



## Visie op toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) houdt integraal toezicht op het besturen en beleid van de Raad van Bestuur (RvB) en op de algemene gang van zaken binnen Raffy-Leystroom in relatie tot haar maatschappelijke taak en zelfstandige positie. Tevens functioneert de RvT als werkgever, adviseur en klankbord voor de Raad van bestuur.

De uitgangspunten bij het toezien op de algemene gang van zaken binnen de Raffy-Leystroom zijn de behoeften, belangen en wensen van (toekomstige) cliënten en medewerkers en de inbreng van cliënten en/of naasten in het tot stand komen van de zorg. Zorg die voldoet aan vigerende professionele standaarden en eisen (kwaliteit van zorg).

Onze visie op toezicht houden is enerzijds reactief gebaseerd op toetsing van doelrealisatie door strategie, beleid en beheer en anderzijds proactief gericht op analyse van risicofactoren en advisering. Bij het aspect doelrealisatie gaat het bijvoorbeeld om de mate van kwalitatief doelgerichte zorgverlening aan ouderen, het meten van resultaten en het benutten van de informatie voor kwaliteitsverbetering en managementinformatie.

Het continu gericht zijn op mogelijke risicofactoren en de onderliggende analyse vergroot de succeschansen van projecten en ontwikkelingen.

Optimaal toezicht zien wij als een dynamiek van situationele distantie:

- intensieve monitoring op gepaste afstand;
- betrokkenheid versterken indien nodig;
- verantwoordelijkheid nemen als het moet.

Belangrijke indicatoren voor het interne toezicht zijn de missie, visie en kernwaarden van Raffy-Leystroom alsmede kwaliteit, effecten, processen en belangen.

De interne toezichtfunctie bestaat uit 4 hoofdtaken:

- het op onafhankelijke wijze houden van integraal **toezicht** op de taken en het beleid van de RvB en op het functioneren van de organisatie in het algemeen;
- het **adviseren** en ondersteunen van de RvB;
- het uitoefenen van de bevoegdheden ten aanzien van benoeming, schorsing, ontslag en beloning van de RvB (**werkgeverschap**);
- **ambassadeurschap**; en daarbij het afleggen van verantwoording over de uitvoering van zijn taken en de uitoefening van zijn bevoegdheden.

### Toeziicht

Het is onze taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. Toeziicht in deze zin betekent, controleren of de afgesproken en vastgestelde kaders en doelstellingen worden gerealiseerd. De nadruk ligt op het verlenen van goedkeuring (met name op die onderwerpen die als zodanig zijn vastgelegd) en monitoring.

We zien voor onszelf op dit punt een belangrijke kader stellende en controlerende rol weggelegd op basis van een gezonde kritische houding. Het bestuur krijgt de ruimte maar tevens wordt een proactieve, ondersteunende bijdrage van de bestuurder verwacht.

### Advies

Vanuit de adviestaak treedt de toezichthouder op als klankbord en sparringpartner voor het bestuur. Onze ervaring en expertise kan de RvB helpen in vraagstukken naar de toekomst van de organisatie, de weg daar naar toe of belangrijke organisatorische dilemma's en externe kwesties.

We willen graag het accent op de klankbordfunctie leggen en als sparringpartner voor de RvB beschikbaar zijn om majeure aangelegenheden in een vroeg stadium af te stemmen.



### **Werkgever**

De werkgeversrol gaat over de arbeidsrelatie met de bestuurder. De bestuurder wordt benoemd door de toezichthouders en bestuurt de stichting. De RvT is in haar werkgeversrol verantwoordelijk voor de beoordeling, de beloning maar ook voor het ingrijpen als de bestuurder niet meer de juiste persoon voor de functie is.

De RvT hecht aan de rolvastheid van toezichthouders en het bestuur in hun taakuitoefening. RvT wil met respect en zorg voor de persoon op een transparante wijze de werkgeversrol vervullen. De RvT werkt niet met aparte commissies maar met aandachtsgebieden en aanspreekpunten voor remuneratie (en audit). De RvT heeft jaarlijks een remuneratiegesprek met de bestuurder.

### **Netwerker (ambassadeurschap)**

Toezichthouders vormen een belangrijke schakel tussen Raffy-Leystroom en de samenleving. Tijdig inspelen op ontwikkelingen in de eigen sector, de markt of de lokale samenleving is essentieel voor een zorginstelling die zich wil kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving.

De RvT wil zich terughoudend opstellen als het om acteren gaat op dit punt en wil gedoseerd de goede momenten kiezen. Ceremoniële aangelegenheden, commissievergaderingen, het vaststellen van de gemeentelijke visies, en NVTZ-vergaderingen zijn geschikte momenten om betrokkenheid te tonen en ogen en oren open te stellen. Netwerken is in eerste instantie het domein van de bestuurder. De RvT kan strategisch worden ingezet en opereert in dit opzicht in nauwe samenhang met de bestuurder. De RvT voelt zich verbonden met de bewoners en de lokale samenleving, maar ziet dus op de eerste plaats een uitvoerende rol voor het bestuur. Over de samenstelling van de vertegenwoordiging moet bewust worden nagedacht.

### **De stijl van toezicht en de teamrollen**

De RvB en RvT stellen het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Zij doen dit vanuit een integere en open cultuur waarin ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvT zijn aanspreekbaar op resultaten en toezicht; Investeren in kennis en kunde, werken vanuit het cliëntperspectief, oog hebben voor belanghebbende partijen en openstaan voor feedback. Zij zijn zich bewust van een goede risicobeheersing en de moraal binnen de organisatie.

De toezichthouders vervullen de vier taken (toezicht, advies, werkgever, netwerker) niet individueel maar gezamenlijk als een team. De RvT is qua vaardigheden en competenties complementair en is gecommiteerd aan het gezamenlijk doel en de manier waarop het doel van de stichting gerealiseerd wordt. Toezichthouders spreken elkaar hier gezamenlijk en wederzijds op aan. Het team wint aan kracht bij eenheid, door een goede samenwerking en het benutten van elkaars kwaliteiten.

Het benoemen van een gezamenlijk doel en het onderkennen van verschillende teamrollen en wederzijdse verantwoording en verantwoordelijkheid benadrukt het opereren als een team en niet als losse individuen. Het gaat om gedrag dat gericht is op het aanbrengen van structuur, op het voorzien van nieuwe ideeën of informatie, op het voorbereiden of afmaken van vergaderingen, op de binding in het team, op tegengas, op de sfeer, op observatie, op gevoel voor de samenleving.

Het profiel en de samenstelling van de RvT is afgestemd op verschillende teamrollen en de aanvulling op eigen competenties en vaardigheden. De RvT maakt het mogelijk verantwoordelijkheid en verantwoording te creëren door een verscheidenheid in taken en gedragingen: uitdagen, vragen, sonderen, bespreken, testen, informeren, debatteren, verkennen en aanmoedigen.

Wij schuwen het niet om zo nodig externe expertise te raadplegen.



### **De wisselwerking tussen Bestuur en RvT**

Voor een goede wisselwerking tussen RvT en RvB is balans en vertrouwen van groot belang. Besturen en toezicht moet vanuit een transparante en constructieve basis kunnen plaatsvinden. We bieden ruimte aan de bestuurder zonder op de stoel van de bestuurder plaats te nemen. De RvT staat 'om de bestuurder heen'. Maar we hebben tegelijkertijd een kritische houding en durven door te vragen om te toetsen. Een goed geïnformeerde RvT kan goed toezicht uitoefenen en beter advies (= klankborden) geven.

De RvT en het RvB hechten daarom aan een goede communicatie en rollenscheiding. Communicatie over de inhoud, het proces en ook het gevoel. De voorzitter heeft hierin een verbindende rol en koppelt terug op deze drie onderdelen. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij zijn verantwoordelijkheid neemt, initiatief toont en met (eigen) voorstellen komt. De afstemming vraagt bijzondere aandacht en de frequentie van het contact, het terugkijken op het functioneren als team en als persoon in de wisselwerking is extra van belang.

De RvT wil een aantal waarborgen aanbrengen om deze wisselwerking goed gestalte te geven:

- Een agendaoverleg tussen voorzitter en bestuurder voorafgaand aan de reguliere vergadering. Dit agenda overleg (mondeling en tijdig voorafgaand) heeft het karakter van het bespreken van de punten ter agendering, de noodzakelijke informatie en de vorm van bespreking (klankbord, besluitvorming of ter informatie). Incidenteel kan dit overleg telefonisch plaatsvinden.
- De RvT vergadert met een structurele regelmaat van 1 keer per 2 maanden.
- Daarnaast wil de RvT ruimte maken voor de behandeling van thema's in de reguliere vergadering of in de vorm van aparte themabijeenkomsten.
- De RvT overlegt twee keer per jaar met de ondernemingsraad en de cliëntenraad.
- In afstemming met de bestuurder spreekt de RvT incidenteel met functionarissen uit de staf en/of het managementteam.
- In afstemming met de bestuurder legt de RvT met regelmaat werkbezoeken af om daadwerkelijk te ervaren hoe de organisatie acteert.
- De bestuurder maakt voor elke RvT vergadering een bestuursverslag (logboek) met daarin belangrijke externe en interne ontwikkelingen, voortgang van projecten, beheer en verhuur en verbindingen met stakeholders.
- Incidenteel wordt de RvT door de bestuurder per e-mail op de hoogte gebracht van zaken die in of buiten de organisatie spelen en die een gevoelig (reputatie) karakter hebben of waarvan het om andere redenen wenselijk is dat wij op de hoogte zijn.

### **Hoe wij ons verantwoorden**

De RvT evalueert jaarlijks haar functioneren. en tenminste om de 2 jaar onder begeleiding van een extern adviseur. Daarnaast evalueert de RvT het functioneren van het bestuur en de wisselwerking met de RvT. De RvT vraagt de bestuurder om een voorbereiding en bijdrage hieraan. Wij zijn aanspreekbaar op ons handelen. Dat doen wij niet alleen intern richting cliënten en medewerkers maar ook naar de maatschappij door verslag over onze activiteiten in het jaardocument.