

ZKN governance code

2019



Zelfstandige Klinieken Nederland
U beter. De zorg beter.

Inhoudsopgave

ZKN governance code

1 Inleiding en doel van de governance code	4
1.1 Doel van deze governance code	4
2 Waarden van ZKN	5
3 Ontwikkeling van de governance code	6
3.1 Inhoud van de governance code	6
3.2 Bekrachtiging van de code	6
4 Scope van de governance code	7
4.1 Doelgroep governance code	7
4.2 Afbakening	7
4.3 Scope thema's	7
5 Criteria van de governance code	8
5.1 Kwaliteit & veiligheid	8
5.1.1 Bestuurlijke verantwoordelijkheid	8
5.1.2 Leren en verbeteren	8
5.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	9
5.2.1 Ondernemerschap	9
5.2.2 Duurzaamheid	10
5.2.3 Goed werkgeverschap	10
6 Naleving van de governance code	11
6.1 Scope en organisatiestructuur van de governance code	11
6.2 Evaluatieproces van de governance code	11
6.3 Implementatie van de governance code	11
Bronnen	12



1. Inleiding en doel van de governance code

Voor u ligt de governance code van Zelfstandige Klinieken Nederland (ZKN). Deze code is aanvullend op de Governancecode Zorg (2017) en beschrijft criteria op de thema's kwaliteit & veiligheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen waaraan ZKN-klinieken moeten voldoen. Jaarlijks wordt getoetst of klinieken voldoen aan de criteria van de governance code. Zo geven bestuurders van ZKN invulling aan hun bestuurlijke verantwoordelijkheid op de thema's kwaliteit & veiligheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Naast de criteria zelf, beschrijft dit document hoe deze criteria worden nageleefd.

1.1 Doel van deze governance code

ZKN neemt het regelmatig terugkerende maatschappelijke debat omtrent Kwaliteit & veiligheid van klinieken en ondernemerschap in de zorg serieus

Nederland scoort hoog als het gaat om de kwaliteit van zorg. Nederlanders beoordelen zorginstellingen en in het bijzonder klinieken goed, met een gemiddeld cijfer van 8,8. Desalniettemin is er altijd iets te verbeteren. ZKN zet zich als branchevereniging van de klinieken in om de zorg in de klinieken nóg beter te maken. Dat is de reden dat anno 2006 reeds een keurmerk voor klinieken is geïntroduceerd, hetgeen aantoonbaar heeft geleid tot betere kwaliteit van zorg.

ZKN-keurmerk klinieken scoren gemiddeld beter dan klinieken zonder keurmerk. Tegelijkertijd is er op locatieniveau ook ruimte voor verdere verbetering van kwaliteit, laat bijvoorbeeld IGJ-onderzoek zien. Daarnaast is er bij tijd en wijle ook discussie over de rol van de klinieken in het zorgstelsel en specifiek het ondernemerschap wat zo kenmerkend is voor klinieken.

Dat is de reden dat ZKN de voorliggende governance code heeft ontwikkeld. Met deze governance code draagt ZKN verder bij aan de ontwikkeling van kwaliteit, veiligheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In het volgende hoofdstuk staan de waarden beschreven die ZKN hanteert bij het leveren van zorg en dus nauw verweven zijn met deze governance code.



2. Waarden van ZKN

Bij het opstellen van de governance code zijn meerdere gesprekken met leden van ZKN gevoerd over de waarden die ZKN hanteert bij het leveren van zorg aan onze patiënten. Deze waarden geven sturing aan ons dagelijks werk en vormen daarmee integraal onderdeel van deze governance code.

- ZKN wordt (h)erkend als voorloper in het leveren van (top) kwaliteit van zorg en nazorg. Onze patiënten ontvangen hoogwaardig medische zorg, die daarnaast ook toegankelijk en doelmatig is.
- Bij ZKN zorgen we voor innovatieve (behandel)methoden en dienstverlening aan patiënten.
- We staan erom bekend dat we servicegerichte, patiëntgeoriënteerde zorg leveren. Er is sprake van persoonlijke aandacht en dus maatwerk.
- ZKN levert zorg met zekerheid: onze klinieken hebben het ZKN-keurmerk waarmee we patiënten veilige zorg kunnen garanderen.
- Leren en verbeteren zit in het DNA van ZKN-klinieken. Zo verbeteren onze klinieken niet alleen de zorg, maar ook zichzelf.



3. Ontwikkeling van de governance code

In de periode april 2018 tot en met februari 2019 is deze governance code ontwikkeld door leden en het bestuur van ZKN in het traject 'Samen best in class'. Deze pagina beschrijft hoe tot de inhoud van de governance code is gekomen. Op pagina 12 zijn de gebruikte bronnen bij het ontwikkelen van de governance code weergegeven.

3.1 Inhoud van de governance code

In een kick-off van het traject met de leden is de eerste input rondom de inhoud van de governance code opgehaald. Dit betrof voornamelijk de scope van de governance code.

Er is desk research uitgevoerd om inzicht te krijgen in huidige wet- en regelgeving, bestaande governance codes voor de zorg, bestaande governance codes voor andere sectoren en het keurmerk van ZKN. Dit leidde tot diverse onderwerpen die onder de thema's Kwaliteit & veiligheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen konden vallen met bijbehorende optionele criteria.

Vervolgens is door middel van een opgestelde optionele lijst met criteria op specifieke onderwerpen aan leden gevraagd om hun ideale governance code op te stellen aan de hand van selectiecriteria. Leden konden de criteria aanscherpen en/of nieuwe criteria

toevoegen. Dit resulteerde in een korte lijst van criteria. Een concept governance code is opgesteld en wederom middels workshops aangescherpt. Vervolgens is ook de naleving van de governance code besproken en vastgesteld in bijeenkomsten met de leden.

3.2 Bekrachtiging van de code

Tijdens de ALV van 29 november 2018 hebben de leden ingestemd met de code, onder voorwaarde dat twee punten nog nader moesten worden uitgewerkt. De teksten zijn door de denktank verder uitgewerkt en aangenomen tijdens de extra ingelaste algemene ledenvergadering van 5 maart 2019.



4. Scope van de governance code

4.1 Doelgroep governance code

Leden van ZKN moeten voldoen aan de governance code. De criteria voor kwaliteit & veiligheid zijn van toepassing op alle lidorganisaties. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betreft alleen verzekerde zorg. Wanneer een lidorganisatie zowel verzekerde als onverzekerde zorg levert dan is de gehele governance code van toepassing op de lidorganisatie.

4.2 Afbakening

De governance code omvat het gehele besturingsproces, dat wil zeggen beleid, uitvoering, verantwoording en toezicht. De governance code is aanvullend op de governance code zorg en het ZKN-keurmerk.

4.3 Scope thema's

Onder kwaliteit & veiligheid valt:

- Bestuurlijke verantwoordelijkheid
- Leren en verbeteren

Onder maatschappelijk verantwoord ondernemen valt:

- Ondernemerschap
- Duurzaamheid
- Goed werkgeverschap

De governance code omvat het gehele besturingsproces, dat wil zeggen beleid, uitvoering, verantwoording en toezicht.



5. Criteria van de governance code

Op deze en de volgende pagina's staan de criteria van de governance code beschreven voor de twee thema's kwaliteit & veiligheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

5.1 Kwaliteit & veiligheid

5.1.1 Bestuurlijke verantwoordelijkheid

- Bestuurders van zelfstandige klinieken dragen de verantwoordelijkheid voor het op de hoogte zijn van keurmerk(indicatoren) en wet- en regelgeving. Een voorbeeld van deze verantwoordelijkheid zijn de indicatoren die de IGJ stelt.
- Voor de continue leer- en verbetercyclus geven bestuurders ZKN inzage in de IGJ indicatoren en leveren zij eenmaal per jaar voorbeelden voor aanscherpingen van het ZKN-keurmerk aan. ZKN evalueert de IGJ-indicatoren en de verschillende aangeleverde onderwerpen en besluit welke onderwerpen worden toegevoegd aan het ZKN-keurmerk. Zo blijft het ZKN-keurmerk dynamisch: de onderwerpen passen zich aan de ontwikkelingen in de klinieken en/of de sector.
- De bestuurder blijft altijd eindverantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit & veiligheid in de kliniek. Voor de dagelijkse praktijk heeft elke kliniek de kwaliteitsfunctie intern belegd.
- Het kwaliteit- en veiligheidsbeleid en bijbehorende plannen worden op de website van de kliniek geplaatst. Zodoende hebben patiënten inzicht in het waarborgen van kwaliteit in de kliniek. Klinieken stellen een plan op om te zorgen dat zij binnen 3 jaar de PROMS en PREMS deskundig meten en publiceren.

5.1.2 Leren en verbeteren

- Zelfstandige klinieken hebben intern een beoordeling van (kwaliteit/integriteit/deskundigheid) van medisch specialisten, verpleging en ander personeel. De geleverde kwaliteit van zorg is bij elke professional expliciet onderdeel van het jaargesprek. Bij medisch specialisten wordt ook de rol binnen de organisatie (het proces) meegenomen.
- Het thema kwaliteit & veiligheid en verbeteren is altijd een vast agendapunt bij overleg tussen directie, bestuurders c.q. toezichthouders. Het onderwerp is hiermee een terugkerend thema met hoge prioriteit.
- Het thema kwaliteit & veiligheid wordt opgenomen in het periodieke opleidingsplan van de onderneming. Er vindt hierbij minimaal 1 keer per jaar onderwijs plaats voor werknemers over welke indicatoren worden gemeten, hoe en waarom. Dit organiseren bestuurders van klinieken zelf voor hun werknemers, zij delen dit onderwijs met ZKN. Zodoende zijn alle medewerkers van klinieken op de hoogte van het kwaliteits- en veiligheidsdossier en is de leer- en verbetercyclus verweven in het DNA van de klinieken.
- Zelfstandige klinieken hebben aantoonbare positieve attitude ten aanzien van maatschappelijke ontwikkeling op het gebied van kwaliteit & veiligheid. Zo dragen zij bijvoorbeeld met hun expertise actief bij aan



Winst is noodzakelijk om te investeren in de toekomst: het blijvend leveren van innovatieve, doelmatige en kwalitatief hoogwaardige en patiëntgeoriënteerde zorg.

- richtlijnontwikkeling, door te participeren aan werkgroepen of commissies. Hierdoor borgen klinieken ook dat richtlijnen gebaseerd zijn op klinieken, niet slechts (academische) ziekenhuizen. Andere mogelijkheid is bijvoorbeeld het reageren op vragen die uitgezet worden of commentaar te leveren op beleidstukken van ZKN die bij leden terecht komen. Dit proces van permanent verbeteren en ontwikkelen gebeurt zowel binnen de zelfstandige klinieken zelf als extern.
- ZKN zorgt voor een stimulering van een sector brede cyclus. Bureau ZKN signaleert de belangrijkste onderwerpen met betrekking tot kwaliteit & veiligheid aan de hand van de aangeleverde indicatoren (zie bestuurlijke verantwoordelijkheid). Zorgbestuurders zorgen dat zij hierop zelf geschoold worden in de onderwerpen, evenals dat zij onderwijs en training over de betreffende onderwerpen voor hun personeel organiseren.
- Winst wordt slechts uitgekeerd indien de continuïteit van de kwaliteit & veiligheid van de zorgverlening en van de onderneming gewaarborgd zijn.
- De juridische structuur van de WTZI-instelling, eventuele dochterpartijen en/of entiteiten die in opdracht van de WTZI-instelling zorg leveren wordt transparant gemaakt in het jaarverslag.
- Indien de WTZI-stichting activiteiten uitbesteedt aan een BV waarbij deze BV niet consolideert met de Wtzi-stichting, wordt er een overeenkomst aangegaan tussen de stichting en de BV waarin beschreven staat op welke wijze continuïteit van zorg is geborgd in geval van onverhoopt surseance / faillissement van de Wtzi-stichting.
- Gedurende de tweejarige pilotfase van 2020-2021 kunnen klinieken kiezen welke van onderstaande vier criteria zij toepassen. Elke kliniek past in ieder geval één van onderstaande opties toe:
 - 1** De jaarrekening waarin de cijfers zijn opgenomen van de WTZI-instelling wordt gedeponereerd bij het CIBG. Tevens worden van entiteiten die wel zorg leveren volgens een overeenkomst met de WTZI-partij, maar waar consolidatie niet aan de orde is, de KvK-stukken gedeponereerd bij het CIBG.
 - 2** ZKN-klinieken laten door een externe accountant een samenstellingsverklaring voor de geconsolideerde jaarrekening opstellen waarin de cijfers zijn opgenomen van alle entiteiten (WTZI-instelling, eventuele dochterpartijen en/of entiteiten die in opdracht van de WTZI-instelling zorg leveren). Voor de entiteiten waar consolidatie niet aan de orde is, wordt voor de jaarrekening van deze entiteit(en) een samenstellingsverklaring opgesteld en wordt deze naast de geconsolideerde jaarrekening van de WTZI-instelling gedeponereerd bij het CIBG.
 - 3** ZKN-klinieken laten door een externe accountant een

5.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

5.2.1 Ondernemerschap

- Vele partijen in de zorg maken winst (denk aan zorgverzekeraars, ziekenhuizen, medisch specialisten, apotheken, huisartsen, farmaceuten, banken, IT bedrijven, toeleveranciers van medische apparatuur, etc.). Winst in de zorgsector, en ook in de klinieken is noodzakelijk om te investeren in de toekomst: het blijvend leveren van innovatieve, doelmatige en kwalitatief hoogwaardige en patiëntgeoriënteerde zorg.
- ZKN-klinieken ondernemen maatschappelijk verantwoord. Een zorgvuldige en integere bedrijfsvoering staat daarbij voorop. Transacties met verbonden partijen¹ worden toegelicht in de jaarrekening en vinden plaats op marktconforme voorwaarden.

¹ Verbonden partijen is een bekend en in de wetgeving gedefinieerd begrip: bijvoorbeeld inkoop bij een andere rechtspersoon van dezelfde eigenaar als de kliniek.



beoordelingsverklaring voor de geconsolideerde jaarrekening opstellen waarin de cijfers zijn opgenomen van alle entiteiten (WTZI-intelling, eventuele dochterpartijen en/of entiteiten die in opdracht van de WTZI-instelling zorg leveren). Voor de entiteiten waar consolidatie niet aan de orde is, wordt voor de jaarrekening van deze entiteit(en) een beoordelingsverklaring opgesteld en wordt deze naast de geconsolideerde jaarrekening van de WTZI-instelling gedeponereerd bij het CIBG. Hierbij wordt de huidige wetgeving voor de jaarverantwoording voor WTZI-instellingen gevolgd en toegepast op de hele structuur, waarbij kleine instellingen vereenvoudigd verantwoord worden.

4 ZKN-klinieken laten door een externe account een controleverklaring voor de geconsolideerde jaarrekening opstellen waarin de cijfers zijn opgenomen van alle entiteiten (WTZI-instelling, eventuele dochterpartijen en/of entiteiten die in opdracht van de WTZI-instelling zorg leveren). Voor de entiteiten waar consolidatie niet aan de orde is, wordt voor de jaarrekening van deze entiteit(en) een controleverklaring opgesteld en wordt deze naast de geconsolideerde jaarrekening van de WTZI-instelling gedeponereerd bij het CIBG. Hierbij wordt de huidige wetgeving voor de jaarverantwoording voor WTZI-instellingen gevolgd en toegepast op de hele structuur, waarbij kleine instellingen vereenvoudigd verantwoord worden².

5.2.2 Duurzaamheid

- Zelfstandige klinieken staan voor duurzaam ondernemen en streven hierbij naar een krachtig milieubeleid. Het milieubeleid omvat onder andere een zuinig energiebeleid en gebruik van groene stroom, stimulering van carpooling en openbaar vervoer, afvalbeleid (FSC-papier en stimulering beperking papierverbruik) en up-to-date isolatie van de klinieken, waar mogelijk met zonnepanelen.
- ZKN wil haar verantwoordelijkheid nemen door mee te werken aan een toekomstbestendige en duurzame leefomgeving. Dit kan bereikt worden door kennisontwikkeling en – verspreiding op het gebied van verduurzaming van de bedrijfsvoering. ZKN zal een verkenning doen naar deelname aan de Green deal Nederland 'Duurzame zorg voor een Gezonde Toekomst'.
- In de toekomst zetten klinieken doelstellingen voor hun CO2-footprint die ambitieus en realistisch zijn voor zichzelf.
- ZKN-klinieken hechten belang aan maatschappelijk

verantwoord inkopen (duurzaam inkopen) en geven hieraan invulling door duurzaamheid zwaar mee te wegen in alle inkopen. Dit doet zij bijvoorbeeld door duurzaamheidsspecificatie mee te nemen in offerte-aanvraag en duurzaamheid mee te nemen in contractbesprekingen.

5.2.3 Goed werkgeverschap

- Zelfstandige klinieken staan voor goed en aantrekkelijk werkgeverschap. Een zelfstandige kliniek zorgt als werkgever voor goede arbeidsomstandigheden en creëert een veilige werkomgeving. De werknemers van klinieken worden beschermd tegen integriteitsrisico's. Dat doen klinieken door hun bedrijfs- en werkprocessen daarop in te richten (zoals functiescheiding), voorzieningen te treffen (zoals een vertrouwenspersoon of functionaris met een onafhankelijke positie binnen de organisatie) en regels op te stellen voor houding en gedrag.
- Op basis van de CAO ZKN stelt een ZKN-kliniek medewerkers in de gelegenheid om eventuele misstanden te melden. De ZKN-kliniek kan daarbij terugvallen op de voorbeeldregeling Klokkenluidersregeling, zoals vastgelegd in de bijlage van de cao ZKN. Het hanteren van een dergelijke regeling draagt eraan bij dat binnen de kliniek zorgvuldig omgegaan wordt met een (vermoeden van een) misstand. In de regeling komt tot uitdrukking dat melders van een (vermoeden van een) misstand die te goeder trouw handelen, bescherming genieten.
- Het personeel van zelfstandige klinieken hebben arbeidsvoorwaarden volgens de CAO.
- Zelfstandige klinieken zorgen voor nascholing (functie-inhoudelijk) voor hun personeel, alsook voor persoonlijke ontwikkeling.
- Elke kliniek houdt tweejaarlijks een medewerkerstevredenheidonderzoek. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt voor permanente verbetering van de werkomstandigheden. De resultaten zorgen ervoor dat klinieken hun rol als goed werkgever elk jaar goed houden of blijven verbeteren.

²Vereenvoudigd verantwoord worden mag als op WTZI-niveau twee achtereenvolgende balansdata voldaan wordt aan twee van de drie volgende criteria: een netto-omzet van minder dan 700.000 euro; gemiddeld minder dan 10 werknemers; de waarde van de activa is niet meer dan 350.000 euro (volgens de balans met toelichting).



6. Naleving van de governance code

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze van naleving van de governance code. De verschillende onderwerpen die aan bod komen zijn de scope en organisatiestructuur van de governance code, het evaluatieproces van de governance code en de implementatie.

6.1 Scope en organisatiestructuur van de governance code

De governance code is voor de criteria kwaliteit & veiligheid van toepassing op ZKN-leden. De criteria voor maatschappelijk verantwoord ondernemen betreft alle ZKN-leden die verzekerde zorg leveren. Wanneer sprake is van een mengvorm van verzekerde en onverzekerde zorg, dan is de gehele governance code van toepassing. Klinieken die lid willen worden van ZKN (kandidaat-leden), zullen tevens (conform bovenstaande) aan de criteria gaan moeten voldoen alvorens zij volwaardig worden toegelaten.

Het ZKN-bestuur is het orgaan dat beslist over potentiële veranderingen aan de governance code, met raadpleging van de ALV.

6.2 Evaluatieproces van de governance code

Klinieken evalueren zichzelf in eerste aanleg middels 'self-assessment'. In deze zelftoetsing evalueren klinieken of zij voldoen aan de verschillende criteria van de governance code. Het systeem van zelf-evaluatie stimuleert klinieken om volledig eigenaarschap te nemen met betrekking tot het naleven van de criteria. Ook beperkt dit de kosten van verificatie, omdat de ZKN-klinieken zelf alle informatie al verzameld hebben in het kader van de zelftoetsing.

Deze zelf-evaluatie wordt gedeeld met de Raad van Toezicht (RvT). De zelftoetsing wordt vervolgens als onderdeel meegenomen in de al bestaande ZKN-audit voor het keurmerk. Auditoren van Kiwa of Llyods zullen bekijken of de self-assessment aanwezig is, maar zullen daar geen inhoudelijk oordeel over vellen.

De uitkomsten van de self-assessment worden op verzoek gedeeld met ZKN en jaarlijks besproken in een aantal ronde tafels waarin bestuurders van de klinieken met elkaar resultaten uitwisselen en good practices bespreken. ZKN zal deze bijeenkomsten organiseren en faciliteren.

6.3 Implementatie van de governance code

De governance code zal worden geïmplementeerd in het jaar 2019 bij alle ZKN-leden. De jaren 2020 en 2021 gelden als pilotjaren, waarbij in het jaar 2020 het 'self-assessment' voor het eerst mee zal gaan in de ZKN audit. Na de zomer 2021 zal de pilotfase van de ZKN governance code geëvalueerd worden. De uitkomsten van deze evaluatie evenals mogelijke aanpassingen in de governance code zullen aan de leden worden voorgesteld tijdens de ALV van november 2021.

Na afronding en evaluatie van de pilotfase zal de governance code om de drie jaar geëvalueerd en ge-update worden om continue verbetering te stimuleren.



Bronnen

- Governancecode Zorg, 2017
- Strategiedocument ZKN
- Corporate governance code
- IGJ, het resultaat telt, 2016
- IGJ, Gezond Vertrouwen, 2018
- ZKN-keurmerk toetsingscriteria, 2018
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen Nederland
- The European Code of Conduct for Research Integrity
- IGJ, zorg: zelfstandige klinieken onder de maat
- Wetsvoorstel Wet vergroten investeringsmogelijkheden in medisch-specialistische zorg
- Piano; maatschappelijk verantwoord inkopen
- Green deal Nederland
- Regeling verslaggeving WTZi (RVW)
- RJ-Uiting 2016-7: 'Richtlijn 655 Zorginstellingen'

**Dit is een publicatie van brancheorganisatie Zelfstandige
Klinieken Nederland, 2019**

*Dit document is met de meeste zorgvuldigheid samengesteld. ZKN aan-
vaardt geen aansprakelijkheid voor mogelijke gevolgen die zouden kunnen
voortvloeien uit het gebruik van deze publicatie.*



**Zelfstandige
Klinieken
Nederland (ZKN)**

**info@zkn.nl
www.zkn.nl**

**Zelfstandige
Klinieken
Nederland (ZKN)**

info@zkn.nl
www.zkn.nl



Zelfstandige Klinieken Nederland
U beter. De zorg beter.