

## Visie op besturen en toezicht houden

### Zorgbelang Brabant|Zeeland

Vastgesteld door de raad van toezicht

op 30 september 2022



Zorgbelang Brabant|Zeeland • Ringbaan Zuid 44 • 5022 PN Tilburg • [www.Zorgbelang-brabant.nl](http://www.Zorgbelang-brabant.nl)  
• Stationsplein 21 • 4461 HP Goes • [www.Zorgbelang-zeeland.nl](http://www.Zorgbelang-zeeland.nl)

écht  
horen  
werkt.

## 1. Inleiding

De raad van toezicht (RvT) van Zorgbelang Brabant|Zeeland heeft zijn visie op besturen en toezichthouden in 2022 geactualiseerd en op papier gezet. In dit document wil de RvT verwoorden op welke wijze hij toezicht houdt en de komende jaren wil houden.

Zorgbelang Brabant|Zeeland streeft naar een mensgerichte en inclusieve samenleving. Een samenleving waarin iedereen kan meedoen, op een passende manier, hoe het leven ook loopt. Dit uitgangspunt is opgenomen in de nieuwe strategie die in 2020 is ontwikkeld.

Ook de RvT heeft de behoefte om dit te verankeren in zijn visie op governance. De gedachte daarachter is dat bestuur en toezicht intrinsiek met elkaar verbonden zijn. De RvT conformeert zich aan het gedachtengoed van Zorgbelang Brabant|Zeeland; het uitdragen en hechten aan het belang van optimale maatschappelijke waardecreatie.

'De NVTZ ziet toezichthouders als degenen die voor en namens de (lokale) samenleving toezien op het verwezenlijken van de waarden en primaire doelstelling van de zorgorganisatie'<sup>1</sup>. We omarmen deze zienswijze vanuit de gedachte dat een door bestuur en raad gedeelde visie op besturen en toezichthouden rolduidelijkheid geeft, alsmede kaders voor het samenspel van besturen en toezicht-houden.

## 2. Rollen voor bestuur en toezicht

Het bestuur van Zorgbelang Brabant|Zeeland bestaat uit één directeur-bestuurder (bestuurder). Het toezicht wordt vormgegeven door een raad van toezicht (RvT).

De bestuurder is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de gehele organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvT en extern aan instanties die daarvoor wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

De RvT heeft diverse rollen. De belangrijkste zijn:

- Het toezicht houden op het functioneren en presteren van de organisatie.
- Het optreden als werkgever voor de bestuurder.
- Het hebben van een netwerkrol.
- Het collectief verantwoordelijk en bevoegd zijn voor het toezicht op de bestuurder en de algemene gang van zaken.
- Het hebben van een adviserende en stimulerende rol richting de bestuurder (klankbordfunctie, sparringpartner).
- Het zijn van een ambassadeur van de organisatie.

De RvT voegt naast zijn toezichthoudende taak ook waarde toe aan het functioneren van de organisatie door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen.

---

<sup>1</sup> Bron: website NVTZ

### 3. De context en de visie

Het bestuur en toezicht van een maatschappelijke organisatie vindt plaats in een context van maatschappelijke, bestuurlijke en economische ontwikkelingen en binnen de kaders van de wet- en regelgeving (bijvoorbeeld de Governancecode Sociaal Werk).

Een veelheid aan vraagstukken van nationale, regionale en lokale aard veranderen de wereld om ons heen in een rap tempo en stellen steeds meer eisen aan actoren in Brabant en Zeeland. De ontwikkelingen in het sociaal domein, zoals de transities met de herschikking van de zorgstructuur, de vergrijzing en de arbeidsmarkt zijn daarvan concrete voorbeelden. Cliënten/patiënten/burgers, mantelzorgers, vrijwilligers, ondernemers, overheid, maatschappelijke instellingen en anderen nemen steeds vaker het initiatief en organiseren zichzelf. De rol van Zorgbelang Brabant|Zeeland daarbij is faciliterend.

In deze context van formele en informele netwerken moet Zorgbelang Brabant|Zeeland haar plaats bepalen met een strategie, zoals vastgelegd in het overzicht meerjaren beleidsplan. In aanvulling daarop passen een bestuur en toezicht die open staan voor de sociale en maatschappelijke ontwikkelingen teneinde het maximale te doen wat Zorgbelang Brabant|Zeeland kan doen.

De opdracht van de bestuurder is om de organisatie van Zorgbelang Brabant|Zeeland zodanig te besturen dat de organisatie zichtbare maatschappelijke meerwaarde creëert in Brabant en Zeeland.

### 4. Organisatievisie

De visie van de organisatie is als volgt:

Vanuit de regionale verankering in Brabant en Zeeland is Zorgbelang Brabant|Zeeland de onafhankelijke inspirator en aanjager van innovaties in het brede domein van zorg en welzijn, vanuit het perspectief van inwoners, patiënten en cliënten. De basis in haar doen en laten is weggelegd in haar kernwaarden; ze laat zien wat de organisatie belangrijk vindt in de cultuur en hoe we met elkaar omgaan. Een oprechte interesse in de ander, omzien naar elkaar en een onafhankelijk en integere opstelling zijn voor Zorgbelang Brabant|Zeeland de leidende principes. Dit draagt zij uit naar buiten, maar geeft haar ook richting in de onderlinge samenwerking en interne organisatiecultuur. Voor alle medewerkers van Zorgbelang Brabant|Zeeland zijn aanvullend daarop vier kernwaarden benoemd: klantgerichtheid, samenwerken, ondernemerschap en resultaatgerichtheid. Deze leidende principes in combinatie met de benoemde kernwaarden maken van Zorgbelang Brabant|Zeeland een betrouwbare samenwerkings- en netwerkpartner voor overheden, zorgorganisaties en verzekeraars.

In 2021 heeft de organisatie een nieuwe propositie opgesteld die weergeeft waar de organisatie voor staat, haar visie en leidraad van haar handelen.

"Wie wil werken aan een mensgerichte samenleving, kan niet anders dan denken vanuit mensen. En mensen, dat zijn bijzondere, sociale wezens. Wezens die graag gehoord willen worden. Écht gehoord.

*Alles begint met luisteren*

Onze oorsprong ligt als belangenbehartiger. Jarenlang hielpen we patiënten om hun stem te laten horen. Wat we toen leerden, is dat je mensen pas echt kunt bijstaan als je eerst goed luistert. Als je de juiste vragen stelt. En de vraag achter de vraag ontdekt. Want dan hoor je de échte behoefte.

*Aanjager voor Brabant en Zeeland*

Inmiddels kun je ons niet meer alleen een belangenbehartiger van patiënten noemen. Onze visie heeft ons verder gebracht. We zijn nu aanjager van de zorg en het sociaal domein. En we luisteren naar álle inwoners van Brabant en Zeeland. En naar alle instanties en organisaties die de zorg elke dag weer opnieuw een stukje beter maken.

*Voor mensen door mensen*

Wie door onze bril kijkt, ziet dat er ook bij al deze instanties mensen werken. Mensen die het allerbeste met hun medemens voor hebben. Die uit bed springen om anderen zo goed mogelijk te bij te staan en projecten zo mensgericht mogelijk in te vullen. Maar we zien ook dat écht horen niet altijd even makkelijk is. Soms voelt het misschien zelfs complex. Tijdrovend. Duur. Of gewoon verwarrend. Tenminste, dat horen wij vaak terug.

*En toch. Toch zien wij elke dag dat écht horen werkt*

Want als je écht hoort wat er speelt, kun je gericht verder. Dan kun je zaken slimmer, effectiever en vaak zelfs efficiënter aanpakken. En werk je toe naar een passende en vooral mensgerichte oplossing. En daarom leren wij onze klanten vooral ook om goed te luisteren.

*Meedoen in de maatschappij*

Zowel met ons Adviespunt, ons projectbureau als onze academie bouwen we elke dag mee aan constructieve oplossingen. We helpen iedereen om volwaardig mee te kunnen doen aan onze samenleving. En we helpen mensen bij overheden en andere organisaties om dit te ondersteunen.

*Vragen. Verbeteren. Vooruit*

Altijd door eerst de juiste vragen te stellen, dan de situatie samen te verbeteren en ten slotte die lessen te gebruiken om ook de achterliggende systemen op een mensgerichte manier vooruit te helpen." (*Missie/Visie Zorgbelang Brabant | Zeeland*).

## Eigenaarschap

Zorgbelang Brabant | Zeeland blijft zich verder ontwikkelen naar een marktgerichte organisatie.

De verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie belegd. Vragen aan haar professionals zijn steeds meer maatwerk en zij krijgen ruimte om onder de gegeven omstandigheden in interactie met de klant tot afspraken te komen. De organisatie- en communicatiestructuur is daaraan ondersteunend.

Daar hoort onlosmakelijk bij dat de medewerkers altijd volledig transparant opereren en gevraagd en ongevraagd verantwoording (kunnen) afleggen'.

De raad van toezicht onderschrijft deze visie.

## 5. Visie op besturen

De kern van de bestuurderstaak is het voortdurend afwegen van belangen van alle interne en externe stakeholders en de organisatie, met de kennis van het verleden en de blik naar de toekomst en langs die gedachtenlijnen tot een duidelijke focus komen. Volledige transparantie is hiervoor een voorwaarde: Wie bevoegd is, is verantwoordelijk. Wie verantwoordelijk is, legt verantwoording af.

De bestuurder ontwikkelt, als eindverantwoordelijke, de strategische koers in samenwerking met de medewerkers, vanuit een heldere missie en toekomstgerichte visie. De bestuurder formuleert op basis hiervan de doelstellingen en heeft de verantwoordelijkheid deze te realiseren. De bestuurder realiseert de strategische positie, de maatschappelijke prestaties, de strategische doelen, de identiteit en de (financiële) continuïteit en verwezenlijkt de missie. De bestuurder is belast met de algehele leiding.

De bestuurder betreft de belangen van de cliënten/patiënten/burgers, actief bij de beleidsvorming en de uitvoering daarvan en stelt zich daarbij toegankelijk op. Daarnaast heeft de bestuurder oog voor overige, maatschappelijke belangen. De bestuurder opereert transparant en legt verantwoording af over het handelen, zowel aan de organisatie als aan de RvT. (Een afvaardiging van) de RvT houdt contact met de interne organisatie en neemt deel aan bijeenkomsten met de medewerkers. Daarnaast heeft een afvaardiging van de RvT twee keer per jaar overleg met (een delegatie van) de ondernemingsraad.

### Relatie bestuurder en raad van toezicht

De bestuurder schept voorwaarden voor een adequaat en kritisch intern toezicht, handhaaft de governance structuur en leeft de principes van goed bestuur na. De (werk)relatie met de RvT is gebaseerd op wederzijds vertrouwen in de deskundigheid, betrokkenheid en integriteit van de bestuurder en de RvT en zijn individuele leden. De bestuurder draagt er zorg voor dat de RvT beschikt over alle voor de toezichthoudende taak en -rollen relevante informatie en is te allen tijde bereid deze nader te verklaren.

Om goed bestuur en goed toezicht te realiseren en tevens de risico's te beheersen, zijn hulpmiddelen ontwikkeld. Er zijn documenten voor de sturing en beheersing van de organisatie. De belangrijkste zijn: een strategische visie voor de lange termijn, een financiële (meerjaren)begroting, een ondernemingsplan en een jaarplan. Daarnaast zijn er de documenten om verantwoording af te leggen; kwartaalrapportages, het jaarverslag en de jaarrekening. Deze documenten dienen ter goedkeuring aan de raad van toezicht te worden voorgelegd.

Als werkgever past de bestuurder de beginselen van goed werkgeverschap toe. De bestuurder heeft in dat kader medezeggenschap georganiseerd. Dat betekent dat er op dit moment een ondernemingsraad (OR) is geïnstalleerd.

### **Relatie bestuurder en organisatie**

De bestuurder is verantwoordelijk voor de strategische visie. Een visie die richtinggevend is voor haar bedrijfscultuur.

Vanuit haar besturingsfilosofie toets de organisatie elke klantvraag aan de beoogde meerwaarde voor de individuele cliënt/patiënt/burger, het maatschappelijk belang en het belang en de expertise van de organisatie.

### **Integriteit**

De RvT is zich ervan bewust dat integriteit een steeds grotere rol speelt, zowel binnen de RvT zelf, bij de bestuurder alsook maatschappelijk. De bestuurder en RvT zijn zich ervan bewust een voorbeeldfunctie te vervullen en het boegbeeld van de organisatie te zijn en laat in het handelen en de werkwijze zien dat de kernwaarden, waarden/normen en bijpassende integriteit van groot belang zijn voor Zorgbelang Brabant|Zeeland. De bestuurder onderschrijft de Governancecode Sociaal Werk.

### **Financiële continuïteit**

De bestuurder gaat zorgvuldig om met het maatschappelijke vermogen van de organisatie. Het waarborgt een gezonde financiële positie, zodat de continuïteit van de organisatie en haar missie ook op de lange termijn is verzekerd. De bestuurder richt een (slanke) professionele werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Het zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controlesystemen en verschaft helderheid over doelen, normen en prestaties.

### **Regionale/lokale positie**

Zorgbelang Brabant|Zeeland maakt deel uit van de vereniging van de samenwerkende regionale zorgbelangorganisaties. Zij vormen samen een landelijk dekkend netwerk.

De bestuurder is zich bewust van de regionale positie van Zorgbelang Brabant|Zeeland en haar lokale binding en zet zich actief in om deze te bestendigen en te versterken. De bestuurder heeft daarom specifieke aandacht voor lokale/regionale platforms en initiatieven.

Daarnaast is de bestuurder verantwoordelijk voor het actueel houden en onderhouden van het zorgvuldig gekozen netwerk van partners waarmee Zorgbelang Brabant|Zeeland in de samenwerking haar doelen verdere invulling geeft.

## 6. Samenstelling van de raad van toezicht

De RvT benoemt, schorst en ontslaat zijn leden en zorgt derhalve voor de eigen samenstelling.

Toezicht houden bij Zorgbelang Brabant|Zeeland betekent dat alle leden van de raad van toezicht een aandachtsgebied hebben en tegelijkertijd met een helicopterview het totaal overzien. Hiermee wordt voorkomen dat met een bepaalde deskundigheid in details wordt getreden, waarmee de grote lijn wordt gemist.

De toezichthouders zijn specialisten en generalisten, die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. De toezichthouders zijn aanspreekbaar en spreken elkaar aan. In de zelfevaluatie wordt in die zin op individueel en collectief niveau het functioneren beoordeeld en verbeterd.

De RvT heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan en is zich ervan bewust dat dit ook diversiteit betekent. Diversiteit levert een grotere kwaliteit op. De toezichthouders worden geselecteerd op vakbekwaamheid, integriteit, deskundigheid, geschiktheid, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken, lerend vermogen en het hebben van een kritische en open blik.

De RvT streeft expliciet naar een goede samenstelling van het team. In het verlengde van de statuten en het reglement zijn er profielen opgesteld. De volgende kwaliteiten en domeinen zijn daarbij, in principe, in de raad van toezicht vertegenwoordigd: bestuurlijk, financieel-economisch, juridisch, zorg(innovatie) en welzijn, overheid en politiek, wetenschap, digitalisering en data, HRM en bedrijfsvoering. Dit betekent dat de leden van de RvT aanspreekbaar zijn en zich ten dienste stellen van het collectief. In dit kader hecht de RvT eraan om bij alle vergaderingen voltallig aanwezig te zijn.

De leden van de RvT gebruiken hun eigen netwerk voor deskundigheidsbevordering en kennisvergaring.

Alle leden van de RvT hebben oog voor, en handelen in overeenstemming met, de belangen van de doelgroepen. Voor alle toezichthouders is het van belang dat zij zich kunnen verplaatsen in de regionale en lokale situatie van de doelgroepen en hun leefwereld.

## 7. Visie op goed toezicht

Zorgbelang Brabant|Zeeland streeft naar optimalisatie van de maatschappelijke meerwaarde. Goed toezicht draagt bij aan die optimalisatie. Het resultaat van goed toezicht is dat men transparant en uitlegbaar toont op welke wijze het beleid tot stand is gekomen, welke acties en besluiten hebben geleid tot de resultaten, hoe de resultaten bijdragen aan het maatschappelijk doel, hoe de bedrijfsmiddelen zijn aangewend en of/hoe is gehandeld binnen de wettelijke en maatschappelijke kaders.



De RvT heeft de wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op de algemene bedrijfsvoering, het beleid en het presteren van Zorgbelang Brabant|Zeeland. Er wordt toezicht gehouden vanuit de maatschappelijke doelstelling van Zorgbelang Brabant|Zeeland, namelijk als maatschappelijk ondernemer primair gericht op het verstevigen van de positie van burgers, cliënten en patiënten in het werkgebied en daarmee bijdragen aan een mensgerichte, inclusieve samenleving. Dit is verwoord in de missie van Zorgbelang Brabant | Zeeland.

De RvT is een kritische en inhoudelijke sparringpartner van het bestuur en bestaat in principe uit 5 leden; zijnde de voorzitter, vicevoorzitter en drie leden.

De voorzitter van de RvT is namens de RvT het aanspreekpunt voor de leden van de RvT, de bestuurder en derden.

De RvT wijst (uit haar midden) een lid aan als vervanger voor de voorzitter bij diens afwezigheid.

De RvT onderschrijft de Governancecode Sociaal Werk, kent de inhoud hiervan en past deze toe en ziet erop toe dat Good Governance periodiek op de agenda wordt gezet.

De RvT is zich bewust van risico's op belangenverstrengeling en vermijden ook de schijn daarvan.

### **Toezichtrol**

De RvT van Zorgbelang Brabant | Zeeland houdt toezicht op het functioneren van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De RvT adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd.

De RvT en het bestuur achten het van belang dat de RvT onafhankelijk kan (blijven) functioneren. Dit betekent dat de toezichthouders met overzicht een eigen oordeel over de hoofdlijnen van het beleid en in het bijzonder de strategische onderwerpen moeten kunnen vormen.

De invulling van deze toezichtrol betekent dat de RvT toeziet op de realisatie van de strategische visie, zoals verwoord in het overzicht meerjaren beleidsplan.

### **Toetsingskader**

Belangrijke besluiten (bijvoorbeeld investeringsbesluiten) worden door de RvT getoetst aan het strategisch plan (de bijdrage aan de lange termijn doelen), aan de financiële gevolgen voor de (meerjaren) begroting en op de belangenafweging die heeft plaatsgevonden.

Bij de beoordeling van besluiten is ook het toezichtkader van belang. Onder toezichtkader verstaan wij de formele en maatschappelijke kaders van goed toezicht, zoals deze door de RvT zijn aangewezen. Dit betreft de wet- en regelgeving waar de organisatie rekening mee heeft te houden, de governance, provinciale of gemeentelijke richtlijnen en prestatieafspraken.

Daarnaast betreft dit ook de eigen regelgeving in de vorm van statuten, reglementen en dergelijke.



### **Klankbordrol**

Het is belangrijk dat de RvT op de hoogte is van wat er speelt, wat nieuwe ontwikkelingen zijn en voor welke dilemma's de bestuurder zich geplaatst ziet. Het kunnen namelijk voorbodes van latere besluitvorming in de RvT zijn, maar dat is niet noodzakelijk. Hierin vervult de RvT voor de bestuurder de klankbordrol. Het gaat hierbij om een gezamenlijke verkenning van vraagstukken en alternatieven. De RvT als geheel, maar ook de individuele leden van de RvT, hebben een rol als 'klankbord' voor de bestuurder door gevraagd en ongevraagd te spiegelen op vraagstukken. De bestuurder kan daarbij een beroep doen op de kwaliteiten en deskundigheden van de individuele leden. Deze klankbordrol kan zowel door een lid als door de bestuurder geïnitieerd worden, al dan niet naar aanleiding van actualiteiten.

### **Werkgeversrol**

De RvT is ook werkgever van de bestuurder en is verantwoordelijk voor de benoeming, beoordeling, schorsing en het ontslag van de bestuurder. Jaarlijks evalueert (een afvaardiging) van de RvT het voorgaande jaar met de bestuurder, waarvan beloning een onderdeel van gesprek is. Tevens wordt dan vooruit gekeken naar het nieuwe jaar. De gehele RvT bepaalt gezamenlijk de input voor dit gesprek.

De RvT zorgt dat het inkomen van de bestuurder altijd binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens blijft. Dit wordt jaarlijks door de accountant getoetst.

De remuneratiecommissie maakt een verslag over het jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprek en bespreekt deze met de RvT. De uitkomsten uit deze evaluatie kunnen worden ingezet voor besluitvorming over de positie van de bestuurder. Zo nodig haalt de RvT informatie over de bestuurder op bij de ondernemingsraad.

### **Netwerkrol**

De toezichthouders functioneren in een relevant netwerk van stakeholders. De informatie uit die netwerken worden gedeeld met de RvT en de bestuurder. Leden van de RvT zijn bereid hun netwerk in te zetten in het belang van Zorgbelang Brabant|Zeeland.

Het onderhouden van het netwerk is een eerste verantwoordelijkheid van de bestuurder. De RvT ziet hierop toe. De input die bij de diverse gremia wordt opgehaald, kan vertaald worden naar acties die in de jaarplannen worden opgenomen.

## **8. Tot slot**

De Governancecode Sociaal Werk vormt de basis voor goed bestuur en toezicht. Hierbij streven we als Raad van Toezicht voortdurend naar verbetering. Zelfevaluaties en externe beoordelingen vormen hierbij de basis. Daarbij hoort ook het opstellen en volgen van een opleidingsplan voor de bestuurder en de toezichthouders.

Minimaal éénmaal per jaar evalueert de RvT zijn eigen functioneren en dat van zijn leden en trekt op basis daarvan conclusies. Uitkomsten en afspraken uit de evaluatie worden vastgelegd. De evaluatie geschiedt zonder de bestuurder. De bestuurder wordt voorafgaand aan de evaluatie gevraagd zijn/haar beeld over het functioneren van de RvT mee te geven.

De RvT is verantwoordelijk voor het goed uitvoeren van zijn taken en verantwoordelijkheden en moet zorgen voor voldoende tegenwicht binnen de RvT zelf als ook tussen de RvT en het bestuur.

Deze visie op besturen en toezicht houden is opgesteld met de huidige kennis en opvattingen over besturen en toezicht houden. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op de visie. De zelfevaluaties van de RvT en de bestuurder zijn een natuurlijk moment om te bepalen of herijking van deze visie noodzakelijk is.