

# **TOEZICHTVISIE**

## **RAAD VAN COMMISSARISSEN ZORG GROEP BEEK**



**Versie: 1.3 – 23 augustus 2022**

## 1. INLEIDING

In de vigerende governancecode Zorg staat opgenomen dat goed bestuur en toezicht belangrijke voorwaarden zijn voor het leveren van goede zorg. Naleving van deze governancecode draagt hieraan bij en is dan ook uitgangspunt voor het handelen van de Raad van Commissarissen (verder te noemen RvC) van de Zorg Groep Beek en haar gelieerde ondernemingen. De RvC ziet erop toe dat ook de bestuurder van de Zorg Groep Beek zich aan deze code houdt en deze correct naleeft. In artikel 6.4.2 van deze governancecode is neergelegd dat de RvC een visie heeft op de wijze waarop hij het toezicht uitvoert, de toezichtvisie. Ook is daarin bepaald dat de RvC zich ervan vergewist dat de RvC en de bestuurder op basis van deze toezichtvisie kunnen samenwerken.

Dit document beschrijft onze visie als RvC op toezichthouden bij de Zorg Groep Beek. Hiermee weten bestuur, medewerkers en belanghebbenden van de Zorg Groep Beek wat zij van ons als raad kunnen verwachten. Het toezicht in maatschappelijke en zorgorganisaties moet beter en transparanter. Dat vraagt niet alleen de samenleving maar ook de overheid, de politiek, de klanten en andere belanghebbenden. Het is een kwestie van professionaliteit. Professioneel toezicht kenmerkt zich in onze ogen door het hebben van een heldere visie op toezicht, het werken met duidelijke kaders, permanente ontwikkeling van de RvC en een proactieve, transparante aanpak van het toezicht. In de afgelopen periode hebben wij als raad stappen en voortgang geboekt in het neerzetten van een stevige basis voor professioneel toezicht. Dit uit zich in zowel in de harde als de zachte kant van ons toezicht. De harde kant zijnde het opstellen, vaststellen en invullen van diverse kaders, beleid en reglementen die onderdeel zijn van het governance framework van de Zorg Groep Beek. Deze set aan documenten vormen samen een gestructureerd en samenhangend geheel waarmee wij van tevoren duidelijk maken hoe wij toezicht wil houden. De zachte kant, inhoudende de wijze van samenwerking binnen de raad en de samenwerking tussen raad en bestuur. Dit uit zich onder meer in gebruik en inzet van een heldere toezichtstijl, inzet van soft skills en vereiste competenties.

Alleen achteraf controleren van bestuurlijke prestaties heeft in het recente verleden te vaak geleid tot ongewenste incidenten. Daarom is er nu binnen diverse sectoren een ontwikkeling gaande waarbij de aandacht verschuift van reactief naar proactief toezicht: van achteraf controleren naar vooraf afspraken maken met het bestuur. Op deze manier is een ontwikkeling mogelijk naar een Raad van Vooruitzien. Een ontwikkeling die wij omarmen en passend vinden in deze tijd en rekening houdende met de maatschappelijke context waarin de Zorg Groep Beek opereert.

Deze toezichtvisie is vastgesteld in de vergadering van onze raad op 25 oktober 2022. Vanuit ons governance framework was aanleiding om deze visie aan te passen wat betreft de rol van de RvC als werkgever. De visie is te vinden op de website van de Zorg Groep Beek ([www.zorggroep-beek.nl](http://www.zorggroep-beek.nl)).

## 2. VISIE VAN DE RAAD

### *Visie*

***De RvC ziet erop toe dat de Zorg Groep Beek en haar gelieerde ondernemingen haar maatschappelijke doelstelling realiseert en de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, binnen de gestelde financiële kaders, waarbij de positie van de cliënt centraal staat en alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen.***

Deze visie vraagt een externe oriëntatie op wijk-, gemeente- of regioniveau waarbij een samenhangend pakket van georganiseerde zorg en ondersteuning dicht bij de mens centraal staat. Hierbij sluiten we aan bij de visie van de Zorg Groep Beek, namelijk te zorgen dat mensen goed verzorgd worden, dat zorg dichtbij is en dat mensen een goede oude dag hebben. Evident is dat dit alleen geboden kan worden zolang de continuïteit van de Zorg Groep Beek gewaarborgd is. Een goede balans tussen continuïteit van de organisatie en het maatschappelijke, lokale belang is daarom belangrijk.

Om toezicht te houden zoals bedoeld is, willen wij als raad steeds verder **professionaliseren**. Professionaliseren wordt gezien als een dynamisch proces: stap voor stap. Dit document is een eerste aanzet hiertoe, en maakt expliciet hoe wij als RvC proactief, integraal en onafhankelijk toezicht wenst te houden. We bevorderen **proactief toezicht** door vooraf aan te geven wat wij belangrijk vindt in ons toezicht, op welke wijze wij toezicht wil houden en uitoefenen. Wij verstaan onder proactief toezicht:

- ✓ toezicht dat met de bestuurder vooruitkijkt, strategische thema's agendeert en doelen stelt;
- ✓ toezicht dat met de bestuurder naar het heden kijkt en hierbij externe ontwikkelingen beschouwt welke verwezenlijkt worden door interne plannen;
- ✓ toezicht dat met de bestuurder achterom kijkt en de interne uitvoering evalueert op basis van de vooraf gestelde doelen;
- ✓ toezicht dat de kwaliteit van de zorg naar de cliënt gewaarborgd is en blijft. Dit door periodiek het kwaliteitssysteem van de Zorg Groep Beek met de bestuurder te bespreken en evalueren, het laten uitvoeren van periodieke controles en audits op de kwaliteit. Verder onderhouden wij een open communicatielijn naar de cliëntenraad van de Zorg Groep Beek.

Als RvC verstaan wij onder integraal toezicht het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van de Zorg Groep Beek en het handelen van mensen binnen de Zorg Groep Beek. Daarbij wordt gekeken naar 'harde' factoren (concrete en meetbare factoren) en ook 'zachte' factoren (signalen, minder concrete en lastig meetbare factoren). Waar spanningen zijn of kunnen ontstaan tussen de systeemwereld en leefwereld van de zorg, vindt door de bestuurder een integrale afweging plaats waarbij de visie en doelstellingen van de Zorg Groep Beek en risico's worden betrokken. De raad controleert of het proces goed doorlopen is en gaat in gesprek met de bestuurder. Dit alles moet de kwaliteit en draagvlak van besluiten vergroten.

Wij stellen onszelf de ambitie met ons optreden waarde toe te voegen aan het goed functioneren van de Zorg Groep Beek ten aanzien van de strategievorming, dienstverlening naar de cliënt en **samenwerking** met en betrokkenheid van externe stakeholders. Daarnaast vinden wij goede samenwerking met de bestuurder belangrijk. Een goed samenspel met de bestuurder betekent ook een positief-kritische dialoog en debat.

Uitgangspunt is dat de bestuurder bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de RvC en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

**‘Partnerschap’** is hierbij een belangrijke kernwaarde. Dat betekent dat wij als RvC niet alleen volgend zijn, maar ook proactief, met voldoende distantie acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder als bevoegd gezag. Wij worden vroegtijdig bij de strategieontwikkeling betrokken en beoordelen het functioneren van de bestuurder en de besturing van de organisatie op basis van vooraf gemaakte afspraken en plannen en voortgang gedurende het jaar. Dit partnership houdt wat ons betreft ook in dat wij de uitoefening van ons toezicht indien dit nodig is aanpassen aan specifieke situaties en/of ontwikkelingen van en/of binnen de Zorg Groep Beek. In deze “bijzondere” situaties bevorderen en ondersteunen wij de bestuurder en de organisatie zodat deze in control blijven.

**Stijl van toezicht** houden zit voor ons als raad vooral in de dialoog met de bestuurder en minder in cijfermatig op detailniveau controleren. Daarbij beschouwen wij ons als leden van de RvC niet als een groep individuele toezichthouders maar als een samenwerkend team om de kwaliteit van bestuur en toezicht voortdurend te verbeteren. Als raad voelen wij ons individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van het toezicht binnen de Zorg Groep Beek. Binnen de raad hebben wij respect voor ieders inbreng, streven naar consensus en nemen wij beslissingen zorgvuldig en integraal en met meerderheid van stemmen. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige raad, ook al behoorde een lid van de RvC ten tijde van de besluitvorming eventueel tot de minderheid van stemmen. We treden dus naar buiten toe op als één team en met één stem.

De RvC is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de bestuurder en welk deelbelang dan ook, **onafhankelijk** en kritisch kunnen opereren. We voorkomen (schijn van) enige vorm van belangenverstrengeling, melden dit conform de procedure en nemen de geëigende maatregelen ter bescherming van de belangen en het imago van de Zorggroep Beek en de betreffende commissaris (sen). Wij zijn geen vertegenwoordiger van enige interne of externe partij van de Zorg Groep Beek. De leden van de RvC handelen zonder last of ruggenspraak, maar wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke taak van de Zorg Groep Beek. De RvC wil hiermee een zinvolle, maatschappelijke bijdrage leveren aan kwalitatief goede en betaalbare ouderenzorg en - welzijn in het werkgebied van de Zorg Groep Beek. Hiermee sluiten we nadrukkelijk aan op de missie van de Zorg Groep Beek<sup>1</sup>.

### 3. TOEZICHTKADER

Onder toezichtskader wordt verstaan de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht, die door de RvC zelf zijn gespecificeerd en vastgelegd in de statuten. Als RvC volgen wij hierbij zoals gezegd de Governancecode en ziet er als werkgever van de bestuurder op toe dat deze ook in overeenstemming met de branchecode handelt.

---

<sup>1</sup> De visie van Zorg Groep Beek is een belangrijke bijdrage te leveren aan de kwaliteit van leven voor zorgbehoevenden in de regio Beek, Margraten, en omstreken voor zowel Wlz, Zvw, Wmo, PGB en Particuliere zorg. Wij werken wijkgericht waarin onze cliënt en professionele zorgverleners centraal staan. Tevens is Zorg Groep Beek een betrouwbare en interessante organisatie die zeer betrokken is bij zijn personeel met een persoonlijke en directe aanpak.

### *Rollen c.q. hoofdtaken RvC*

Als raad vervullen wij in principe de volgende vier rollen c.q. hoofdtaken:

- ✓ toezichthouder op de kwaliteit en continuïteit van de Zorg Groep Beek, zowel operationeel als wat betreft de strategische keuzes (positionering, samenwerking, toekomst) en het hanteren van de Governancecode;
- ✓ adviseur/sparringpartner van de bestuurder, onder meer wat betreft de strategische positionering van de Zorg Groep Beek, de organisatievernieuwing, vernieuwing van de dienstverlening, de toekomstbestendigheid van de Zorg Groep Beek en de samenwerking met (keten)partners. Gevraagd en ongevraagd;
- ✓ de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder namens de Zorg Groep Beek;
- ✓ aanspreekpunt voor externe belanghebbenden en stakeholders waarmee Zorg Groep Beek een belangrijke relatie heeft. In eerste instantie is de bestuurder aan zet voor het beheer en onderhouden van deze relaties. Daar waar het wenselijk of nodig is dat de raad hierin acteert, doen we dat. In goed overleg met de bestuurder en vanuit onze onafhankelijke rol.

### *Samenstelling RvC*

Statutair bestaat onze raad uit drie of meer personen. Conform de vigerende Zorgbrede governancecode wordt een rooster van aftreden gehanteerd. De diversiteit aan kennisachtergronden van onze leden maakt het mogelijk om vanuit verschillende perspectieven naar de Zorg Groep Beek te kijken. Het kwaliteitsprofiel van de raad en haar leden is in een apart document vastgelegd. Specifieke kennis over financiën, gezondheidszorg, juridische zaken en vastgoed zijn binnen de raad belegd. De raad kent ook een algemene profielschets die geldt voor alle leden. Onafhankelijkheid, diversiteit, complementariteit en deskundigheid (inhoudelijk en qua toezicht) staan daarin hoog in het vaandel.

Landelijke casuïstiek en beleidsontwikkelingen over “Goed bestuur” eisen meer professionaliteit en kwaliteit van toezichthouders. We sluiten als raad hierbij aan. Wij evalueren jaarlijks het eigen functioneren en kunnen daarbij gebruik maken van externe begeleiding. Jaarlijks geeft de raad in het jaarverslag van de Zorg Groep Beek inzicht in haar functioneren en professionaliseren. Tevens evalueren wij jaarlijks de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder en stellen deze zo nodig bij.

### *Integraal toezichtkader*

Het **integraal toezichtkader** van de raad wordt gevormd door in ieder geval de volgende onderwerpen:

- ✓ De statuten van de Zorg Groep Beek en het reglement van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur;
- ✓ De geldende (nieuwe) Governancecode;
- ✓ Relevante wet- en regelgeving van en binnen de zorg. Bij dit laatste behoort in ieder geval de regelgeving en (regionaal) beleid rondom de Wet Langdurige Zorg (Wlz), Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Wet Normering Topinkomens (WNT);
- ✓ De directiebeoordeling daarin onder meer doelstellingen en resultaten;
- ✓ Het vigerend beleid ten aanzien van belanghebbenden van de Zorg Groep Beek.

- ✓ Externe en interne klanttevredenheidsonderzoeken en kwaliteitsbeoordelingen;
- ✓ Eventuele rapportages en adviezen van de Inspectie;
- ✓ De financiële ramingen en begrotingen van de Zorg Groep Beek;
- ✓ De interne risicobeheersings- en controlesystemen van de Zorg Groep Beek.

In de statuten van de Zorg Groep Beek is omschreven welke bestuursbesluiten de goedkeuring van de RvC behoeven en welke besluiten tot de eigenstandige bevoegdheid van de RvC behoren. In zijn werkwijze bewaakt de RvC, in samenspraak met de bestuurder de actuele, tijdige en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen en documenten, via meer informele werkvormen en ontmoetingen én eventueel via andere bronnen dan de bestuurder. De bestuurder wordt vroegtijdig geattendeerd op ontwikkelingen.

#### *Vergaderingen RvC*

Als raad komen wij vier keer per jaar regulier bijeen. Daarnaast is er een jaarlijks overleg met de cliëntenraad en de externe accountant van de Zorg Groep Beek. De agenda van de reguliere vergaderingen wordt in een vooroverleg bepaald door de voorzitter in overleg met de bestuurder. Leden van de RvC kunnen agendapunten doorgeven aan de voorzitter en eventueel toevoegen aan het begin van een vergadering van de RvC, mits niet in tegenspraak met de statuten. Door de bestuurder wordt in samenspraak met de voorzitter een jaarvergaderschema opgesteld en waarbij wordt aangegeven welke onderwerpen tijdens welke vergadering worden behandeld. De volgende onderwerpen worden in ieder geval gedurende het jaar geagendeerd, besproken en waar nodig over besloten:

- ✓ de begroting of een jaarplanning met de activiteiten en financiële consequenties van de Zorg Groep Beek.
- ✓ het jaarverslag waarin opgenomen de jaarrekening, in samenhang met een bespreking ervan met de externe accountant.
- ✓ de strategie inclusief de daaraan verbonden risico's en de mechanismen tot beheersing daarvan (jaarplan, voortgangsrapportages).
- ✓ de kwaliteit van de dienstverlening en de klanttevredenheid.
- ✓ de personeelskwaliteit en -capaciteit.
- ✓ de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder.
- ✓ het eigen functioneren van de RvC, waarbij tevens wordt betrokken de relatie tussen de RvC en de bestuurder.
- ✓ deskundigheidsbevordering RvC, inclusief het bijwonen van congressen en volgen van training en opleiding.
- ✓ het rooster van aftreden.

Daarnaast worden eveneens regelmatig andere punten geagendeerd zoals mededelingen bestuurder, governance, goedkeuring verlenen aan die besluiten van de bestuurder waarvoor goedkeuring vereist is, en actuele zaken en ontwikkelingen binnen de sector, werkgebied en/of organisatie.

### *Scholing RvC*

Conform artikel 7.3.2 van de Governancecode hebben wij als raad een scholings- en ontwikkelprogramma vastgesteld voor zijn leden. Dit houdt in dat de leden jaarlijks zorgen voor het bijhouden van relevante kennis, expertise en competenties om hun taak als toezichthouder adequaat te kunnen invullen. Dit via gerichte training, cursus en opleiding voor elk van de leden. Voorts wordt door één of meer leden het jaarcongres van de NVTZ bezocht. Verder zoeken wij contact en afstemming met andere raden van commissarissen/toezicht van zorgpartijen in de regio om kennis en ervaring met elkaar te delen. Jaarlijks wordt in het jaarverslag verantwoording afgelegd over de ontwikkeling en scholing van de leden van de RvC.

### *Communicatie*

Communicatie kan actief vanuit de RvC plaatsvinden. De RvC kan ook benaderd worden. De leden van de RvC doen geen publieke uitspraken over het beleid en besluiten van de RvC. Hetzelfde geldt voor uitspraken over de Zorg Groep Beek. De voorzitter van de RvC is het aanspreekpunt van de RvC, de bestuurder voor de organisatie. Deze toezichtvisie en de gegevens van de RvC-leden worden gepubliceerd op de website van de Zorg Groep Beek.

## **4. TOT SLOT**

Toezichthouden is niet iets statisch. Van toezichthouders wordt verwacht en gevraagd dat zij hun taak en verantwoordelijkheid invullen rekening houdende met de (voortdurende) veranderingen binnen de sector en omgeving. Meebewegen en bezien of en wat deze veranderingen betekenen voor onze rol als toezichthouder is essentieel en randvoorwaardelijk voor goed, eigentijds toezicht. Dit betekent dat deze toezichtvisie ook moet meebewegen en jaarlijks bezien kan worden of onze visie op toezicht aansluit bij de actualiteit van wet- en regelgeving en relevante ontwikkelingen. We zullen daarom jaarlijks deze visie hierop toetsen en zonodig in goed overleg met de bestuurder aanpassen.