

Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader

raad van toezicht (De Waerden)

01 november 2021

Vastgesteld in de raad van toezicht op 25 november 2021

In het kader van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft de raad van toezicht zijn visie op toezicht, het toezichtkader, het toetsingskader en het toezichtplan 2022 geëxpliciteerd. Voorafgaand aan de vaststelling hiervan heeft de raad van toezicht zich overeenkomstig de Governancecode Zorg 2017 (artikel 6.4.2) ervan vergewist dat de raad van bestuur en de raad van toezicht op basis hiervan goed kunnen samenwerken.

De toezichtvisie

De Waerden werkt vanuit het raad van toezicht-model. In dit model werken raad van bestuur en raad van toezicht samen aan het bieden van goede begeleiding en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking en aan mensen met een andere beperking zoals een stoornis in het autistisch spectrum of een dubbele diagnose. Dit doen zij ieder vanuit een andere rol. De raad van bestuur bestuurt De Waerden zodanig dat De Waerden haar maatschappelijke doel realiseert en legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en externe toezichthouders. De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur en de besturing van (de aan) De Waerden (verbonden organisaties en/of rechtspersonen) namens de samenleving, treedt op als werkgever namens de stichting De Waerden voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur met raad terzijde.

Het maatschappelijke doel, zoals hierboven beschreven, heeft De Waerden uitgewerkt in haar visie en missie en dit geeft richting aan het handelen van de raad van bestuur, het management en de medewerkers binnen De Waerden. De visie geeft ook richting aan de toezichtvisie van de raad van toezicht.

De missie en visie van De Waerden zijn als volgt geformuleerd:

Samen werken aan de toekomst van onze cliënten

Bij De Waerden werken we vanuit een visie zodat we tijdens ons werk allemaal vanuit dezelfde bedoeling handelen. Onze medewerkers onderschrijven de visie en geven hier, vanuit hun eigen kwaliteiten, vorm aan.

‘We streven naar een samenleving waarin mensen met een verstandelijke beperking nog vaker meedoen met de mensen om hen heen. Vanuit die visie zorgen we dat onze cliënten zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen en werken en net als ieder ander, het gewone leven ervaren. Hierbij betrekken we de mensen om de cliënten heen, zoals familie, vrijwilligers en mantelzorgers. Zo zorgen we samen voor een vertrouwde basis waardoor onze cliënten zich verder kunnen ontplooien in hun eigen omgeving.

Zelf keuzes maken, mogen leren, eigen verantwoordelijkheden hebben, kunnen zijn wie je bent en van betekenis zijn, dat vinden we belangrijke waarden’.

De Waerden heeft zich in 2019 en 2020 gericht op het op orde brengen van de basis en het

verbeteren van de kwaliteit van het primaire proces en de interne organisatie. In 2021 tot 2023 gaat De Waerden verder met de 'organisatieontwikkeling' waarbij niet alleen intern gekeken wordt naar kwaliteit maar ook breder de verbinding wordt gezocht. Hierbij is de implementatie van Triple-C en de begeleiding van de cliënten en in de reguliere werkwijzen van medewerkers belangrijk. De uitgangspunten van Triple-C vormen de rode draad binnen De Waerden en komt tot uiting in de begeleiding van cliënten, het methodisch kader door de medewerkers, de wijze waarop we de dingen binnen De Waerden, "de cultuur" en de interne en externe verantwoording van De Waerden.

De wijze waarop de raad van toezicht toezicht houdt, is hierop afgestemd. De raad van toezicht maakt afspraken met de raad van bestuur over de strategie en het plan van aanpak en de wijze waarop de raad van bestuur daar sturing aan geeft.

Daarnaast houdt de raad van toezicht toezicht op de statische kwaliteit (borging van risicogebieden in de dagelijkse zorgpraktijk) en dynamische kwaliteit (de ontwikkeling van de zorg) van De Waerden.

Professioneel toezichthouden

Toezichthouden is een vak. De raad van toezicht vindt dat hij zich continu moet scholen en ontwikkelen. De toenemende complexiteit waarin De Waerden zich bevindt en de maatschappelijke druk op toezichthouders maakt deskundigheidsbevordering & bijhouden van vakliteratuur en ontwikkelingen in de wet- en regelgeving nog belangrijker voor de raad van toezicht. Alleen op die manier kan de raad van toezicht de meerwaarde blijven leveren voor de samenleving namens wie hij toezicht houdt op De Waerden. Daarbij omarmt de raad van toezicht diversiteit in de raad van toezicht en houdt daarmee bij de werving en selectie van toezichthouders expliciet rekening.

Visie op uitoefening rollen

De visie op de uitvoering van de drie rollen van de raad van toezicht - intern toezicht houden, werkgeverschap en raadgever- is gebaseerd op de visie van De Waerden en Good Governance.

Intern toezicht gaat over de vraag of De Waerden haar maatschappelijke doel waarmaakt. Dit toetst de raad van toezicht met als ijkpunt de visie en strategie van De Waerden enerzijds en aan het leveren van goede en toegankelijke zorg en het recht doen aan relevante maatschappelijke ontwikkelingen anderzijds. De raad van toezicht is daarnaast vanwege zijn toezichtrol betrokken bij de besluitvorming over fundamentele onderwerpen, zoals beschreven in de Governancecode Zorg 2017, de statuten van De Waerden en de reglementen Toezichthouders en raad van bestuur (denk aan de strategie en de begroting). De raad van toezicht wil zijn taken proactief en integraal vervullen.

De raad van toezicht verstaat onder proactief toezicht:

- toezicht dat met de raad van bestuur vooruit kijkt, strategische thema's agendeert en doelen stelt;
- toezicht dat met de raad van bestuur naar het heden kijkt en hierbij externe ontwikkelingen beschouwt, welke gerealiseerd worden door interne plannen;
- toezicht dat met de raad van bestuur achterom kijkt en de interne uitvoering evalueert op basis van de vooraf gestelde doelen.

De raad van toezicht verstaat onder integraal toezicht het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van alle systemen en het handelen van alle medewerkers binnen De Waerden. 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 vindt integraal toezicht belangrijk om alle strategische besluitvorming te kunnen toetsen aan de missie, de visie en de continuïteit van de organisatie. Integraal toezicht wordt onder meer bevorderd door een goede informatievoorziening.

De raad van toezicht hecht groot belang aan de gepaste afstand en onafhankelijkheid ten opzichte van de raad van bestuur. Hij houdt daar nadrukkelijk rekening mee in zijn rol als raadgever wat niet wegneemt dat de leden van de raad van toezicht altijd beschikbaar zijn voor de raad van bestuur indien gewenst.

Deze stellingname betekent ook dat de raad van toezicht geen actieve rol inneemt als het gaat om de invulling van de strategie van De Waerden. De raad van toezicht vindt dat het vanuit zijn toezichthoudende, raadgevende, klankbord en werkgeversrol primair zijn taak is om op een stimulerende en uitdagende manier vragen te stellen aan de raad van bestuur die eventuele lacunes in de gedachtevorming bloot leggen. De raad van toezicht streeft ernaar om de raad van bestuur kritisch te bevragen zodat de wezenlijke dilemma's waar de raad van bestuur voor staat op tafel komen en worden besproken.

De raad van toezicht moet daarom goed aangesloten zijn op de ontwikkelingen in de sector en de interne ontwikkelingen van De Waerden.

In zijn visie op **goed werkgeverschap** is de raad van toezicht enerzijds gericht op de geschiktheid van de raad van bestuur voor het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van De Waerden in het licht van de in- en externe uitdagingen en het hierbij behorende ontwikkelperspectief van de raad van bestuur en anderzijds op de verantwoording over het handelen van de raad van bestuur en de behaalde resultaten. Omdat de raad van toezicht zich realiseert dat hij slechts zicht heeft op een deel van het handelen van de raad van bestuur maakt hij bij de jaargesprekken met de raad van bestuur gebruik van 360 graden feedback van belanghebbenden. Daarnaast houdt de raad van toezicht oog voor een gezonde balans werk/privé.

Waarden

Om zijn visie op toezicht vorm te kunnen geven, heeft de raad van toezicht een aantal waarden geformuleerd die zijn handelen kenmerken. De raad van toezicht sluit daarbij integraal aan op de kernwaarden van de Waerden.

De raad van toezicht hanteert bij zijn werkzaamheden telkens de eigen kernwaarden:

- Integriteit;
- Betrouwbaarheid;
- Reflectie;
- Omgevingsgerichtheid

Leden van de raad van toezicht spreken elkaar aan als deze waarden niet in praktijk worden gebracht en de voorzitter voelt daarvoor ook de verantwoordelijkheid

Relatie met belanghebbenden

De raad van toezicht wordt door de raad van bestuur geïnformeerd over de visie van en de relevante ontwikkelingen bij de belangrijkste belanghebbenden van De Waerden. De raad van toezicht gaat niet zelf in gesprek met externe belanghebbenden, tenzij er zodanige urgentie geboden is dat er ingegrepen moet worden door de raad van toezicht of op uitdrukkelijk verzoek van de raad van bestuur. In dit laatste geval stemt de raad van toezicht dit intern af.

Wel gaat de raad van toezicht in gesprek met interne belanghebbenden, in beginsel in aanwezigheid van de raad van bestuur en in andere gevallen nooit zonder de raad van bestuur daarover geïnformeerd te hebben.

De raad van toezicht verantwoordt zich actief richting belanghebbenden over zijn functioneren.

Relatie met externe toezichthouders

De raad van toezicht neemt de taak van de externe toezichthouders niet over, maar maakt gebruik van de resultaten/ervaringen van externe toezichthouders met De Waerden (of met de sector) als informatiebron.

De raad van toezicht gaat alleen in gesprek met externe toezichthouders anders dan in goede afstemming met de raad van bestuur.

Wijze van verantwoording afleggen

Vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid vindt de raad van toezicht het belangrijk om verantwoording af te leggen over zijn handelen. Dit gebeurt in het jaarverslag van de raad van toezicht als onderdeel van de jaarverslaggeving van De Waerden. Ook wordt op de website van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ)

inzichtelijk gemaakt in hoeverre de raad van toezicht voldoet aan de eisen van het programma Goed Toezicht.

Wanneer functioneert de RvT goed?

Als hij:

- Handelt overeenkomstig zijn waarden zoals hiervoor genoemd;
- De kaders voor de Raad van Bestuur duidelijk heeft vastgesteld;
- Met de Raad van Bestuur uitdagende doelen heeft afgesproken die (kunnen) worden gehaald;
- Zich blijft professionaliseren als toezichthouder en zich actief informeert over relevante ontwikkelingen binnen en buiten De Waerden;
- Op correcte wijze verantwoording aflegt over zijn handelen.

Toezichtkader

Het toezichtkader bestaat uit twee delen. Ten eerste de inrichting van het toezicht en ten tweede de stijl van toezichthouden.

Inrichting van het toezicht

De belangrijkste documenten die de raad van toezicht hanteert als kader voor de uitoefening van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden -behorende bij de drie rollen- zijn de Governancecode Zorg 2017, de statuten van De Waerden, het reglement Toezichthouders (en de reglementen van de bijbehorende commissies), alsmede het Informatieprotocol.

Daarnaast zijn de visie van De Waerden, het (strategische) beleidsplan, alsmede de (meerjaren)begroting van De Waerden kaderstellend. Tenslotte blijft de raad van toezicht alert op en handelend naar wet- en regelgeving die impact heeft op zijn functioneren.

De raad van toezicht houdt 1x per jaar een zelfevaluatie en ten minste iedere drie jaar onder leiding van een externe evaluator. Omdat de raad van toezicht professionalisering hoog in het vaandel heeft staan, participeren de leden in het programma Goed Toezicht van de NVTZ. Alle leden zijn ook lid van de NVTZ en nemen indien relevant onder andere deel aan de NVTZ-bijeenkomsten en deskundigheidsbevordering. Het spreekt voor zich dat elk van de leden zich op zijn eigen portefeuille blijvend bijschoolt.

Stijl van toezichthouden

De manier waarop de raad van toezicht toezicht houdt, wordt niet alleen beïnvloed door 'de klassieke/harde factoren van toezicht', maar nadrukkelijk ook door de 'zachte factoren van toezicht'. Deze zachte factoren hebben betrekking op de kwaliteit van de relaties, zowel binnen als buiten de raad van toezicht. De kwaliteit van het gedrag van de raad van toezicht

wordt gevoed door de waarden die in paragraaf 1.2 al zijn genoemd. De toon die de raad van toezicht in deze stijl hanteert, varieert afhankelijk van de rol die uitgeoefend wordt (werkgever, raadgever, toezichthouder) en de mate waarin de raad van bestuur 'in control' is (situationeel toezicht).

Toetsingskader

Het toetsingskader voor de raad van bestuur bestaat uit het realiseren van de visie en de doelen van de organisatie en specifieke afspraken die gemaakt zijn in het jaargesprek tussen raad van toezicht en raad van bestuur, alsmede de wijze waarop de raad van bestuur zijn (persoonlijke) ontwikkeling als bestuurder oppakt.

Toezihtplan 2022

De visie van de raad van toezicht is gekoppeld aan de jaarlijkse evaluatie en daarin wordt het jaarlijkse toezichtsplan vastgesteld.

Voor 2022 zal de raad van toezicht specifiek aandacht besteden aan:

- De 'organisatieontwikkeling' van De Waerden, in het bijzonder de brede implementatie van Triple-C.
- Meedenken in de lange termijn strategie en koers van De Waerden
- Professionalisering en kwaliteit van zorg en arbeid.