

Visie en werkwijze toezichhouden van de Raad van Toezicht Stichting Azora

Inleiding

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governance Code Zorg 2017 volgen zorgorganisaties zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. De code is een instrument om de Governance zo in te richten dat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en aan het maatschappelijk vertrouwen. Binnen Azora onderschrijven we de uitgangspunten van de Governance Code 2017 en handelen daarnaar.

Onze missie is het bevorderen en faciliteren dat onze cliënten regie hebben over hoe zij hun leven willen leiden

Azora richt zich als zorgaanbieder vooral op (dreigend) kwetsbare ouderen. Wij faciliteren hen om zolang als mogelijk is het leven te leiden dat zij graag willen leiden in de omgeving waar zij voor kiezen. Dat wij ons daarbij richten op het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van onze cliënten ligt in het verlengde hiervan. Gezondheid wordt daarbij door ons geïnterpreteerd als positieve gezondheid: 'het vermogen van mensen om zelf regie te voeren en zich aan te passen in het licht van de fysieke, sociale en emotionele uitdagingen van het leven'. Voor zover cliënten niet meer in staat zijn om zelf de regie te voeren proberen wij, met nauwe betrokkenheid van hun naasten, ons zoveel als mogelijk is in te leven in hun leefwereld om van daaruit keuzen te (helpen) maken.

Leidend in onze visie zijn de keuzes en mogelijkheden van de cliënt en zijn sociaal netwerk

Wij weten met onze medewerkers deskundigheid perfect te combineren met warme aandacht. Wij staan met onze locaties midden in de gemeenschap en zijn een goede buur, dat is onze kracht.

Onze waarden zijn altijd leidend voor ons handelen

Aandacht: 'present zijn', er zijn voor de ander als die daar behoefte aan heeft;
Zelfstandig: ruimte krijgen en nemen;
Onderscheid: aansluiten bij de eigenheid van de ander betekent onderscheid maken;
Relatie: de kwaliteit van de relatie bepaalt de kwaliteit van het contact;
Ambitie: eerder dan dat 'elk contact een succes is' zijn we niet tevreden.

Voor de Raad van Toezicht (RvT) blijft het een flinke uitdaging om steeds de juiste balans te vinden tussen stabiliteit en flexibiliteit, distantie versus nabijheid en het individu versus het team. Zonder stabiliteit is het onmogelijk om flexibiliteit verantwoord handen en voeten te geven. Maar stabiliteit alleen is niet meer genoeg in een wereld van toenemende flexibiliteit.

Distantie blijft noodzakelijk voor een juiste rolverdeling tussen bestuur en RvT, waarbij het in alle gevallen belangrijk is dat de RvT zich niet laat verleiden om de rol van bestuurder in het bestuurlijke proces op zich te nemen. Ook is bewaken van afstand belangrijk als het gaat om de beoordelende rol als werkgever. De RvT is echter niet alleen beoordelaar, want goed werkgeverschap vraagt ook dat zij sparringpartner en coach van de bestuurder is.

Kortom: de RvT beweegt zich tussen uitersten en zal hier bewust en nauwgezet mee moeten omgaan.

Rollen Bestuur en Raad van Toezicht

De statuten van Azora voorzien in de RvT structuur. De RvT heeft een eigenstandige positie en vervult de (wettelijke) verantwoordelijkheden en taken vanuit vier rollen, de Governancecode en een eigen visie op toezicht die de visie en missie van Azora ondersteunen. Het eenhoofdige bestuur is verantwoordelijk voor functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvT en extern aan instanties die daarvoor wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

De vier rollen van de Raad van Toezicht van Azora zijn:

- *Toezichthouder*: toezichthouden op het beleid van de bestuurder, op de algemene gang van zaken binnen Azora en de door haar in stand gehouden maatschappelijke onderneming.
- *Klankbord*: ondersteunen bestuurder middels reflectie en advisering. Klankborden is een dialoog waarin ruimte is om zoveel mogelijk vragen te stellen. Want het gaat er niet alleen om wat de bestuurder doet en hoe hij het doet, maar juist ook waarom de bestuurder iets doet.
- *Werkgever*: benoemen, stimuleren, beoordelen, ontslaan bestuurder, bepalen bestuursmodel en de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder.
- *Rol naar de Maatschappij*: in verbinding staan met interne en externe stakeholders.

Vanuit deze rollen bewaken wij als RvT de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de maatschappij en de continuïteit van bestuur en organisatie van Azora om van waarde te blijven voor (huidige en toekomstige) cliënten, naasten en familie. Hoe we dat doen hebben we verder beschreven onder 'werkwijze'.

Governance in netwerken

Om te blijven voldoen aan onze maatschappelijke opdracht in een steeds complexer wordend speelveld werken organisaties op meerdere niveaus en met verschillende partners in netwerken en strategische allianties samen. Dat heeft tot gevolg dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van toezichthouders steeds zwaarder wordt aangezet. Klassieke Governance modellen en intern toezicht alleen op de eigen organisatie passen steeds minder bij deze ontwikkelingen. Vanuit een perspectief van een samenwerkingsverband of strategische alliantie is het wel de vraag hoe controleerbaar de Governance wordt ingericht en welke mate van controle (maatschappelijk) eigenlijk gewenst is. Van toezien op organisatie naar toezien op proces van samenwerking legt in ieder geval druk op de volgende rollen en competenties van toezichthouders.

1. Het aangaan van relaties met relevante partijen in de omgeving namens de organisatie, om het speelveld te begrijpen, maar ook om (gezamenlijk) toezicht te houden.
2. Het omgaan met snel veranderende strategieën en samenwerkingsverbanden vraagt situationeel om een andere vergaderfrequentie (hogere schakelsnelheid).
3. Het vinden van een nieuw evenwicht met (andere) bestuurders op voorgaande dimensies.
4. Een samenstelling van de raad, waarin diversiteit (op basis van expertise, persoonlijke stijl, maatschappelijke herkomst en/of inbedding, etc.) effectief kan worden aangewend.

De RvT kijkt dus van buiten naar binnen: het gemeenschappelijk publiek belang staat centraal waarbij de raad zich constant bewust is van de essentie van haar taak: waarom doen we dit en voor wie? Hoe past de organisatie in de huidige samenleving en in die van de toekomst? Wat zijn de kansen en bedreigingen? Wie zijn onze belanghebbenden en wat is hun rol? Wat is de strategische keuze van Azora in dit speelveld?

Deze omgevingsanalyse ondersteunt de toezichthoudende rol van de RvT, maar is ook bij het vervullen van de taak van werkgever onmisbaar.

De raad baseert zich niet alleen de informatievoorziening van de bestuurder maar kijkt ook zelfstandig naar organisatie en omgeving. De toezichthouder richt zich op het proces van besturen maar bemoeit zich operationeel niet met de besturing, het blijft toezicht op gepaste afstand.

Werkwijze RvT

Wij werken als RvT constructief samen met de bestuurder vanuit de principes van goed Bestuur en Toezicht, de doelen en de bedoeling van Azora. Daarbij versterken en scherpen wij elkaar in een cultuur van continue leren en verbeteren. Onze onderlinge relatie kenmerkt zich door openheid, transparantie en vertrouwen.

De RvT is betrokken, nieuwsgierig, gewetensvol en kritisch ten aanzien van het functioneren van de bestuurder en het functioneren van onze eigen raad en legt daar interne en externe verantwoording over af.

Alle leden van onze RvT hebben aandacht voor resultaten en kernwaarden van Azora, voor risico's en kansen en zijn verantwoordelijk voor toezicht dat past bij Azora.

Inrichting RvT

De RvT bestaat uit maximaal 7 leden en heeft naast het werkgeverschap van de bestuurder de navolgende expertisegebieden onder zich: vastgoed, algemeen bestuurlijk, HRM, ondernemerschap, strategisch management, financieel economisch, juridisch en zorg(inhoudelijk).

Commissies

Ter voorbereiding en verdieping van de onderwerpen die op de agenda van de RvT vergadering komen te staan, hebben wij drie commissies ingesteld:

Werkgeverscommissie, Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid en Commissie Financiën, Control en Vastgoed, met elk een voorzitter. Deze commissies komen periodiek met de bestuurder en een aantal medewerkers uit de organisatie bijeen.

De commissies zijn erop gericht om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. De RvT ontvangt van elk van de commissies een verslag van beraadslagingen en bevindingen. Op basis van deze voorbereidende werkzaamheden en advies (aangevuld met relevante onderlinge stukken/documenten) kan binnen de RvT aan de verdere besluitvorming vorm worden gegeven.

Onze RvT leden die benoemd zijn op voordracht van de OR en de Centrale cliëntenraad zien aanvullend toe op het proces van samenwerking tussen deze raden en binnen Azora.

Integraal toezicht

Als RvT verstaan wij onder integraal toezicht: het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van alle systemen en het handelen van mensen binnen en buiten Azora. Daarbij kijken wij naar 'harde' factoren (concrete en meetbare factoren) en ook 'zachte' factoren (signalen, minder concrete en lastig meetbare factoren). We hechten waarde aan integraal toezicht om alle strategische besluitvorming te kunnen toetsen aan de missie, visie, identiteit, continuïteit en het maatschappelijk belang. We stimuleren integraal toezicht door een goede, brede informatievoorziening, zowel formeel als informeel.

Informatievoorziening

De bestuurder verschaft de RvT tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van onze functie. Hiertoe is een Informatieprotocol informatievoorziening bestuurder aan RvT vastgesteld. Als raad halen we ook zelf actief informatie bij het bestuur en vergaren we informatie (kijken, luisteren, voelen) door in verbinding te zijn met Azora en haar omgeving.

Door onder andere periodieke locatiebezoeken, themasessies, ontmoetingsbijeenkomsten met interne en externe stakeholders, bijwonen van evenementen krijgen we meer zicht op en gevoel bij de situatie binnen Azora. Door het bijwonen van strategiesessies, inspiratiebijeenkomsten en door regelmatig tijd te besteden aan een inhoudelijk thema, hebben we als RvT zicht op onderlinge verhoudingen (tussen bestuur en MT en binnen MT onderling).

Bijlagen

1. Commissies RvT
2. Informatieprotocol RvT

Vastgesteld te Terborg d.d. 14-05-2020

Bijlage 1

Werking Commissies RvT

Zoals we in de afgelopen periode meerdere keren hebben besproken kunnen goed functionerende commissies een belangrijke functie vervullen binnen de RvT. Enerzijds door hun voorbereidende rol van agendapunten waardoor de dialoog in de RvT vergadering effectiever en efficiënter kan plaatsvinden. Anderzijds is het met een kleinere vertegenwoordiging makkelijker om onderwerpen in meer diepgang voor te bereiden en te bespreken met de bestuurder en de organisatie. Onderstaand een eerste aanzet daartoe welke we in dialoog met elkaar verder aan dienen te scherpen.

- Het voorstel is om de huidige commissies te integreren in drie commissies waarbij we het huidige takenpakket verdelen en aanvullen met nieuwe inzichten die we, waar nodig aanvullend, gezamenlijk vaststellen.
- De vergaderfrequentie is nader af te stemmen conform statuten, reglementen of actualiteit.
- Iedere commissie kent een bezetting van twee RvT leden, aangevuld met expertise van de andere leden als dat situationeel nodig mocht zijn.
- Iedere commissie heeft een voorzitter, zorgt voor separate verslaglegging ter ondersteuning agendapunten RvT

Inrichting en taken commissies RvT

1. Werkgeverscommissie

Taken: o.a. herbenoeming leden RvT, bewaken rol van toezichthouder m.b.t. professionaliseren, voortgangsgesprek bestuurder, bezoldiging bestuurder, accreditatie bestuurder, bezoldiging RvT, accreditatie RvT.

Bemensing: voorzitter RvT, iemand met HRM expertise of affiniteit hiermee.

2. Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid

Taken: o.a. beoordelen of alle aspecten van kwaliteit en veiligheid uit het Kwaliteitskader worden geadresseerd binnen Azora, het in gebruik stellen van zorginnovaties/technologie, ICT-veiligheid, RI&E's, fysieke/sociale veiligheid.

Bemensing: 2 RvT leden met inhoudelijke kennis of affiniteit zorgsector.

3. Commissie Financiën, Control en Vastgoed

Taken: o.a. selectie accountant, bespreking managementletter, bespreken jaarrekening, bespreken begroting en tussentijdse financiële gegevens, bespreken vastgoedontwikkelingen.

Bemensing: 2 leden met kennis van zaken of affiniteit bedrijfsvoering organisatie.

Bijlage 2

Informatieprotocol RvT

Algemeen	Op basis van documenten van Azora	Jaarplannen per RVE	1x per trimester
		Jaarverslag	1x per jaar
		Begroting	1x per jaar
		Accountantsverklaring en Management letter	1x per jaar
		Kwartaalcijfers	1x per kwartaal
		Strategienota belangrijkste risico's	2x per jaar (Reglement RvT 2,4)
		Dashboard	1x per kwartaal
		VeurMekaar (via intranet Azora)	continue (digitaal)
		ActiZ Benchmark	1x per jaar
	Op basis van overleg	RvT bijeenkomsten regulier	6x per jaar (in beginsel)
		RvT bijeenkomsten bijzonder (zelfevaluatie, themabijeenkomsten, prestatiegesprekken bestuurder)	2x per jaar
		Overleg OR	2x per jaar
		Overleg centrale cliëntenraad (CCR)	2x per jaar
		Overleg MT	1x per jaar
	Op basis van eigen waarneming	Rondgang op locaties	1x per jaar
		Meelopen	1x per jaar
		Bijwonen alle vergaderingen lokale cliëntenraden	1x per jaar
	Op basis van informatie omgeving, belanghebbenden, maatschappij	Bijhouden van ontwikkelingen in zorgland	kennisoverdracht door mede-toezichhouders en bijeenkomsten NVTZ of derden
		Bijhouden van bedrijfseconomische en maatschappelijke ontwikkelingen	kennisoverdracht door mede-toezichhouders en bijeenkomsten NVTZ of derden
Bijzonder	Wijze van vergaderen	Voor- en na de vergadering is er voldoende tijd voor informeel overleg en reflectie	