

Visie op toezicht

Stichting Zorggroep Amsterdam Oost

CONCEPT

Context

De visie op Toezicht beschrijft de rol en de wijze waarop de Raad van Toezicht van ZGAO haar bevoegdheid en verantwoordelijkheid invult en ziet toe dat ZGAO haar maatschappelijke verantwoordelijkheid naar eer en geweten waarmaakt. De visie op Toezicht is gebaseerd op de 'Governancecode Zorg'. Naast een algemene beschrijving is de visie ook vertaald naar de specifieke situatie voor ZGAO, rekening houdend met haar kenmerken.

De formele bevoegdheden en lange termijn aspecten zijn vastgelegd in de reglementen, in deze Visie op toezicht wil de Raad van Toezicht van ZGAO meer invulling geven over de wijze waarop zij haar rol wil uitoefenen.

Governancecode Zorg

De Governancecode Zorg van de Brancheorganisaties Zorg die 1 januari 2017 van kracht is geworden, geeft een helder en bindend kader voor de wijze waarop bestuur en toezicht dienen te worden ingevuld. De code formuleert de volgende zeven principes:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De raad van bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

In dit toezichtkader past ZGAO de Governancecode Zorg toe op haar eigen situatie.

Missie/Visie/Kernwaarden/Besturing ZGAO

Missie

ZGAO biedt toegevoegde waarde aan de kwaliteit van leven van kwetsbare mensen in de thuissituatie of binnen de zorginstelling. Deze waarde wordt bereikt door een samenhangend aanbod van zorg en behandeling, tijdelijke of permanente woongelegenheden en welzijnsvoorzieningen.

Visie

De kwaliteit van leven van onze cliënten staat voorop. Cliënten zijn zo zelfstandig en zelfredzaam als mogelijk, kunnen zichzelf zijn en voelen zich veilig.

Medewerkers zijn gastvrij, betrokken, professioneel, flexibel en praktisch. Zij werken samen en nemen de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun werk.

De woonomgeving voor de langdurige zorg is kleinschalig, sfeervol, open en veilig. De verblijfsomgeving voor de kortdurende zorg is sfeervol, open, veilig en stimulerend om de zelfstandigheid te vergroten.

CONCEPT

Kernwaarden

De kernwaarden waar wij in geloven worden beschreven in de letters S.V.P. U mag erop vertrouwen dat alle ZGAO-medewerkers hiernaar handelen.

Samen

Ik ben nieuwsgierig naar mijn cliënt en zijn omgeving. Ik deel ervaringen en heb een open houding naar iedereen die een rol speelt in de zorg voor mijn cliënt.

Veilig & Vertrouwd

Ik bied een schone en veilige leefomgeving waar een gemoedelijke sfeer heerst en mensen zich welkom en thuis voelen. Ik kom mijn afspraken na.

Professioneel & Praktisch

Ik zorg ervoor dat ik voldoende kennis en vaardigheden heb en gebruik deze ook. Ik ken de organisatie en neem de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van mijn werk.

De kernwaarden gelden niet alleen voor de medewerkers van ZGAO, maar ook voor de Raad van bestuur en de Raad van Toezicht. Beide raden leven naar de kernwaarden, en zijn hierin herkenbaar voor alle betrokkenen binnen en buiten de organisatie.

Besturingsprincipes

De besturingsprincipes die de basis vormen van structuur en cultuur zijn:

- Alles draait om 'de bedoeling': de kwaliteit van leven en waardigheid van onze cliënten.
- Het primaire proces is leidend bij de ontwikkeling van ons beleid en bij de besluitvorming op alle organisatieniveaus.
- Onze systemen richten we in op zo'n manier dat de bedoeling wordt ondersteund; de systemen zijn dus een middel en geen doel.
- Onze professionals zijn 'in the lead' waar het gaat om onze vakinhoudelijke expertise.
- Klein en slagvaardig MT.

Wij investeren in de volgende vijf elementen:

- Teams ontwikkelen een steeds groter zelforganiserend vermogen. Zij worden hierbij gecoacht, geleid en ondersteund door hun leidinggevenden. Hun regelruimte zal toenemen naarmate teams zichzelf ontwikkelen en in staat zijn hun doelen te behalen. Veel teams binnen ZGAO hebben nog op instructieniveau leiding nodig bij de dagelijkse gang van zaken. Andere teams kunnen binnen kaders zelfstandig werken. De leidinggevende moet in staat zijn de sturing hierop aan te passen.
- Alle sturingslagen kennen een eigen resultaatverantwoordelijkheid.
- Alle medewerkers hebben een samenwerkingsverantwoordelijkheid, zowel binnen als buiten ZGAO.
- Decentraal organiseren waar dat kan en centraal organiseren wat moet (vanuit het oogpunt van kwaliteit of efficiency)
- Ondersteunende diensten faciliteren (de performance van) het primaire proces / de lijnorganisatie, zij staan dicht bij de zorg, handelen in het belang van het primaire proces en worden in hun ontwikkelactiviteiten gedreven door de behoeften en wensen van het primaire proces. Externe regelgeving wordt zo eenvoudig mogelijk vertaald naar de lijn.

CONCEPT

Hoe houden we Toezicht?

De Raad van Toezicht van ZGAO ziet toe of de organisatie haar bestaansrecht en maatschappelijke doelstelling in voldoende mate realiseert op een doeltreffende en doelmatige wijze. Waarbij een duidelijk beeld is van de mogelijke risico's en genomen beheersmaatregelen. Met daarbij 'goede zorg, behandeling en welzijn' met het belang van de cliënt voorop. Dit wordt geleverd in een dynamisch maatschappelijk speelveld met diverse stakeholders en (maatschappelijke) belangen die gediend worden.

Het toezicht en het bestuur van ZGAO is gericht op het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Wij vinden mede onze legitimatie in de vertaalslag van maatschappelijke thema's en waarden naar bedrijfsdoeleinden en -strategie van ZGAO. In een continu veranderende wereld kunnen deze waarden ook veranderen, dan wel meer of minder pregnant door de samenleving ervaren worden. Daarom is het van belang dat de Raad van Toezicht deze waarden en de meervoudige (publieke) belangen die daarbij spelen in het vizier heeft en weegt. Dit alles doet de Raad van Toezicht in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur van ZGAO. In deze constante zoektocht is het de wens van de Raad van Toezicht om op basis van opgedane ervaringen en aanwezige deskundigheid met collectieve wijsheid de Raad van Bestuur uit te dagen om veel te bereiken en hierin een betrouwbare partner te zijn.

Samenspel met het Bestuur

Met het oog op een goed samenspel met de Raad van Bestuur hanteert de Raad van Toezicht een positief kritische houding. Het leidende uitgangspunt is wederzijds vertrouwen. De samenwerking met de Raad van Bestuur is gebaseerd op een onafhankelijke wijze van toezicht uitvoeren, elkaar bevragen, ruimte laten voor twijfel, investeren in continue dialoog en elkaar steunen bij de verwezenlijking van de bedrijfsdoeleinden van ZGAO.

Goede zorg wordt gekenmerkt door goede samenwerking. Samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Raad van bestuur en samenwerking tussen de medezeggenschap, adviesraden, medewerkers, vrijwilligers, cliënten en naasten, betrokken bij ZGAO. Gezamenlijke normen en waarden dragen bij aan de organisatieontwikkeling.

Centraal in de cultuur staat het continue leren door feedback te geven en te ontvangen. Met in het oog de juiste verhouding voor balans en een positief vizier gericht op de toekomst.

Integer en open

Hierbij past een integere en open houding van toezichthouders en bestuurders, waarbinnen ruimte is voor reflectie, doorvragen, het combineren van harde en zachte informatie en tegenspraak. De Raad van Toezicht als 'kritische vriend' van het Raad van Bestuur typeert de relatie. De kritische vriend kan over alle benodigde informatie beschikken, kent de feiten en de cijfers en vormt zich een beeld van de organisatiecultuur.

Vanuit de gezamenlijke deskundigheid, de feiten en het beeld van de organisatie, houdt de Raad van Toezicht toezicht op de prestaties en toezicht op de sturing. Hierbij wordt naast de ratio ook een onderbouwing vanuit intuïtie en interpretatie van signalen van 'buiten' benut. In het contact binnen de Raad van Toezicht en met de Raad van Bestuur worden lastige gesprekken niet vermeden en wordt interventie, indien nodig, niet geschuwd.

Distantie en overview

Om de prestaties van ZGAO objectief te kunnen beschouwen is een zekere distantie nodig tot de organisatie. Gepresenteerde resultaten in rapportages moeten voor zichzelf kunnen spreken in relatie tot de maatschappelijke doelstellingen en de ambitie van de organisatie. Voor

CONCEPT

toezichthouders is het van belang de grote lijnen, het geheel en de context te kunnen overzien bij het bepalen van een zienswijze over het functioneren van ZGAO.

Handelingsvrijheid met betrokkenheid

ZGAO wil inspelen op maatschappelijke vraagstukken, acteren op spanningen en zoeken naar kansen. Maatwerkoplossingen en pilots passen daarbij. De Raad van Bestuur biedt de organisatie daarvoor een ruime handelingsvrijheid. Dit vraagt in onze meervoudige samenleving toenemende betrokkenheid van de Toezichthouders bij de wijze hoe door de Raad van Bestuur, het management en de medewerkers wordt gehandeld: is dit in lijn met de visie van ZGAO; is er voldoende congruentie en consistentie tussen het beleid en de praktijk; doet ZGAO de goede dingen en wat zijn de effecten en wat zijn de risico's?

Maatschappelijk ondernemen

Bij maatschappelijk ondernemerschap horen risico's. De Raad van Toezicht ziet het als haar rol om de organisatie te prikkelen om zo goed mogelijk maatschappelijk te presteren, binnen de gestelde kaders en met oog voor eventuele risico's. In het samenspel met de Raad van Bestuur wordt besproken hoe ZGAO acteert op risico's, daarbij ziet de Raad van Toezicht erop toe dat (onnodige) risico's worden vermeden, waarbij speciale aandacht uitgaat naar integriteit en de cultuur binnen de organisatie.

Terugkijken en vooruit zien

Goed toezicht kijkt terug en ziet vooruit. De Raad van Toezicht heeft nadrukkelijk oog voor ontwikkelingen die de organisatie kunnen beïnvloeden. De Raad van Bestuur neemt daarom de Raad van Toezicht vroegtijdig mee in het ontwikkelingstraject van zwaarwegende dossiers, bijvoorbeeld op het gebied van vastgoed.

Daarbij voorkomen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht rolverving tussen toezichthouder en bestuurder.

Verantwoordelijkheid en bevoegdheden

De Raad van Toezicht ziet toe op de wijze waarop sturing wordt gegeven aan ZGAO, daar waar de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de besturing met inachtneming van de missie en visie van de organisatie.

De Raad van Toezicht stelt de bestuurder aan, bepaalt de bezoldiging, begeleidt en beoordeelt de bestuurder en ontslaat.

De Raad van Toezicht van ZGAO kent vaste commissies en zo nodig tijdelijke werkgroepen. De vaste commissies zijn:

- Remuneratie commissie, beoordeling en honorering bestuurder
- Financiële commissie
- Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Eén van de leden van de commissie treedt op als voorzitter en stemt de agenda en besprekingen af met de bestuurder.

De commissies hebben aanvullend op de voltallige Raad van Toezicht bijeenkomsten aanvullende bijeenkomsten en werkbezoeken.

De commissies adviseren de volledige Raad van Toezicht. Formele besluitvorming of goedkeuring vindt plaats in de voltallige Raad van Toezicht.

CONCEPT

Informatie

De Raad van Toezicht baseert zich daarbij enerzijds op de informatie die zij aangereikt krijgt van de bestuurder, maar heeft ook een eigen verantwoordelijkheid informatie te vergaren.

De informatie waarop de Raad van Toezicht zich baseert bestaat enerzijds uit 'harde informatie' als rapportages en anderzijds uit 'zachte informatie' zoals betrokkenheid bij de doelstellingen van de organisatie en tevreden cliënten.

Daartoe hanteert de Raad van Toezicht een informatieprotocol waarin is opgenomen welke rapportages op welke momenten besproken gaan worden met de bestuurder. Eventuele externe rapportages worden door de bestuurder gedeeld. De Raad toetst daarbij de wijze waarop de informatie tot stand is gekomen en tot welke duiding en besluiten dit heeft geleid bij de bestuurder.

Aanvullend op de rapportages en de gesprekken met de bestuurder en periodiek MT leden leggen de leden van de Raad van Toezicht werkbezoeken af in de organisatie. Daar spreken zij medewerkers, cliënten en de medezeggenschap om zich zo een beeld te vormen. Tijdens de werkbezoeken wordt vooral aan informatiegaring gedaan en wordt grote terughoudendheid betracht in het doen van uitspraken over de managementbesluiten. Dit is immers primair het domein van de bestuurder.

De Raad van Toezicht spreekt jaarlijks ook de Ondernemingsraad, Cliëntenraad en het Managementteam. Hiertoe wordt een verdeling binnen de Raad opgesteld. Deze bijeenkomsten vinden bij voorkeur plaats in het bijzijn van de bestuurder, mocht dit onverhoopt anders verlopen dan krijgt de bestuurder zo spoedig mogelijk na de bijeenkomst een terugkoppeling van het desbetreffende lid.

Ontwikkeling en opleiding

De Raad van Toezicht is kritisch op het eigen functioneren en de zelfreflectie welke bijdraagt aan een samenstelling van de Raad die past bij de organisatieontwikkeling en cultuur. Continue oriëntatie vindt plaats op de rollen die worden vervuld door de Raad in relatie tot de samenstelling van de Raad. Bij benoemingen wordt stilgestaan bij het profiel dat op dat moment en in de voorziene toekomst nodig is om de Raad in de volle breedte toegerust te laten zijn op haar verantwoordelijkheid.

De Raad van Toezicht werkt zelf actief aan haar vaardigheden en expertise. De Raad stelt jaarlijks een opleidingsprogramma op waarin de leden actief werken aan hun verdere ontwikkeling.

Het functioneren van de Raad wordt jaarlijks geëvalueerd middels een zelfevaluatie. Onder begeleiding van externe deskundigen en middels een passende methodiek wordt het functioneren van de Raad kritisch doorgenomen. Dit geeft input voor de accenten die de Raad het komende jaar wil leggen en is tevens van invloed op haar opleidingsprogramma.