

## Visie op toezicht houden bij GGMD

---

### *Inleiding*

Wet- en regelgeving, waaronder de Wet toelating zorginstellingen en de Governancecode Zorg 2017, beschrijven de taken en spelregels voor de Raad van Toezicht en voor het bestuur. In de statuten en reglementen van Stichting *Geestelijke Gezondheidszorg en Maatschappelijke Dienstverlening* (hierna: GGMD) zijn deze nader uitgewerkt.

De visie van de Raad van Toezicht op deze rollen ligt ten grondslag aan deze uitwerking en is mede richtinggevend voor het daadwerkelijk handelen. Deze visie wordt in deze notitie beschreven.

### *Good Governance*

GGMD hecht veel waarde aan een 'goed bestuur', waarin transparantie, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid centraal staan. GGMD onderschrijft daarom ook de Governancecode Zorg 2017 en de principes die hieraan ten grondslag liggen, en wel:

1. RvT en bestuur hanteren normen en waarden die passen bij de maatschappelijke opdracht.
2. RvT en bestuur zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.
3. RvT en bestuur zijn ieder vanuit hun eigen rol geschikt en verantwoordelijk voor hun taak.
4. RvT en bestuur handelen in dialoog met belanghebbende partijen en waarborgen hun adequate invloed.
5. RvT en bestuur kennen en beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.
6. RvT en bestuur toetsen de legitimatie van GGMD aan het bieden van goede zorg aan cliënten.
7. de RvT en het bestuur ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Deze Governancecode geeft normen voor goed bestuur en toezicht en externe verantwoording. GGMD hanteert de code bij haar functioneren en is daarop intern en extern aanspreekbaar.

## **1 Visie op toezicht houden bij GGMD**

### **1.1 Visie op toezicht**

De Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het tot stand komen en uitvoeren van het beleid door het bestuur en op de algemene gang van zaken bij de stichting. Zij staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad ter zijde. De Raad vervult verder de werkgeversrolten aanzien van het bestuur. Uiteraard zijn wet- en regelgeving voor de Raad van Toezicht leidend.

De Raad van Toezicht bewaakt bij haar toezicht vooral de doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie van GGMD, uitgewerkt in het meerjarenbeleidsplan. Bij de vervulling van hun taak richten de toezichthouders zich naar het belang van de stichting, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden, primair de cliënten van GGMD.

De Raad is aanspreekpunt voor de externe toezichthouders (Inspecties zoals de IGJ) en benoemt en ontslaat de interne toezichthouder (accountant) waarover de raad van bestuur in staat wordt gesteld advies uit te brengen.

#### ***Uitgangspunten***

De Raad houdt toezicht vanuit een gedeelde basis met betrekking tot de 'waarom of waartoe', de 'hoe' en 'wat'. Daarbinnen bepalen de individuele profielen, de professionele opvattingen en de context de dynamiek.

De gedeelde basis op het WAAROM wordt met de volgende kernbegrippen omschreven:

#### ***Betrokkenheid***

Vanuit maatschappelijke betrokkenheid en vanuit de maatschappelijke doelstelling en de missie van de organisatie, delen de leden van de RvT betrokkenheid op de inhoud, de cliënten, de organisatie en de medewerkers.

#### ***Ontwikkeling***

De RvT en haar leden staan voor de ontwikkeling van cliënten, medewerkers en de organisatie en willen zelf ook leren en ontwikkelen.

#### ***Interesse***

De Raad wil bijdragen vanuit een oprechte en betrokken nieuwsgierigheid en interesse in onder andere de organisatiedynamiek haar rol kunnen vervullen en haar oordeel uitstellen tot het op basis van achtereenvolgens Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming (BOB-model) gevormd kan worden.

De gedeelde basis op het HOE wordt met de volgende kernbegrippen omschreven:

#### ***Vertrouwen***

De (leden van) de RvT willen zoeken naar, werken aan vertrouwen én vertrouwen bieden vanuit een open aanspreekcultuur verantwoordelijkheid te willen nemen en verantwoording willen afleggen.

#### ***Teamwork***

De Raad wil in gezamenlijkheid en op basis van gelijkwaardigheid optrekken.

#### ***Integriteit***

De raad denkt en handelt vanuit integriteit waarbij transparantie het uitgangspunt is. De maatschappelijke doelstelling van GGMD en de governancecode zijn daarbij essentieel.

#### *Reflectie*

De Raad zoekt en biedt reflectie en inspiratie door uit te dagen en zich uit te laten dagen. De raad voert onderling en met de bestuurder het echte gesprek en is onderling kritisch.

De gedeelde basis op het WAT wordt met de volgende kernbegrippen omschreven:

#### *Professionaliteit*

De leden van de RvT willen vanuit vakmanschap professioneel en evenwichtig toezicht houden. Beoordelen op basis van kennis en inzicht in inhoud en proces.

#### *Verantwoordelijkheid*

De Raad neemt verantwoordelijkheid voor het proces en de inhoud in samenspraak met de bestuurder en met respect voor de rollen en verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De RvT is een zorgvuldige werkgever.

#### *Ontwikkeling*

De Raad is voorwaardenscheppend voor de ontwikkeling van de organisatie en de ontwikkeling van de boardroom. De permanente (door)ontwikkeling van de RvT en haar leden en de bestuurder is daarbij van groot belang.

### **Nader uitgewerkt**

#### *Informatievoorziening*

Voor een goede uitoefening van de taken van de Raad is het voor de Raad van belang goed geïnformeerd te zijn over alle ontwikkelingen die van invloed zijn op het bestuur en beleid van de stichting. De Raad van Toezicht en zijn leden hebben afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid voor de eigen informatievoorziening. De primaire bron van informatie voor de Raad van Toezicht is de informatie afkomstig van het bestuur. De Raad van Toezicht staat daarnaast open voor, en gaat actief op zoek naar, de opvattingen van alle belanghebbenden, waarbij die van de medewerkers en cliënten van primair belang zijn. De Raad van Toezicht kan ook informatie inwinnen bij functionarissen de diverse organen en (externe) adviseurs. Daarbij hanteert de Raad van Toezicht als uitgangspunt dat het bestuur aanspreekpunt is voor medewerkers, cliënten en andere belanghebbenden ten aanzien van het te voeren/gevoerde beleid, concrete activiteiten en vragen en klachten.

De toezichthouders ontvangen naast de genoemde informatie uit de organisatie zelf ook informatie afkomstig van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ).

#### *Houding & gedrag*

Vanuit het uitvoeringsbesluit van de WTZi hecht De Raad van Toezicht aan onafhankelijkheid en een kritische attitude van zijn leden, waarbij het belang van de stichting voorop staat. De Raad is overtuigd van de meerwaarde van een goede onderlinge samenwerking van de leden van de Raad en van die tussen de Raad en het bestuur. De basis voor die samenwerking ligt in transparantie, openheid, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid, waarbij de discussie niet geschuwd wordt. Kenmerk van de samenwerking is het bewaken van de balans tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Die moeten in balans zijn en leiden tot kwalitatief goed toezichthouderschap. Hierbij past een houding van dialoog op basis van argumenten en van kritisch doorvragen. De Raad van Toezicht neemt geen taken of functies over van het externe toezicht. Bij de benoeming van zijn leden

stelt de Raad van Toezicht daartoe hoge eisen aan het verantwoordelijkheidsgevoel en de maatschappelijk sensitiviteit en de inbedding van de Raad zelf.

### *Compliance*

De Raad is alert op het voldoen aan de geldende wetten, codes, regels en procedures door het bestuur en de Raad zelf. De Raad hecht een grote waarde aan het oordeel van de rechtmatigheid van de activiteiten, de inrichting van de governance en financiële positie van GGMD door de accountant, alsmede aan het oordeel over de kwaliteit van de gevoerde activiteiten door de Inspectie voor de Gezondheidszorg. De Raad wil in de onderwerpen waaraan hij aandacht besteedt de juiste balans bewaren tussen aandacht voor de (sturing van de) zorgactiviteiten en de aandacht voor compliance, risicobeheersing en financiële continuïteit.

### *Professionalisering*

De Raad van Toezicht ambieert een voortdurende professionalisering van zichzelf en verwacht dit ook van het bestuur en overige personen die ten behoeve van GGMD werkzaam zijn.

Het blijven werken door de Raad van Toezicht aan de eigen deskundigheid komt tot uitdrukking in:

- Scholing: de Zorgbrede Governancecode stelt als voorwaarde het opstellen en naleven en van een jaarplan voor permanente educatie en een introductieprogramma voor nieuwe leden. Elke toezichthouder is zelf verantwoordelijk voor het volgen van voldoende bijscholing.
- Zelfevaluatie: eens per jaar evalueert de Raad het eigen functioneren en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. Zij stelt zich vooraf op de hoogte van de visie van het bestuur op haar functioneren. Een externe deskundige begeleidt minimaal om de drie jaar deze zelfevaluatie.
- Actualiteiten: toezichthouders volgen de politieke, beleidsmatige en inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van de zorg in het algemeen en de zorg voor doven en slechthorenden in het bijzonder op de voet. Toezichthouders houden ook, voor zover relevant voor GGMD, de ontwikkelingen op hun eigen vakgebied bij, en de actualiteiten in de media.

Aanvullend op het bovenstaande hanteert de Raad van Toezicht de volgende vijf uitgangspunten:

- Een gezamenlijke en eenduidige visie op de maatschappelijke rol en opdracht van GGMD, zowel binnen de Raad van Toezicht als tussen de Raad en het bestuur. Die visie vindt zijn concretisering in de strategie van GGMD en de wijze waarop die in praktijk wordt gebracht. Daarop stuurt het bestuur en daarop ziet de Raad van Toezicht toe.
- Vertrouwen in het bestuur met respect voor de afzonderlijke rollen en verantwoordelijkheden van bestuur en Raad. Het is de taak van de Raad van Toezicht om zich blijvend ervan te vergewissen dat het vertrouwen gegeven kan worden.
- Passend samenspel met het bestuur. De Raad van Toezicht biedt zo nodig tegenwicht aan het bestuur (checks and balances), is steun voor het bestuur bij lastige vraagstukken en kiest steeds de passende armlengte.
- De Raad van Toezicht is proactief, dat wil zeggen dat zij niet alleen volgt wat wordt voorgelegd, maar ook zelf een beeld heeft van wat op de toezichtagenda hoort en ervoor zorgt dat die gevolgd wordt.
- Aandacht voor cultuur en gedrag binnen de RvT. Openheid, integriteit en kritische betrokkenheid zijn kenmerken van de cultuur binnen de Raad van Toezicht, haar relatie met het bestuur en de belangrijke belanghebbenden. Daarnaast hoort ook de Raad van Toezicht in haar handelen de kernwaarden van GGMD uit te dragen.

## 1.2 Toezichtkader

Het toezichtkader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de organisatie. De Raad van Toezicht hanteert bij zijn werkzaamheden het volgende externe en interne toezichtkader.

*Externe kaders:*

- De Wet toelating zorg instellingen
- Governancecode Zorg 2017
- Overige relevante wet- en regelgeving, incl. sectorspecifieke codes

*Interne kaders:*

- Statuten
- Reglement Raad van Toezicht
- Reglement Raad van Bestuur

## 1.3 Toetsingskader

De Raad van Toezicht hanteert bij zijn werkzaamheden de volgende besturings- en beheersingskaders als toetsingskader.

*Besturingskaders:*

- Meerjarenbeleidsplan
- Meerjarenbegroting
- Jaarbegroting
- Treasury Plan
- Convenant Ondernemingsraad
- Convenant Cliëntenmedezeggenschap

*Beheersingskaders*

- Organogram
- Gedragscode
- Klokkenluidersregeling

De Raad van Toezicht realiseert zich dat naast regels en procedures zoals in bovenstaande documenten vastgelegd (de 'hard-controls') ook 'soft-controls' als voorbeeldgedrag en motivatie een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van kansen en het beheersen van risico's. De Raad van Toezicht let daarom niet alleen op deze hard-controls, maar heeft evenzeer oog voor deze soft-controls.

## 1.4 Implicaties voor het besturen

De visie op toezicht betekent het volgende voor de wijze waarop bestuurd dient te worden.

Het bestuur werkt vanuit een heldere missie:

*Wij helpen mensen die doof zijn of een hoorprobleem hebben zo gezond en zelfstandig mogelijk te leven, zodat zij volwaardig en actief kunnen deelnemen aan de samenleving.*

Het bestuur formuleert op basis hiervan zijn doelstellingen en heeft de verantwoordelijkheid deze te realiseren. Het bestuur zet daartoe de strategie uit, bepaalt het beleid, ziet toe op de uitvoering hiervan en is verantwoordelijk voor de resultaten. Daarbij betreft het bestuur de primaire belanghebbenden bij de beleidsvorming en uitvoering. Het stelt zich daarbij toegankelijk op, zoekt verbinding met alle betrokkenen en heeft oog voor overige maatschappelijke belangen. Het bestuur verschaft inzicht in de afweging van de belangen van de cliënten, de publieke en maatschappelijk belangen, de belangen van medewerkers en de overige daarvoor in aanmerking komende belangen van interne en externe belanghebbenden.

Het bestuur gaat zorgvuldig om met de maatschappelijke positie van GGMD. Dit verplicht hem om op een scherpe manier te sturen op de kwaliteit van zorg, en de organisatie op een bedrijfsmatige manier aan te sturen. Daardoor kunnen de middelen zoveel mogelijk worden ingezet voor de maatschappelijke opgave. Het bestuur waarborgt een gezonde financiële positie zodat de continuïteit van de organisatie en haar missie op lange termijn is verzekerd. Het werkt daarbij met aandacht en betrokkenheid.

De kernwaarden van GGMD zijn de uitgangspunten voor houding en gedrag van het bestuur en organisatie. Hieronder vallen:

- Kennen van de doencultuur
- Wij weten wat het is om doof of slechthorende te zijn
- Wij kunnen met u communiceren

Deze dienen op basis van de nieuw te formuleren strategie opnieuw te worden geformuleerd.

Het bestuur opereert transparant en legt gevraagd en ongevraagd verantwoording af over zijn handelen. Het schept voorwaarden voor een adequaat en kritisch intern toezicht door zowel de Raad als de controller/auditor/compliance officer. Het handhaaft de governance structuur en leeft de principes van goed bestuur na. Het bestuur draagt zorg voor een professionele werkorganisatie met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Het zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controlesystemen. Als werkgever past het bestuur de beginselen van goed werkgeverschap actief toe.

## **2 Visie op de maatschappelijke rol en opdracht van GGMD**

### **2.1 Bewaken van belangen**

De Raad van Toezicht ziet het als zijn primaire taak om erop toe te zien, dan wel te bewaken, dat GGMD tegemoet komt aan de belangen van mensen die in een kwetsbare positie verkeren en die zorg en/of ondersteuning van GGMD verkrijgen. Dit zijn mensen die door doofheid of andere gehoorproblemen onvoldoende in staat zijn om zonder zorg en ondersteuning hun leven te leiden.

Zij biedt zorg van goede kwaliteit, die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse Kwaliteits- en veiligheidseisen. De Raad van Toezicht realiseert zich dat belangen van verschillende cliënten en hun omgeving niet altijd congruent zijn met dat wat binnen wet- en regelgeving en financiering mogelijk is, en niet altijd passend is binnen het vastgestelde beleidskader en dat derhalve afwegingen in de besluitvorming gemaakt moeten worden. De Raad bewaakt de transparantie van deze afwegingen.

### **2.2 Legitimatie**

De samenleving moet erop kunnen vertrouwen dat de belangen van de belanghebbenden van GGMD, met name van de huidige en toekomstige cliënten en hun omgeving worden geborgd en dat de stichting zorgt voor de nodige voorwaarden om dat te (blijven) doen. Van GGMD (Raad van Toezicht en bestuur) mag worden verwacht dat zij naar de wensen en behoeften van cliënten en ook naar de wensen van andere belangrijke belanghebbenden (zorgkantoor, zorgverzekeraars, IGJ, VWS, Gemeenten en ook de medewerkers) luistert en hun inbreng meeneemt in de afwegingen.

Dit wordt vastgelegd in een schriftelijke overeenkomst met de cliënt enerzijds en de zorgverzekeraar, WLZ-uitvoerder of gemeente anderzijds. Dat betekent echter niet dat de externe belanghebbenden

bepalen welke keuzen gemaakt worden. Dat is de verantwoordelijkheid van het bestuur van GGMD en in het verlengde daarvan van de Raad van Toezicht, die primair rekening houden met de belangen van de huidige en toekomstige cliënten en secundair met andere maatschappelijke belangen. Hierbij wordt voldoende ruimte en vertrouwen gegeven op het professioneel handelen en het professioneel oordeel van de medewerkers. Het is aan de Raad van Toezicht en het bestuur van GGMD om zich over de keuzen te verantwoorden en te blijven werken aan het vasthouden en vergroten van het vertrouwen en een goede reputatie als legitimatie.

### **3. Evaluatie**

Jaarlijks evalueert de Raad van toezicht zijn functioneren buiten de aanwezigheid van het bestuur en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. Zij stelt zich vooraf op de hoogte van de visie van het bestuur op het functioneren van de raad van toezicht. De Governancecode Zorg zal bij deze evaluatie leidend zijn. In de evaluatie zal ook de Visie op Toezicht worden betrokken met als doel deze te toetsen aan de actualiteit en de realiteit. De Raad van Toezicht informeert het bestuur over de uitkomsten van de evaluatie en eventuele bijstellingen in de visie.