

# Toezichtvisie, -kader en toetsingskader

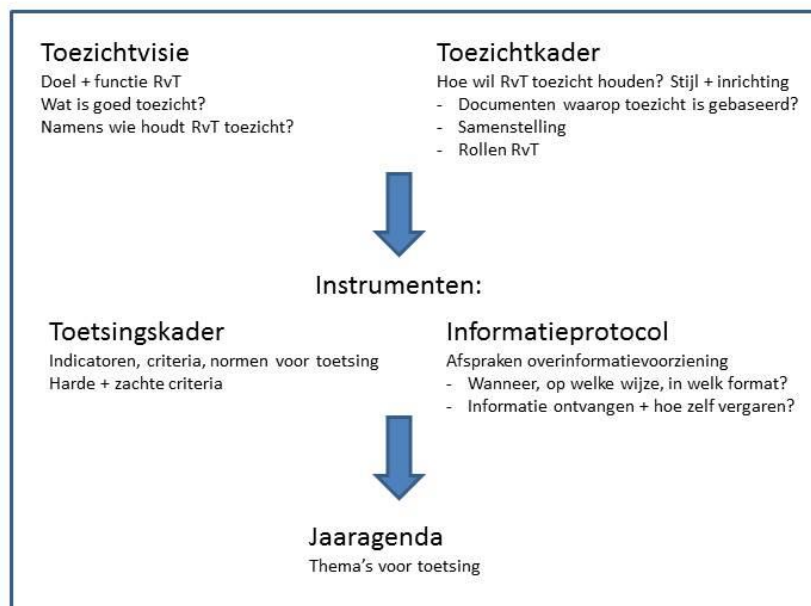
## Raad van Toezicht Stichting LdH W&G/LJ&R

---

*“Goed bestuurlijk toezicht betekent dat er een voortdurende oriëntatie plaatsvindt op rollen en taken, op blikrichtingen en op de bagage in de vorm van kennis, deskundigheid, ervaring en niet te vergeten informatie. Het goede toezicht krijgt vorm door te handelen, door te reflecteren op je rol en functie en door op die manier ergens voor te staan”. (uit Atlas van het toezicht)*

### Proactief toezicht

Uitgangspunten van goed intern toezicht worden weergegeven in de toezichtvisie. Daarin beschrijft de RvT concreet hoe hij toezicht houdt op de directie, de besturing en het functioneren van de instelling. De RvT zet uiteen waarvoor hij wil staan, waarop hij zich wil richten en hoe hij toezicht wil houden. De visie wordt actueel gehouden en periodiek (jaarlijks) uitgewerkt waarbij één of enkele thema's worden benoemd waaraan extra aandacht wordt besteed.



## Toezichtvisie

Uitgangspunten voor het toezicht zijn de statuten en de missie, visie en kernwaarden van de Stichtingen van het Leger des Heils W&G en LJ&R. Deze uitgangspunten vinden hun oorsprong in het Kerkgenootschap. Doelstelling van de Stichtingen van het Leger des Heils W&G en LJ&R is deze uitgangspunten in woord en daad uit te dragen en concreet te maken.

Het LdH wil iedereen een eerlijke kans geven en komt daarom op voor mensen die geen helper hebben. Het LdH zet zich in voor mensen aan de onderkant van de samenleving die met sociale uitsluiting (dreigen te) worden geconfronteerd. Aan hen wordt een vangnet geboden door aandacht voor herstel van het gewone leven, via werk, vrijetijdsbesteding, herstel van relaties, ondersteunend

met de nodige zorg en correctie en aandacht voor gezond geestelijk leven. Deze mensen worden geholpen weer greep te krijgen op hun leven. Met LJ&R wordt op deze manier tevens bijgedragen aan het vergroten van de maatschappelijke veiligheid, het terugdringen van recidive en het bevorderen van resocialisatie en rehabilitatie. De hulp aan mensen die deze willen aanvaarden, gebeurt vanuit de kernwaarden van het Leger des Heils, zonder onderscheid naar godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras of geslacht.

### **(Inter)nationale verbondenheid**

Bij het toezicht op de Stichtingen W&G en LJ&R is ook het bewustzijn van de raad over de verbondenheid van de stichtingen met de overige nationale organisaties van het LdH (One Army) en de internationale verbondenheid van belang. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op de stichtingen waarvoor de raad is ingesteld en door benoeming van drie qq-leden door de Generaal van de Salvation Army, is deze verbondenheid met de andere organisaties van het LdH verankerd.

### **Waarom bestaat de Raad van Toezicht?**

De stichtingen hebben expliciet de keuze gemaakt om het Nederlandse governance model te hanteren. De zorgbrede Governance Code is op de stichtingen zoveel mogelijk van toepassing, ook al is dit voor de stichtingen niet verplicht. Dat betekent dat de stichtingen W&G en LJ&R belang hechten aan een goede onafhankelijke governance en dat hierover ook verantwoording wordt afgelegd.

### **Doel van het toezicht**

Het doel van de Raad van Toezicht is erop toezien dat de kwetsbare mens waarop de stichtingen zich blijken hun missie richten, zo goed mogelijk wordt bediend. Dit met behulp van goed opgeleide en vanuit de identiteit van het Leger des Heils gemotiveerde medewerkers en overige betrokkenen. En dat in een organisatie die daarvoor goed is geëquipeerd en die rust op een degelijke financiële structuur.

De Raad van Toezicht wil vanuit een open en betrokken houding de stichtingsdirectie uitdagen om het beste uit de organisatie en de medewerkers te halen en haar daarbij ondersteunen. De doelstelling daarbij is dat de deelnemers van LdH W&G daadwerkelijk in staat worden gesteld hun leven te leiden op een manier die bij hun mogelijkheden past. Dat doet de Raad van Toezicht door met de stichtingsdirectie het gesprek te voeren, goed te luisteren, haar kritisch te bevragen en van advies te dienen.

Kortom, de Raad van Toezicht ziet toe op:

- Het concretiseren en waarmaken van visie en missie van de stichtingen;
- De verantwoorde besturing van de organisatie;
- De algemene gang van zaken;
- Goed werkgeverschap.

### **Elementen van goed toezicht zijn voor ons:**

- In een open relatie met stichtingsdirectie zoeken naar de essentie van de doelstellingen van het LdH en van daaruit bepalen wat het goede is om te doen;
- Transparant werken;
- Kritisch, betrokken en ondersteunend;
- Niet alleen materieel, maar juist ook aandacht voor de culturele en geestelijke aspecten;
- Ondersteunend aan het primaire proces; datgene wat de Raad van Toezicht doet, moet er voor zorgen dat het primaire proces zo optimaal mogelijk kan worden uitgevoerd;
- Duurzaamheid in de breedste zin van het woord, klaar voor de toekomst;

- One Army gedachte ondersteunend/concretiserend;
- Proactief en reactief; gebaseerd op onze visie en uitgangspunten voor goed toezicht;
- Aanspreekbaar, maar ook zelf aanspreken.

### **Namens wie houden we toezicht?**

De Raad van Toezicht houdt toezicht namens de samenleving als geheel (die een groot deel van de inkomsten van de stichtingen opbrengt) en in het bijzonder namens de deelnemers, de medewerkers en stakeholders van het LdH. Zij verwachten goede zorg en aandacht in de uitvoering van de taken en de middelen om uitvoering te kunnen geven aan de opdracht van het LdH.

### **Waar wil de Raad van Toezicht over 5 jaar staan?**

- Goede samenwerking met de stichtingsdirectie waarbij de Raad van Toezicht deelgenoot is van alle belangrijke ontwikkelingen in de organisatie;
- Voldoende tijd voor reflectie op thema's;
- Behoud van de huidige goede kwaliteit van toezichthouders;
- Behoud van de hoge aanwezigheidsgraad van toezichthouders bij vergaderingen;
- De successieplanning van de Raad van Toezicht voortzetten;

## **Toezichtkader**

De RvT houdt met name toezicht door middel van zijn vergaderingen waarin enerzijds toezicht op de gang van zaken en formele besluitvormingspunten plaatsvindt en anderzijds ook invulling wordt gegeven aan de adviesrol van de Raad van Toezicht. Voor diepgaander discussies over inhoud van beleid, toezicht op onderdelen van het beleid of uitvoeriger uiteenzetting, verantwoording door de directie, zijn de RvT-commissies ingesteld. De werkgeversrol van de Raad van Toezicht wordt met name uitgevoerd door de S&R commissie. Besluitvorming en goedkeuring van directievoorstellen blijft echter voorbehouden aan de Raad van Toezicht in z'n geheel.

### Documenten waarop het toezicht is gebaseerd, zijn:

- Statuten W&G + LJ&R
- Reglementen Raad van Toezicht + stichtingsdirectie
- Commissiereglementen
- Notitie taakverdeling stichtingsdirectie
- Klokkenluidersregeling
- Fraudeprotocol
- Protocol voor de beoordeling van de leden van de stichtingsdirectie
- Procedure voorbereiding (her)benoeming of ontslaan functionarissen cf art. 18 statuten

### Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht streeft naar een evenwichtige samenstelling waarbij sprake is van spreiding van deskundigheden, vaardigheden en achtergronden. De leden van de Raad van Toezicht hebben kennis van of affiniteit met:

- de sector welzijn en gezondheidszorg (op landelijk en lokaal niveau);
- het besturen van (grote) instellingen;
- sociaal beleid en kwaliteitssystemen,
- financiële en juridische vraagstukken;
- vraagstukken waarbij de cliënt centraal staat.

Hierbij wordt tevens uitgegaan van algemeen bestuurlijke kwaliteiten en onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Toezicht. De leden hebben voldoende tijd ter beschikking om goed invulling te geven aan de taken van de Raad van Toezicht en zijn commissies.

### Huidige samenstelling

Naam	Deskundigheden
Commissioner mw. H. Tvedt	Bestuurlijke aangelegenheden, goede kennis van en ervaring met de LdH organisatie (nationaal en internationaal), algemene en (inter)nationale netwerkrol in de samenleving, psychologie, theologische kennis
Kolonel H. Andersen	Management, strategie ontwikkeling, missional leadership, goede kennis van en ervaring met de LdH organisatie, theologische kennis
Kolonel J. den Hollander	Financiën, goede kennis van en ervaring met de LdH organisatie, theologische kennis
Mw. drs. M. Trompetter	Financiën, risicomanagement, governance, HRM, kennis over zorgorganisaties
Mw. M.F.D. Waling-Huijsen (voordracht LCR)	Kwaliteit van zorg, ethiek, medezeggenschap, toezicht houden
Dhr. drs. P.W.D. Venhoeven	Financiën, ICT, risicomanagement
Dhr. mr. drs. A.J. Lock (voordracht COR)	Communicatie, media, HRM
Mw. Prof. Mr. drs. W. den Ouden	Openbaar bestuur, publiekrecht, financiering sociaal domein, theologische kennis
Dhr. drs. J.M. de Vries (voordracht COR)	Politieke ontwikkelingen, werknemersbelangen publieke sector, kwaliteit van zorg

Naar de toekomst toe zal de Raad van Toezicht een afweging maken of een lid benoemd zou moeten worden met specifieke kennis van strategie en zorg & welzijn. Dit mede gezien de complexiteit en groei van de organisatie. Daarnaast acht de Raad van Toezicht het van belang periodiek de benodigde expertises te wegen. Een en ander is immers mede afhankelijk van de ontwikkelingen van de organisatie. Daarbij gaat het niet alleen om kennis en kunde, maar ook om mensen die een missionaire vertaling kunnen maken naar de strategie van de organisatie.

### Toetsingskader

Voor het toetsingskader is een aantal uitgangspunten van belang:

1. Toetsing = controle van de werkelijkheid ten opzicht van de norm;
2. In het kader van de toezichtvisie van de Raad van Toezicht gaat het om de toetsing van de mate waarin het bestuur in-control is op alle relevante terreinen en op de goede werking van de governance, inclusief "board-room dynamics". Er dient een goede balans te zijn tussen "hard en soft controls";
3. Voorbeelden van relevante terreinen waarop de organisatie in-control moet zijn: financiën, ICT, kwaliteit van zorg. Voor een specifiek jaar of onderwerpen kunnen apart specifieke criteria worden bepaald;
4. Vanuit de Raad van Toezicht gaat het bij het toetsingskader in het algemeen om de opzet en de goede werking van beheersingsmaatregelen:
  - De opzet van de sturingsinstrumenten;
  - De kwaliteit van de feitelijke sturing;

- De kwaliteit van de uitkomsten → goed financieel beheer, goede kwaliteit van zorg, continuïteit en betrouwbaarheid van de ICT. De toetsing door de Raad van Toezicht richt zich op alle drie bovengenoemde elementen (in feite betreft dit de P&C cyclus);
5. Werkvormen: toetsing vindt plaats aan de hand van documenten en rapportages, vergaderingen in commissies en plenair, werkbezoeken, kennis van de omgeving, maatschappelijke normen, etc.

De Raad van Toezicht heeft de wens om toe te werken naar een integrale kwartaalrapportage met de belangrijkste thema's. Deze rapportage dient niet alleen inzicht te geven in de financiële stand van zaken, maar ook in de kwaliteit van de geleverde zorg, HR, impact van het werk, e.d.

## **Specifieke aandachtspunten toetsingskader 2019**

In 2019 wil de Raad van Toezicht de volgende onderwerpen nauwlettend volgen:

- Groei en relevantie voor de identiteit;
- Organisatieontwikkeling, structuur van de organisatie en rol van de stichtingsdirectie;
- One Army;
- Kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers (mede i.r.t. ziekteverzuim);
- De doorstroming van deelnemers en de vraag hoe vaak ze terugkomen (betreft de impact van het werk van het LdH);
- Toekomstgerichtheid (het vertalen van maatschappelijke ontwikkelingen) – dit zou structureel in het werk moeten worden ingebouwd;
- Informatieprotocol - dit zal aan alle RvT-commissies worden voorgelegd om te updaten: Willen we de info nog hebben? Zo ja, in welke vorm en hoe wil de Raad van Toezicht daarvan kennis nemen? Via de commissie of bijvoorbeeld via een gesprek met de COR of wil de Raad van Toezicht alleen documenten en moet een bepaald punt wel/niet nog in de Raad van Toezicht besproken worden?