

## VISIE OP INTERN TOEZICHT CAREYN

### Inleiding

In dit document is de visie op toezicht door de Raad van Toezicht van Careyn vastgelegd. Deze toezichtvisie bevat de uitgangspunten voor het handelen van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht baseert de toezichtvisie op de Governancecode Zorg en voorts op de pijlers 'vertrouwen in elkaar' en 'vertrouwen in de Raad van Bestuur'. Goede samenwerking is hierbij het uitgangspunt, evenals een positief kritische instelling en openheid om de zaken te bespreken. De toezichtvisie is in samenspraak met de Raad van Bestuur vastgesteld en is daarmee ook de basis voor de samenwerking.

### Visie van de Raad van Toezicht

De missie, visie en kernwaarden van Careyn zijn ook het uitgangspunt van de toezichtvisie van de Raad van Toezicht, samengevat in: "Careyn, samen nabij"

### Missie

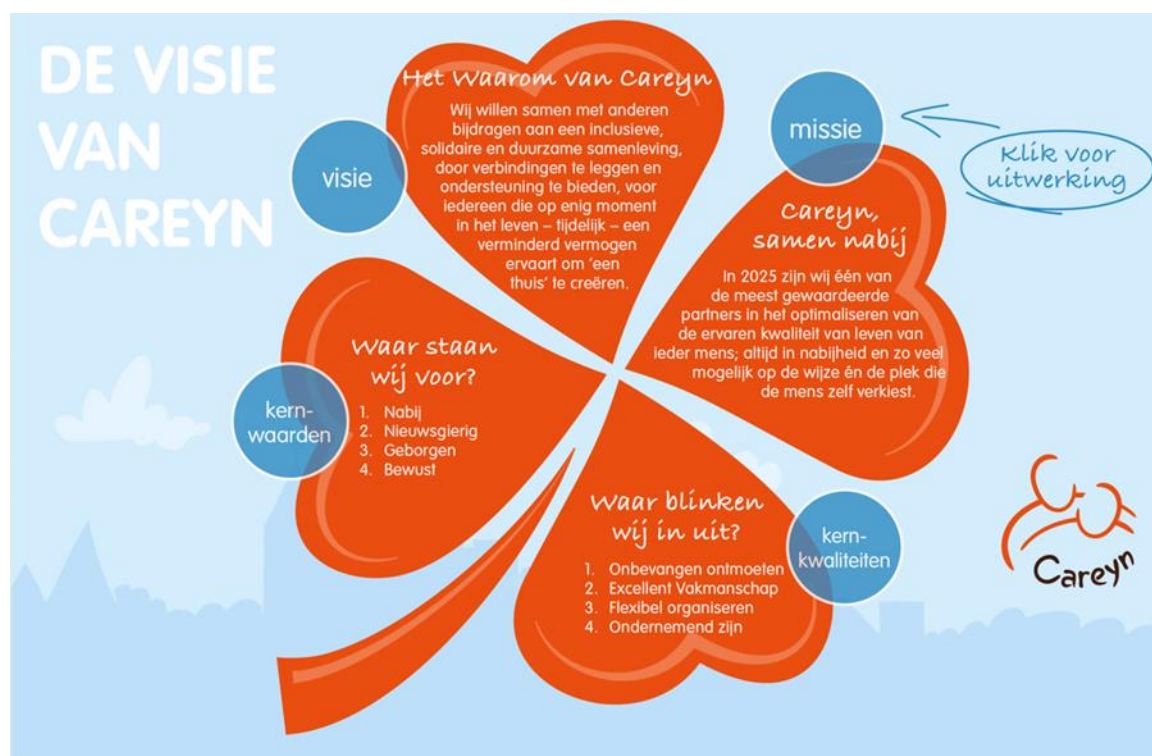
Wij willen samen met anderen bijdragen aan een inclusieve, solidaire en duurzame samenleving, door verbindingen te leggen en ondersteuning te bieden, voor iedereen die op enig moment in het leven - tijdelijk - een verminderd vermogen ervaart een 'thuis' te creëren.

### Visie

In 2025 zijn wij één van de meest gewaardeerde partners in het optimaliseren van de ervaren kwaliteit van leven van ieder mens; altijd in nabijheid en zo veel mogelijk op de wijze én de plek die de mens zelf verkiest.

### Kernwaarden

Nabij, nieuwsgierig, geborgen en bewust.



## **Vertrouwen**

De Raad van Toezicht houdt toezicht op basis van vertrouwen: ‘Vertrouwen in de Raad van Bestuur’ en ‘Vertrouwen in elkaar’.

Van intern toezicht wordt in toenemende mate door de maatschappelijke omgeving verwacht dat het weet te voorkomen dat even onverwachte als ongewenste gebeurtenissen plaatsvinden, die de onderneming in diskrediet brengen. Maar dat kan niet altijd, omdat de toekomst onzeker is en dat maakt ons kwetsbaar. Juist als het op onvoorspelbare toekomstige gebeurtenissen aankomt, moeten we het hebben van vertrouwen. In dat perspectief is vertrouwen wel gedefinieerd als: “de bereidheid de eigen kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op de positieve verwachtingen van andermans intenties en gedrag” (uit: ‘Ruimte voor vertrouwen’ van A. Stoependaal en R. Bouwman, Erasmus Universiteit Rotterdam 2018).

Maar waaraan moeten we dat vertrouwen ontleen? Meestal wordt het ontleend aan reputatie, eigen ervaring, intuïtie en de veronderstelde disciplinerende werking van positieve omgevingsverwachtingen.

Reputatie is gebaseerd op ervaringen in brede kring vanuit het verleden. Ook al bieden prestaties uit het verleden geen garantie voor de toekomst, het is wel de beste indicator voor wat mag worden verwacht. Merken ontleen er voor een belangrijk deel hun marktwaarde aan. Daarmee is het een belangrijk selectie criterium voor het verschaffen van vertrouwen. De eigen ervaringen die daarop volgen, versterken of verzwakken dat vervolgens. De eigen ervaringen worden mede gevormd door signalen uit de directe omgeving. Gevoeligheid voor het opvangen van dergelijke signalen is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen ontleen van vertrouwen aan de eigen ervaringen. Intuïtie mag niet worden genegeerd, maar het is beter als herkenning voor onraad dan als geruststelling. De disciplinerende werking van positieve omgevingsverwachtingen, uit zich in het fenomeen van ‘noblesse oblige’. Verschafft vertrouwen, roept de morele behoefte op om dat waar te maken.

Met dat alles is de basis waaraan vertrouwen moet worden ontleend, maar beperkt. Maar als we niet bereid zijn op zo’n beperkte basis vertrouwen te verschaffen, dan veroordelen we onszelf tot wat de risico-regelreflex wordt genoemd: de reflex om na het manifest worden van een risico (al dan niet naar aanleiding van een incident) extra gedragsregels, nadere voorwaarden, meer controle en verantwoording op te leggen, zonder de baten en kosten van de maatregelen bewust te wegen. Het vermijden van risico-regelreflex betekent overigens niet dat afgezien kan worden van kaders, regels, standaarden, voorwaarden en controles. Maar dichtregelen kunnen we het niet en rituele verantwoording (vinklijstjes) mag niet in de plaats treden van daadwerkelijk verantwoordelijkheid dragen.

Wèl kunnen we regelmatig toetsen of nog sprake is van een gerechtvaardigd vertrouwen in termen van zorgvuldig en integer handelen, lerend vermogen, afleggen van verantwoording, zich toetsbaar opstellen en zich open en transparant opstellen, zoals de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd dat vraagt.

## **Rol Raad van Bestuur**

Het statutaire bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie. En is dus uiteindelijk bevoegd om besluiten namens de organisatie te nemen. Wel is de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om strategische besluiten te nemen, in de statutair bepaalde gevallen, onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht. Onverlet latend het recht van initiatief van de Raad van Bestuur in deze, ontleent dat vereiste zijn legitimatie

aan de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht om strategische besluiten van het bestuur te toetsen aan de (mogelijke) consequenties voor de maatschappelijke functie en de continuïteit van de organisatie.

Het ligt dan in de rede dat zo'n toetsing tenminste betrekking moet hebben op besluiten over de missie van de organisatie, de terreinen waarop de organisatie werkzaam wil zijn, de doelen die voor de organisatie als geheel gelden, het vermogen dat daartoe wordt verworven of vervreemd, het investeringsniveau dat wordt toegestaan en de risico-tolerantie die wordt betracht. Deze toetsing kan zich niet pas doen gelden op het einde van het proces dat tot definitieve besluitvorming moet leiden. Daarom moeten tevoren als kader 'no-go areas' worden aangegeven, zonder alles al 'dicht te timmeren' om nog ruimte te houden voor het proces van exploratie van de mogelijkheden met brede participatie.

Gelet op de maatschappelijke functie dient de organisatie de belangen van de verschillende stakeholders zorgvuldig en evenwichtig te betrekken in zijn besluitvorming. De Raad van Toezicht moet zich er van vergewissen dat de Raad van Bestuur die verantwoordelijkheid als regel correct gestalte geeft. Bij strategische besluiten die aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring worden voorgelegd, moet die afweging door de Raad van Bestuur expliciet worden voorgelegd.

### **Toezichtvisie in praktijk**

Als Raad van Toezicht hebben we drie in governance afspraken vastgelegde hoofdtaken:

1. Toezicht houden
2. Sparringpartner/adviseur van de Raad van Bestuur
3. Werkgever van de Raad van Bestuur

#### **1. Toezicht houden**

Tot de primaire verantwoordelijkheid van het statutaire bestuur van een onderneming behoort het evenwichtig afwegen van de belangen van de verschillende stakeholders. In een onderneming met een publieke taak is er een bijzondere verantwoordelijkheid voor het publieke belang. Het zorgdragen voor de continuïteit van de onderneming is daarvoor als regel een basisvoorwaarde. Waar dit primaire verantwoordelijkheden van het bestuur van een onderneming zijn, zal het intern toezicht van een onderneming er uiteindelijk op gericht moeten zijn om te beoordelen of het bestuur in staat en bereid is om die verantwoordelijkheid te dragen. Als er twijfel ontstaat bij de Raad van Toezicht over de vraag of die afweging van belangen voldoende evenwichtig plaatsvindt en met name ook het publieke belang voldoende wordt behartigd, dient het in te grijpen. Hetzelfde geldt, als naar het oordeel van de Raad van Toezicht, door het handelen van het bestuur of de positie waarin dat is komen te verkeren, de continuïteit van de onderneming in het geding komt.

Daadwerkelijk verantwoordelijkheid dragen betekent dat de verantwoordelijke bereid is verantwoording af te leggen van betrachte zorgvuldigheid in termen van voorbereiding, weging van belangen, motivering en compliance. Dat is de enige redelijke toets om te beoordelen of sprake is van al of niet verwijtbaar handelen, afgezien van gebrek aan integriteit, in de zin van het dienen van andere belangen dan die van de organisatie waarvoor de verantwoordelijkheid geldt. Het intern toezicht moet het afleggen van bestuurlijke verantwoording in die zin, ook daadwerkelijk verlangen.

Los van zo'n toets in een concreet geval, is de Raad van Toezicht primair verantwoordelijk om er op toe te zien dat het bestuur in alle gevallen bereid is om in die zin verantwoordelijkheid te nemen, maar ook dat het in staat is zijn verantwoordelijkheid te dragen.

Daarbij wil de Raad van Toezicht aansluiten op het 'Afwegingskader vertrouwen' dat de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd hanteert. In dat kader wordt door het intern toezicht getoetst of bij het bestuur structureel sprake is van:

- a. zorgvuldig en integer handelen, zoals hiervoor bedoeld;
- b. lerend vermogen, in de zin van o.a. openstaan voor nieuwe ideeën, stimuleren van continue leren, verspreiden van relevante informatie en kennis, deskundigheidsbevordering en onderkenning van risico's;
- c. afleggen van verantwoording, in de zin van o.a. bereidheid verantwoording af te leggen, uitleg te geven over handelen, openheid betrachten over resultaten en incidenten;
- d. zich toetsbaar opstellen, in de zin van o.a. stimuleren van kritische tegenspraak en feedback, organiseren van onafhankelijke audits, openstaan voor 360° evaluatie en reflecteren op eigen functioneren;
- e. zich open en transparant opstellen, in de zin van o.a. verstrekken van alle informatie, transparant zijn over conflicterende doelen/belangen, bespreken van dilemma's, openheid over incidenten/calamiteiten en risico's en volledig antwoord geven op vragen.

## ***2. Sparringpartner/adviseur van de Raad van Bestuur***

Afgezien van de toezichthoudende taak heeft het intern toezicht ook een adviserende rol. Dat betreft gevraagd en ongevraagd advies. Dat laatste vloeit voort uit kennis en ervaring die intern toezichthouders meebrengen, maar ook uit het meer 'van buiten naar binnen kijken' dat inherent is aan hun positie.

De behoefte aan ongevraagd advies kan ook voortkomen uit binnen het intern toezicht bestaande gemeenschappelijke zorg over gesignaleerde ontwikkelingen. Het intern toezicht is dan gehouden die zorg te delen met de Raad van Bestuur en de Raad van Bestuur uit te dagen die zorg bij hen weg te nemen.

De Raad van Toezicht streeft ernaar om de Raad van Bestuur zodanig kritisch te bevragen dat er bij de Raad van Bestuur sprake is van 'gezond professioneel ongemak' en dat de wezenlijke dilemma's waar de Raad van Bestuur voor staat op tafel komen en worden besproken. Hier ligt een opdracht voor de Raad van Toezicht om die gezonde spanning in stand te houden, de Raad van Bestuur moet zich uitgedaagd blijven voelen door de Raad van Toezicht.

Daarnaast kan de Raad van Bestuur natuurlijk zelf om advies vragen vanwege specifieke deskundigheid en/of ervaring binnen het intern toezicht, dan wel vanwege de algemene positie op wat meer afstand, maar met een gelijkgericht belang i.c. het optimaal vervullen van de maatschappelijke functie en het daartoe zorg dragen voor de continuïteit van de organisatie. Het intern toezicht moet daarbij vermijden zijn onafhankelijkheid te verliezen bij de beoordeling van het functioneren van de Raad van Bestuur dan wel van de bestuursbesluiten die vanwege het strategische belang de goedkeuring van het intern toezicht behoeven.

### **3. Werkgever van de Raad van Bestuur**

De Raad van Toezicht benoemt bestuursleden die qua aantal, qua deskundigheidsgebieden, qua managementcompetenties, qua ervaring en qua samenwerkingsvermogen in staat zijn om de bestuursverantwoordelijkheid te kunnen dragen. Daarnaast dient de Raad van Toezicht zich er van te vergewissen dat de Raad van Bestuur de institutionele kant (structuur, systemen en procedures) en de gedragskant (bemensing en cultuur) van de organisatie zodanig op orde heeft dat deze het bestuur ook in staat stellen om zijn verantwoordelijkheid te dragen.

De Raad van Toezicht verlaat zich in de beoordeling daarvan niet alleen op eigen waarneming of op interne bestuursrapportages. Een zorgvuldige selectieprocedure, en regelmatige (360°) evaluatie van het functioneren van het bestuur zijn daarvoor ook noodzakelijk.

### **Samenstelling en werkwijze Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht hanteert als uitgangspunt dat de samenstelling van de Raad van Toezicht zodanig is dat alle gewenste professionaliteit (kennis, ervaring en persoonlijkheid) in de Raad van Toezicht vertegenwoordigd is en wordt ingezet om het bestuur te adviseren.

De leden van de Raad van Toezicht onderhouden hun competenties op dit gebied door middel van scholing en stellen zich voortdurend op de hoogte van de relevante ontwikkelingen op gebied van governance en in de ouderenzorg.

De Raad van Toezicht komt minimaal vier keer per jaar in vergadering bijeen, samen met de Raad van Bestuur. Alle Raad van Toezichtleden worden betrokken bij de gedachtewisseling en besluitvorming.

De Raad van Toezicht kent 3 commissies:

- De Remuneratiecommissie
- De Auditcommissie Financiën en Vastgoed
- De Auditcommissie Zorg en Kwaliteit

Deze commissies bereiden de behandeling van onderwerpen ten behoeve van de plenaire Raad van Toezicht voor door zo nodig nadere toelichting van de Raad van Bestuur te vragen en de plenaire RvT dienaangaande te adviseren. Tevens kunnen door de Raad van Bestuur in de commissievergaderingen adviseurs van de Raad van Bestuur uitgenodigd worden om toelichting te geven op specifieke thema's.

Een afvaardiging van de Raad van Toezicht woont minimaal één keer per jaar een overlegvergadering van zowel de OR als de CCR met de Raad van Bestuur bij.

Om de rol van toezichthouder goed te kunnen vervullen kan de Raad van Toezicht zich voorts - binnen de governance kaders - een beeld vormen van de dagelijkse praktijk in de organisatie door bijvoorbeeld het afleggen van werkbezoeken, het bijwonen van interne audits of het voeren van gesprekken met direct reports van de Raad van Bestuur.