



## Visie op Toezicht

Stichting Gezondheidscentra Amsterdam Zuidoost (GAZO)<sup>12</sup>

Vastgesteld door de Raad van Toezicht op 13 december 2023.

### Waarop richt het toezicht zich?

Het toezicht richt zich op het bewaken, ondersteunen en stimuleren van het door de Stichting GAZO (en de Regionale Ondersteuningsstructuur Zuid Oost (ROZO) als onderdeel van GAZO) zorgvuldig en doelgericht uitvoeren van haar maatschappelijke doelstellingen. Die doelstellingen zijn verwoord in de missie en visie van de organisatie. GAZO (en daarmee ROZO) ziet het als haar missie om de bewoners van Amsterdam Zuidoost en Diemen te begeleiden naar een gezonde toekomst door persoonsgerichte, deskundige huisartsenzorg te bieden en nauw samen te werken met zorg- en welzijn-partners in de wijk. GAZO doen dit vanuit een lerende organisatie, waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van digitale mogelijkheden en de taken zo verdeeld worden, dat de teams zo slim mogelijk (samen)werken.

GAZO is in haar visie dé aanbieder van kwalitatief hoogwaardige, georganiseerde en geïntegreerde huisartsenzorg voor de bevolking van Amsterdam Zuidoost en Diemen.

De opdracht en rol van het toezicht wordt hieronder nader uitgewerkt naar verschillende relevante aspecten van de organisatie en de bedrijfsvoering.

### Toezicht op de besturing van GAZO

De raad van toezicht beoordeelt de besturing van de organisatie vanuit de optiek van de gestelde maatschappelijke doelstelling, zonder de eindverantwoordelijkheid van het bestuur over te nemen. De juiste balans tussen afstand en nabijheid wordt daarin zorgvuldig bewaakt. De raad van toezicht is rolvast, stelt open vragen, houdt spiegels voor, geeft advies en beweegt zich voortdurend tussen inspireren en het controleren van eerder gemaakte afspraken.<sup>3</sup> De raad van toezicht en de raad van bestuur stellen zich regelmatig de vraag of de onderlinge samenwerking goed genoeg is. Ten minste eenmaal per twee jaar worden, desgewenst onder leiding van een externe deskundige, de opvattingen daarover vastgelegd. Als 'slot op de deur' hebben bestuur en raad van toezicht een Conflictregeling vastgesteld, waarin het proces wordt beschreven waarin verschillen van inzicht tussen raad van toezicht en het bestuur tot besluitvorming worden gebracht.

De medewerk(st)ers en bestuurders van GAZO verstaan hun vak. Die professionaliteit houdt mede in dat de medewerkers en cliënten betrokken zijn bij het formuleren en evalueren van

---

<sup>1</sup> Deze toezichtvisie richt zich op Stichting Gezondheidscentra Amsterdam Zuidoost (GAZO). GAZO beheert negen gezondheidscentra in Amsterdam Zuidoost en Diemen. Daarnaast ziet de raad van toezicht toe op de Stichting Ouddiemerlaan en de Stichting Samenwerkende Diemer Apotheken die worden bestuurd door de Stichting GAZO en op de Regionale Ondersteuningsorganisatie Zuidoost BV, waarvan de stichting GAZO enig aandeelhouder is

<sup>2</sup> De raad van toezicht heeft voor dit document gebruik gemaakt van de volgende bronnen: Governancecode Zorg 2022, NVTZ-publicatie Zienderogen Beter II 2016, NVTZ Handreiking toezichtvisie 2023, Verslag zelfevaluatie raad van toezicht GAZO 2023, Statuten Stichting GAZO, Statuten ROZO BV, Reglement raad van toezicht, Reglement raad van bestuur, Missie en visie GAZO

<sup>3</sup> De formele afbakening van het bestuur en het toezicht ligt vast in Statuten en de Reglementen, welke regelmatig op actualiteit en passendheid worden beoordeeld.



het beleid van de organisatie, zodat draagvlak en kwaliteit van de zorg voldoende aandacht krijgt. Om daarover vanuit verschillende perspectieven geïnformeerd te zijn, bespreekt de raad van toezicht periodiek de algemene gang van zaken binnen GAZO met de ondernemingsraad en de cliëntenraad, in aanwezigheid van de raad van bestuur.

### **Toezicht op de waarden en normen en een positief professioneel klimaat**

De raad van toezicht hecht sterk aan een veilig werkklimaat, een klimaat waarin van fouten geleerd kan en mag worden. De bestaande klachten- en klokkenluidersregelingen dragen bij aan het open klimaat. Tevens bewaakt de raad van toezicht in een open dialoog met het bestuur passende, voor iedereen binnen de organisatie geldende, waarden als integriteit, aanspreekbaarheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, professionaliteit, openheid en transparantie, maar ook doelgerichtheid en doelmatigheid binnen de organisatie.

### **Toezicht op de kwaliteit van de geboden zorg**

Het bieden van goede zorg, die voldoet aan standaarden en kwaliteits- en veiligheidseisen, is de kerntaak van GAZO. Of de kwaliteit, veiligheid en toegankelijkheid van zorg voldoet aan de in Nederland geldende standaarden, ligt primair op tafel bij de externe toezichthouder: de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Maar dat ontslaat GAZO niet van haar eigen verantwoordelijkheden op dit terrein. De behoefte van de patiënt staat daarbij centraal. Het bestuur faciliteert de professionals hierin naar vermogen. Het gaat daarbij om het vertalen van de beperkende voorwaarden van financiering en arbeidsmarkt in passende randvoorwaarden en een gezond werkklimaat. Vertrouwen in de kennis en kunde van de professionals is een leidend principe. De mogelijkheden om een adequate dialoog tussen patiënten en professionals te voeren en de goede afstemming met de ketenpartners zijn hiervoor van belang. Periodiek overlegt de raad van toezicht met het bestuur over het gevoerde kwaliteitsbeleid, de afhandeling van klachten en incidenten en de structurele verbeteringen die op dit terrein worden nastreeft.

### **Toezicht op de continuïteit en transparantie van de bedrijfsvoering**

De raad van toezicht ziet erop toe dat de maatschappelijk doelstellingen van GAZO gerealiseerd worden door verantwoorde inzet van publieke middelen door GAZO. Borging van de continuïteit van de organisatie is daarbij een belangrijke voorwaarde. Vanzelfsprekend dient GAZO te voldoen aan de formele vereisten voor de jaarverslaglegging in de zorg. Periodiek bespreekt de raad van toezicht met het bestuur de (tussentijdse) exploitatie, prognose van het jaarresultaat en de follow up van de bevindingen van de externe accountant.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's, verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van de zorgorganisatie, het handelen van medewerkers, ingeschakelde derden en de maatschappelijke positionering van de zorgorganisatie. De raad van bestuur en de raad van toezicht bespreken jaarlijks een integrale risicoanalyse gebaseerd op de interne risicobeheersings- en controlesystemen. In een informatieprotocol is vastgelegd hoe de raad van bestuur de raad van toezicht informeert over de ontwikkeling van de organisatie. De werkzaamheden van de raad van toezicht worden gestructureerd door een cyclische agenda die is afgestemd op de planning- en controlcyclus van GAZO.

De krappe arbeidsmarkt alsmede de toename van de zorgvraag in de 1<sup>e</sup> lijn stelt toenemende eisen. Toename van zelfzorg en gemeenschapskracht zijn belangrijke ontwikkelingen.



Digitalisering en het gebruik van artificiële intelligentie zullen daarnaast belangrijke instrumenten aanreiken om de krapper wordende arbeidsmarkt, de complexer wordende zorgvraag en de overdracht van zorgtaken aan de eerstelijnsgezondheidszorg het hoofd te bieden. De raad van toezicht zal in dialoog met het bestuur het juiste gebruik en de sociale en technische veiligheid van alle instrumenten bewaken en stimuleren.

### **Werkwijze en taakopvatting van de raad van toezicht**

De raad van toezicht let bij de samenstelling van de raad van toezicht op diversiteit en spreiding van kennis en deskundigheid. Het algemene profiel voor een lid van de Raad van Toezicht ligt vast.

Het toezicht is proactief en integraal. 'Proactief' betekent dat de raad van toezicht met de raad van bestuur niet alleen vooruitkijkt, strategische thema's agendeert en doelen stelt. De raad van toezicht kijkt ook naar het heden en beschouwt hierbij externe ontwikkelingen die vertaald moeten worden naar interne plannen. De raad van toezicht zal ook achteromkijken en de interne uitvoering evalueren van vooraf gestelde doelen. De raad van toezicht verstaat onder 'integraal' het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van alle systemen en het handelen van alle medewerkers. Daarbij wordt gekeken naar de 'hard controls' (concrete en meetbare factoren), maar ook naar de 'soft controls' (cultuur, signalen, minder concrete en lastig meetbare factoren).

De raad van toezicht streeft in zijn besluitvorming naar overeenstemming. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige raad van toezicht.

De raad van toezicht delegeert geen bevoegdheden aan commissies of personen. De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk en hebben ieder voor zich alle ruimte om hun visie en inbreng naar voren te brengen. In het reglement van de Raad van Toezicht zijn procedures vastgelegd over hoe met het risico van belangenverstremming om te gaan zodat de onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Toezicht is gewaarborgd.

Bij de opvulling van vacatures in de raad van toezicht worden de ondernemingsraad en de Cliëntenraad actief betrokken. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren zowel wat betreft het functioneren van de individuele leden als het handelen van de raad als collectief. Minimaal eenmaal per drie jaar zal de Raad van Toezicht deze evaluatie plaats laten vinden onder begeleiding van een onafhankelijk externe deskundige. Bij deze evaluatie wordt in elk geval de vigerende toezichtvisie besproken en zo nodig wordt deze geactualiseerd.

Ook toezicht houden is een vak. De raad van toezicht ontwikkelt permanent de professionaliteit en deskundigheid van haar leden. De raad van toezicht volgt voor de honorering van de leden de Wet Normering Topinkomens en het advies daarover van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg (NVTZ).



**GAZO**  
Gezondheidscentra  
Amsterdam Zuidoost & Diemen

### **Werkgeversrol**

De raad van toezicht oefent namens de Stichting de werkgeversrol voor de raad van bestuur uit. De raad van toezicht draagt er zorg voor dat de raad van bestuur als orgaan goed en evenwichtig is samengesteld en legt dat vast in een profiel van de raad van bestuur. Jaarlijks vindt een gesprek met de raad van bestuur plaats over hun functioneren, bezoldiging en ontwikkeling.

De RvT sluit éénmaal per jaar aan bij de overlegvergaderingen RvB/OR, RvB/CR en ROZO vergaderingen.