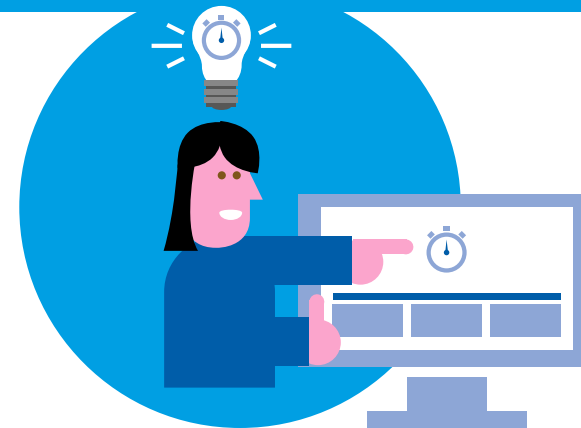
De NZa hanteert vier criteria bij het toezicht op transparantie:

1. Zorgaanbieders moeten informatie verschaffen over het product, de kwaliteit, de prijs en de toegankelijkheid van de zorg.
2. Deze informatie moet toegankelijk, juist, inzichtelijk en vergelijkbaar zijn voor de doelgroep.
3. De zorgaanbieder moet de patiënt of cliënt tijdig en zorgvuldig informeren.
4. De informatie mag niet misleidend zijn of afbreuk doen aan hetgeen is bepaald in de wet (Wmg, Zvw, Wlz).

3

### Wachten in de ggz

De NZa deed in 2016 onderzoek naar de wachttijden bij 350 aanbieders in de geestelijke gezondheidszorg (ggz). Daaruit bleek dat aanbieders nog niet goed melden hoe lang patiënten op een behandeling moeten wachten. De NZa nam contact op met alle aanbieders die hun wachttijden niet goed op de website vermeldden en monitort de verbeteringen. De NZa stelde per 2016 een nieuwe nadere regel voor de wachttijden in de ggz vast.



## Wat verwachten wij van de raad van toezicht?



1

2

3

*De raad van toezicht weegt de belangen en past de Zorgbrede Governancecode toe.*

In de Zorgbrede Governancecode staat uitgebreid welke rol de raad van toezicht heeft. De interne toezichthouder waakt over de kwaliteit en veiligheid van de zorg en over de naleving van wet- en regelgeving. Publieke belangen en organisatiebelangen lopen vaak parallel, maar niet altijd. Voor de raad van toezicht zijn deze publieke belangen onderdeel van het belang van de zorginstelling als maatschappelijke onderneming. De IGZ en de NZa zullen altijd de publieke belangen vóór die van de organisatie stellen.

*De raad van toezicht heeft zicht op de sturing van de organisatie vanuit het primaire proces.*

De raad van toezicht ziet toe op sturing, risico's en gedrag van het bestuur van de zorgaanbieder. Om de juiste vragen te kunnen stellen aan het bestuur, moet de raad van toezicht beschikken over de stuurinformatie van de organisatie. Hij moet de risico's en dilemma's in de patiëntenzorg kennen en weten hoe de organisatie omgaat met klachten, incidenten en calamiteiten.

*De raad van toezicht weet wat er in en om de organisatie speelt onder leidinggevendenden, zorgverleners en patiënten/cliënten.*

De raad van toezicht gaat niet alleen af op wat de bestuurder deelt, maar wint zelf ook informatie in en houdt daarbij rekening met andere zorgaanbieders. Hij maakt dilemma's bespreekbaar.

*Kwaliteit, veiligheid en compliance zijn binnen de raad van toezicht duidelijk belegd bij daarop deskundige leden.*

Leden van de raad van toezicht moeten volgens de governancecode net als andere vakmensen geschikt zijn voor hun functie en hun professionele kennis en vaardigheden onderhouden.

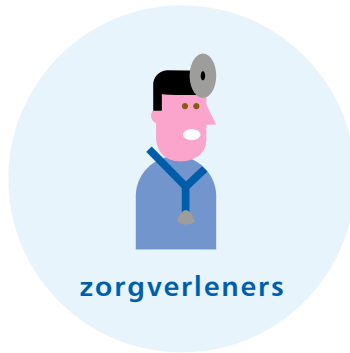
### CASUS

#### Onaangename verrassing

Tijdens een inspectie bij zorginstelling X doet de IGZ zorgelijke bevindingen. Inspecteurs gaan daarom in gesprek met de bestuurders en de voorzitter van de raad toezicht. Het verslag van dit gesprek wordt – op verzoek van de IGZ – gedeeld met de voltallige raad van toezicht. Die leden reageerden verrast: zij bleken onvoldoende geïnformeerd te zijn over de kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie. Toen alle informatie eenmaal op tafel lag, kwam het gesprek over de sturing van de organisatie pas echt op gang tussen de raad van toezicht en het bestuur en leidde tot personele consequenties in het bestuur en in de raad van toezicht.



## Wat verwachten wij van de zorgverleners?



1

2

3

*Zorgverleners handelen volgens beroepsnormen, richtlijnen en protocollen volgens het principe 'pas toe of leg uit'.*

Ze houden aantoonbaar de vereiste deskundigheden op peil om te voldoen aan de eisen die de beroepsgroep aan hen stelt. Het gaat daarbij niet alleen om vakkennis, maar ook om sociale vaardigheden en gedragskenmerken.

*Zorgverleners zien toe op elkaars werk en geven elkaar feedback.*

Hiervoor zijn diverse methoden beschikbaar, zoals intervisie, visitaties, 360 graden feedback. In een open werkklimaat spreken collega's eerlijk over dilemma's en fouten.

*Zorgverleners dragen bij aan de kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg en de compliance, en leggen hierover verantwoording af aan het bestuur.*

Zorgverleners hebben een eigen verantwoordelijkheid om te handelen in het belang van de patiënt/cliënt. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de zorgverlening en daarmee ook voor de zorgverleners die in dienst zijn of in onderaanneming werken.

### CASUS

#### Weten wat goed gaat – en wat niet

Ziekenhuis Y besteedt veel aandacht aan performance-management. Maandelijks krijgt de hele organisatie via een dashboard terugkoppeling op vijf domeinen: kwaliteit en veiligheid, financiën, klant en markt, proces en personeel. Voor iedereen is dan duidelijk waar het wel en niet goed gaat. Per kwartaal leggen de medisch managers samen met de managers bedrijfsvoering verantwoording af aan het bestuur. Alle vijf de domeinen komen dan aan bod, evenals de kwaliteit van de registratie.



## Wat verwachten wij van de cliëntenraad?



1

2

3

*De cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de patiënten/cliënten, en maakt daarbij actief gebruik van zijn rechten.*

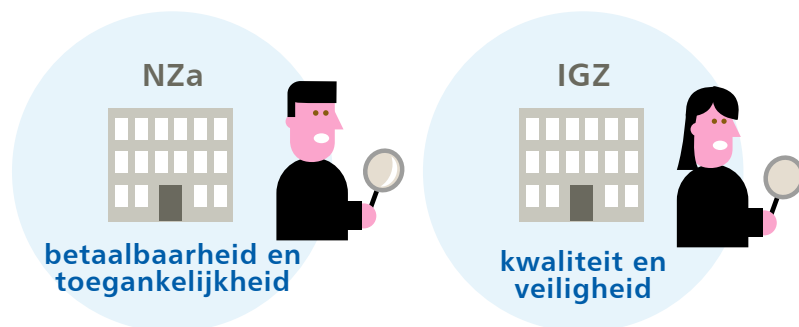
De cliënt is de belangrijkste belanghebbende van een zorginstelling en kan via de cliëntenraad een rol spelen bij het interne toezicht op goed bestuur. Voor de cliëntenraad zijn belangrijke wettelijke rechten vastgelegd in de Wet medezeggenschap cliënten zorgaanbieders (Wmcz). Daarnaast is in de Wet toezicht zorginstellingen Wtzi voor stichtingen en verenigingen het enquêterecht vastgelegd, dat de cliëntenraad in staat stelt naar de Ondernemingskamer te stappen bij vermoeden van wanbeleid.

*De cliëntenraad bestaat uit leden die beschikken over de noodzakelijke deskundigheid voor hun specifieke taak – of hij zorgt dat zij deze deskundigheid opdoen.*

Als volwaardige gesprekspartner voor het bestuur van de zorgaanbieder, moet de cliëntenraad deskundig en goed geïnformeerd zijn. De cliëntenraad heeft aantoonbaar invloed op het beleid van de instelling door het gesprek aan te gaan met het bestuur. Daarbij laat de cliëntenraad zich goed informeren door de cliënten zelf.



## Hoe houden de IGZ en de NZa toezicht?



1

2

3

### Risico's in kaart

Het toezicht van de NZa en de IGZ geldt voor de hele zorgsector. We kunnen niet bij elke afzonderlijke instelling de vinger aan de pols houden; daar zijn de interne toezichthouders voor. Daarom werken we op basis van onder meer risico's, analyses en gemelde incidenten of calamiteiten.

Door de risico's in kaart te brengen en deze te delen, willen we ook problemen in de zorg agenderen, voorkomen of oplossen. Preventie en vroegtijdige maatregelen kunnen zo handhaving voorkomen. Daarbij hebben we aandacht voor zowel illegaal als legaal, maar schadelijk gedrag.

Het toezicht van de NZa en de IGZ maakt gebruik van signalen en meldingen die wijzen op mogelijk structureel risicovolle situaties. Bij meldingen aan de IGZ onderzoekt de zorgaanbieder eerst zelf de oorzaak van het probleem en geeft verbetermaatregelen aan. De IGZ beoordeelt dat onderzoeksrapport. Ook zijn er situaties waarin de IGZ besluit om direct zelf onderzoek te doen. De NZa beoordeelt een melding en besluit vervolgens om onderzoek te doen of om in te grijpen.

### Vertrouwen

Goed bestuur en goed intern toezicht wekken bij ons als externe toezichthouders het vertrouwen dat een organisatie het publiek belang goed behartigt. Ons eigen toezicht kan dan terughoudender zijn. Vertrouwen is daarom een belangrijk uitgangspunt, gebaseerd op resultaten als goede zorg, adequate verantwoording en een toetsbare opstelling. Zorgaanbieders moeten laten zien dat zij zelf in staat zijn risico's in de zorgverlening terug te dringen en foute zorgnota's te voorkomen. Als bestuurders zich toetsbaar opstellen en zich aantoonbaar inspannen om te voldoen aan de voorwaarden voor goed bestuur zoals geformuleerd in dit kader, dan geeft dat de NZa en IGZ gefundeerd vertrouwen en stemmen we de toezichtstrategie daarop af.

### Horizontaal toezicht

Bij horizontaal toezicht wordt proactief samengewerkt tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraar om de controles op de kwaliteit van declaraties in de keten zo effectief mogelijk uit te voeren, waardoor er achteraf minder ingrijpend gecontroleerd en gecorrigeerd hoeft te worden. Een voorwaarde hiervoor is dat zorgaanbieders laten zien dat zij hun bedrijfsprocessen goed op orde hebben, zodat de kans op fouten kleiner is. Zie voor meer informatie de [Zienswijze horizontaal toezicht van de NZa \(2016\)](#).





## Hoe houden de IGZ en de NZa toezicht?

### Dialoog en verbinding

Onze ambitie is om meer de dialoog aan te gaan en de verbinding te zoeken met veldpartijen. Dit om in een vroeg stadium risico's te kunnen agenderen, waardoor zorgverleners en besturen tijdig hun zorg veiliger en beter kunnen maken of hun declaratiegedrag kunnen verbeteren. Een goede dialoog, gericht op onderlinge consultatie en informatie-uitwisseling, dient zo een wederzijds belang.

1

2

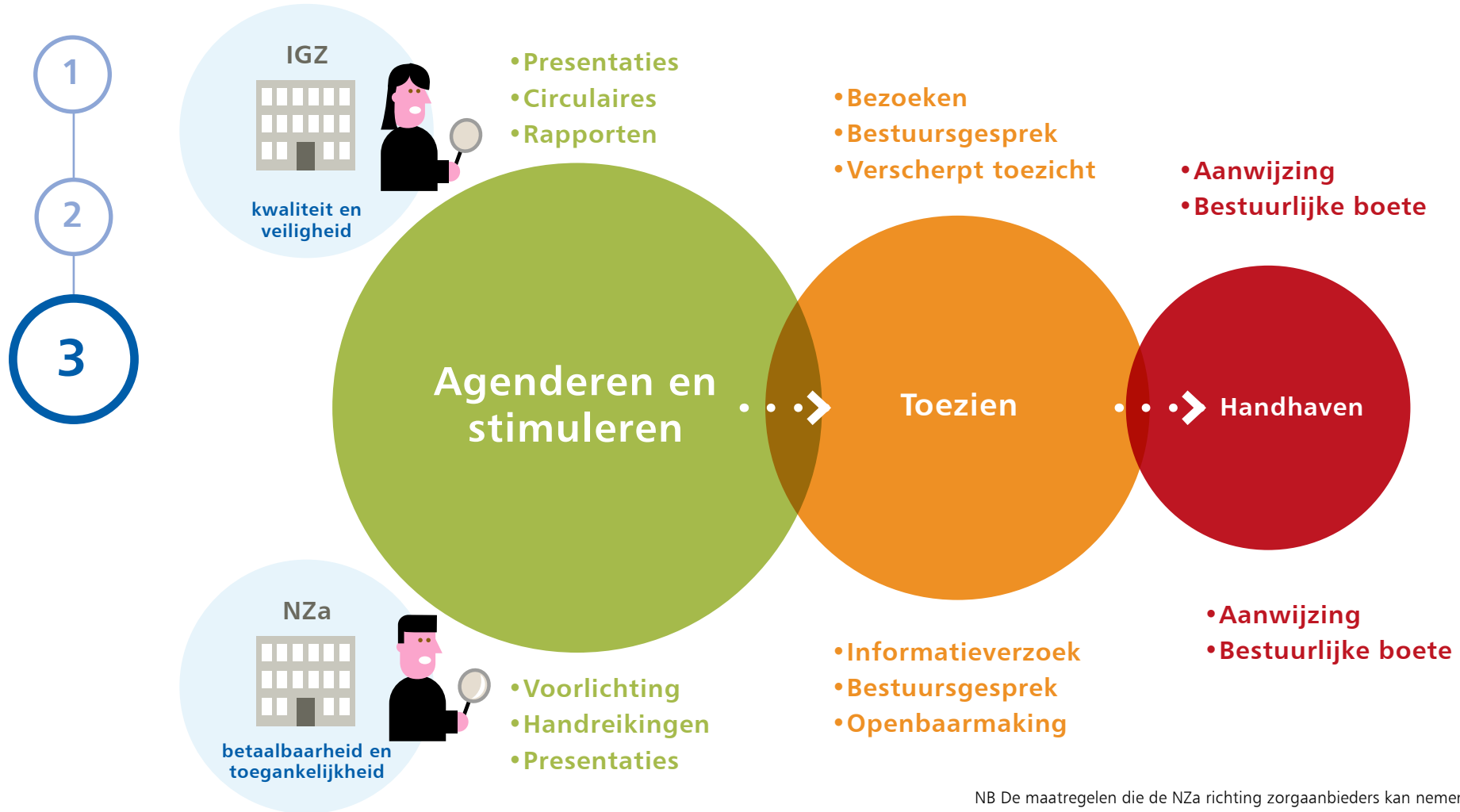
3

Individuele zorgaanbieders kunnen ook betrokken zijn bij projecten van de IGZ en de NZa. Zo waren aanbieders betrokken bij onder meer het rapport van de NZa over Compliant registreren en declareren en het IGZ-toetsingskader voor netwerken in de langdurige zorg thuis. Ook bij dit kader zijn de belanghebbenden nauw betrokken.



# Agenderen, stimuleren, toezien en handhaven

Toezicht op Goed Bestuur IGZ/NZa



NB De maatregelen die de NZa richting zorgaanbieders kan nemen, hebben betrekking op correct declareren en transparantie van zorg en niet op goed bestuur.



# Agenderen, stimuleren, toezien en handhaven

## Agenderen en stimuleren

Een belangrijk accent in het toezicht van de NZa en de IGZ is agenderen en stimuleren. Zo bevorderen we dat zorgaanbieders:

- de kwaliteit en veiligheid van de zorg bewaken en verbeteren;
- de geleverde zorg correct registreren en declareren;
- de juiste informatie geven aan patiënten en cliënten.

Voorlichting en het openbaar maken van goede en minder goede voorbeelden, zijn voor ons als toezichthouders vaak geschikte instrumenten. Voorlichting verduidelijkt wat de normen zijn en helpt normoverschrijdend gedrag te voorkomen. Openbaarheid schept duidelijkheid over welke regels overtreden zijn en hoe de toezichthouder daarop heeft gereageerd. We bekijken per situatie wat het beste instrument is om de naleving van normen te verbeteren.

### Best practices correct registreren en declareren

Correct registreren en declareren is een thema dat bij de NZa hoog op de agenda staat en een speerpunt vormt in haar toezicht op zorgaanbieders. De NZa voert regelmatig gesprekken met zorgbestuurders in verschillende sectoren en geeft presentaties over dit onderwerp. Voor de ziekenhuiszorg is een self-assessment uitgevoerd en in het rapport over [compliance in de ziekenhuiszorg](#) reikt de NZa handvatten uit de sector zelf aan die ook goed toepasbaar zijn in andere zorgsectoren.

## PILOT

### Inspecties als vliegwiel

De IGZ heeft goede ervaringen opgedaan in de pilot [systeemtoezicht](#). Tijdens deze pilot ging zij in gesprek met een aantal bestuurders over de besturing van hun organisatie en specifiek over het risicomanagementsysteem. De deelnemers aan deze pilot gaven aan dat de gestelde vragen hen hebben aangezet tot leren. Zij ervoeren de inspecties als 'vliegwiel' voor verdere ontwikkeling. Organisaties zijn – individueel en samen – doorgegaan met de ontwikkeling van hun kwaliteitsmanagementsystemen. Hierbij heeft men zich ook laten inspireren door sectoren buiten de zorg, die vaak een stap verder zijn in het denken over veiligheid.

## Toe zien

Als externe toezichthouders beschikken we over verschillende toezichtmethoden. Zo kunnen we ons toezicht op verschillende manieren inrichten. Uiteraard hebben we extra aandacht voor een zorgaanbieder als we bezorgd zijn dat de publieke belangen in gevaar komen of als we vermoeden dat risico's onvoldoende worden aangepakt. We kunnen het bestuur van een zorgaanbieder hierop aanspreken in een zogenaamd 'bestuursgesprek'. Afhankelijk van onder meer de ernst van de risico's, kan hierbij ook de raad van toezicht aanwezig zijn. Als een zorgaanbieder niet in staat is om de risico's aan te pakken, kan verscherpt toezicht worden ingesteld. Tijdens deze periode is er extra toezicht en moet de organisatie zich verantwoorden over de voortgang van de verbeteringen. Er zijn situaties waarin de IGZ en de NZa direct overgaan tot een formele handhavende maatregel.



# Agenderen, stimuleren, toezien en handhaven

## CASUS

### Kwaliteitsfoto

Zorgaanbieder X levert op verzoek van de IGZ jaarlijks een 'kwaliteitsfoto' aan. Om die te kunnen opstellen, heeft de organisatie zelfevaluaties binnen teams ingevoerd. De uitkomsten hiervan worden met alle belanghebbenden besproken. En dat levert goede gesprekken op. Een extern auditor toetst de uitkomsten steekproefsgewijs. De raad van toezicht bespreekt de uitkomsten met het bestuur van de zorgaanbieder. Op de kwaliteitsfoto zijn nog rode en oranje elementen te zien. Het gaat dan om zaken die nog beter moeten (rood) of kunnen (oranje). De IGZ was ondanks de rode en oranje elementen van oordeel dat het bestuur voldoende inzicht heeft in risico's en dilemma's en hierop ook voldoende stuurt. Inspecteurs kwamen tijdens hun toezichtbezoeken niet voor verrassingen te staan, en zorgverleners spraken in alle openheid over de zelfevaluaties en het leereffect hiervan.

## Handhaven

De toezichthouders beschikken over een arsenaal aan bestuursrechtelijke instrumenten. Dat bestaat uit een reeks van lichte tot zware maatregelen. De NZa kan maatregelen nemen op bijvoorbeeld het gebied van registreren en declareren van zorg en de informatievoorziening door de zorgaanbieder.

Nieuw is dat de IGZ namens de minister een aanwijzing kan opleggen. Die bevoegdheid heeft zij sinds 1 januari 2016 door een mandaat van de minister van VWS. De aanwijzingsbevoegdheid van de IGZ reikt verder dan die van de NZa. Want in tegenstelling tot de NZa kan de IGZ – in een uiterst geval – ingrijpen in de samenstelling van het bestuur van een zorgaanbieder.

## Convenant Medische Technologie

Om onbedoelde schade door het gebruik van medische technologie terug te dringen, hebben ziekenhuizen een [convenant medische technologie](#) opgesteld. De IGZ verwacht dat alle ziekenhuizen intussen voldoen aan de in dit convenant opgestelde eisen. De volgende stap is dat andere sectoren dit voorbeeld volgen en afspraken maken op dit gebied.

## CASUS

### Verscherpt toezicht gaat over in aanwijzing

Bij een grote zorgaanbieder constateerde de IGZ dat de noodzakelijke voorwaarden voor het leveren van goede zorg niet op orde zijn. Tijdens een later bezoek blijkt er te weinig verbetering zichtbaar. Deze zorgen deelt de IGZ met het bestuur van de zorgaanbieder tijdens een bestuursgesprek, waarna zij de betreffende locatie onder verscherpt toezicht stelt. In die periode (her)bezoekt de inspectie diverse locaties van de organisatie. Deze bezoeken laten vergelijkbare resultaten zien. De IGZ oordeelt dat de normen nog niet of onvoldoende nageleefd worden en dat de organisatie te weinig aandacht heeft voor de kwaliteit en veiligheid. De sturing op kwaliteitsverbetering leidde niet tot gewenste resultaten: de zorginhoudelijke risico's blijven bestaan. Opnieuw vindt een bestuursgesprek plaats. Het verscherpt toezicht wordt niet verlengd, maar omgezet in een aanwijzing namens de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.





1

## Meer informatie

2

### **Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)**

Postbus 2518  
6401 DA Heerlen  
088 - 120 5000 (lokaal tarief)  
meldpunt@igz.nl  
www.igz.nl

3

### **Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)**

Postbus 3017  
3502 GA Utrecht  
088 – 770 8 770 (lokaal tarief)  
info@nza.nl  
www.nza.nl

