



Visie en werkwijze toezichhouden van de Raad van Toezicht Stichting Zorgcentra Rivierenland

Dit document verwoordt de visie en werkwijze toezichhouden van de Raad van Toezicht (RvT) van Stichting Zorgcentra Rivierenland (hierna SZR): waarom, waartoe, wat, hoe en waarmee.

Inleiding (waarom, waartoe)

De missie van SZR is met haar diensten kwaliteit toe te voegen aan het leven van kwetsbare ouderen en mensen met een complexe zorgvraag in de regio Rivierenland. Dit bereikt SZR door (tijdelijk) wonen of verblijf met zorg, welbevinden, behandeling, revalidatie en andere dienstverlening te bieden van een constante en hoge kwaliteit. Cliënten, familie en verwijzers kiezen voor SZR, omdat zij dit totale aanbod goed regelt in een prettige sfeer. Zij ervaren de organisatie als gastvrij, betrokken, deskundig en op SZR kunnen rekenen is voor hen al een hele zorg minder. SZR wil voor de mensen uit de regio een gewilde partij zijn en blijven. Haar visie op zorgverlening kenmerkt zich door:

- aandacht voor de cliënt;
- eigen regie voorop;
- ondersteuning en hulp waar nodig;
- familie en vrienden (mantelzorgers) doen ertoe.

In de strategische visie van SZR staat de mens centraal; zij werkt vanuit de bedoeling en richt zich primair op wat er gebeurt in de leefwereld: de wereld zoals we die in het hier en nu kunnen waarnemen.

Rollen Bestuur en Raad van Toezicht

De statuten van SZR voorzien in de Raad van Toezicht structuur. De Raad van Toezicht 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 SZR ondersteunen.

Het bestuur van SZR bestaat uit één directeur-bestuurder. Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de Raad van Toezicht en extern aan instanties die daarvoor wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. Onze vier rollen van de Raad van Toezicht van de SZR zijn:

- *Toezichthouder*: toezichhouden op het beleid van de bestuurder, op de algemene gang van zaken binnen SZR en de door haar in stand gehouden maatschappelijke onderneming.
- *Klankbord*: ondersteunen bestuurder en kent twee elementen namelijk 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(s), bepalen bestuursmodel en de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder(s). De RvT is ook werkgever van de RvT.
- *Rol naar de omgeving*: in verbinding staan met interne en externe stakeholders.

Vanuit deze rollen bewaken wij als Raad van Toezicht de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de maatschappij en de continuïteit van bestuur en organisatie van SZR om van waarde te blijven voor (huidige en toekomstige) cliënten, naasten en familie. Hoe we dat doen hebben we verwoord onder kopje 'Werkwijze'.

Uitgangspunten van goed Bestuur & Toezicht (wat)

Opdracht voor het bestuur is de organisatie van SZR zodanig te besturen dat deze zichtbare maatschappelijke meerwaarde creëert in de context van haar werkgebied. Meerwaarde vatten we hierbij op als het maatschappelijk effect (outcome) van wat zij bijdraagt, initieert, uitvoert en bedenkt. De afweging tussen wat extern wordt gevraagd en de interne organisatie en bedrijfsvoering is een uiterst relevante en spannende balans van besturing. Het bestuur en het toezicht is gericht op een maximalisatie van de maatschappelijke prestaties: doen wij – binnen de kaders en middelen die ons zijn gegeven – het maximale op het gebied van maatschappelijke meerwaarde die wij kunnen leveren?

De uitgangspunten die wij als Raad van Toezicht in onze rollen daarbij hanteren zijn:

- vertrouwen in de manier waarop de RvT net als de organisatie persoonlijk invulling geeft aan de kernwaarden;
- toepassen wet- en regelgeving en de governancecode Zorg 2017;
- beschikbaar zijn en bijdragen wanneer nodig voor SZR;
- uitvoeren onafhankelijk intern toezicht;
- dialoog voeren in de raad en met de bestuurder, toetsen en daarbij verschillende perspectieven inbrengen om tot de juiste besluitvorming te komen;
- reflecteren met Raad van Toezicht, met de bestuurder op het samenspel en tegenspel tussen ons beiden, dat bijdraagt aan goede besluitvorming;
- kijken, luisteren en voelen wat er bij de interne stakeholders speelt en leeft: onder cliënten, naasten en medewerkers, leidinggevenden, directie en bestuurder;
- kijken, luisteren en voelen wat er bij externe stakeholders onder gemeenten, andere zorgaanbieders, zorgverzekeraars, zorgkantoor en regionale en landelijke stakeholders speelt en leeft;
- handelen op een transparante wijze; wij zijn -doorgaans op de achtergrond- zichtbaar voor interne en externe stakeholders;
- zoeken situationeel naar een optimaal evenwicht tussen betrokkenheid en distantie;
- hebben de thema's financiële stabiliteit, vastgoed, cliënt, medewerker en kwaliteit en veiligheid van zorg binnen verschillende commissies belegd (audit en vastgoed-, remuneratie- en zorg, kwaliteit en veiligheid) of via leden die op voordracht benoemd zijn (OR en CR) en die periodiek bij vergaderingen van deze gremia als toehoorder aanwezig zijn;
- zijn als individueel lid Raad van Toezicht verantwoordelijk voor het geheel;
- zien er op toe dat de belangen van alle interne en externe belanghebbenden zorgvuldig worden afgewogen.

Werkwijze Raad van Toezicht (hoe)

Algemeen

Wij werken als Raad van Toezicht SZR constructief samen met de bestuurder vanuit de principes van goed Bestuur en Toezicht, de doelen en de bedoeling van SZR. Daarbij versterken en scherpen wij elkaar in een cultuur van continue leren en verbeteren. Onze onderlinge relatie kenmerkt zich door openheid en vertrouwen. De Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht hebben aandacht voor resultaten en kernwaarden van SZR, voor risico's en kansen en zijn verantwoordelijk voor toezicht dat past bij SZR. Onze Raad van Toezicht is divers samengesteld en vervult de vier rollen vanuit waarderend perspectief, proactief, integraal, onafhankelijk en vanuit verschillende invalshoeken.

Samenstelling

De leden van onze Raad van Toezicht hebben grote affiniteit met de bewoners/cliënten van SZR en we hanteren de kernwaarden van de organisatie. Wij vinden het als Raad van Toezicht belangrijk dat het merendeel van de leden woont of binding heeft/had met het verzorgingsgebied van SZR en we worden zodoende ook van buiten SZR gevoed met informatie. Ook hebben we leden in de raad die (daarnaast) landelijke kennis en een netwerk hebben in de zorg. Dat tezamen zorgt ervoor dat wij -en SZR- ook buiten het bestuur en de organisatie gevoed worden met informatie en dat we feeling houden met de buitenwereld. Op deze manier houden we als Raad van Toezicht 'feeling' met wat er leeft in de organisatie, het verzorgingsgebied van SZR en de ontwikkelingen binnen de sector. In relatie tot het bestuur en de onderlinge relatie in onze raad zijn alle leden van de raad verantwoordelijk voor een goede, open en veilige sfeer waarin ideeënuitwisseling, besluitvorming en reflectie kunnen plaatsvinden. Alle leden van onze Raad van Toezicht hebben een eigen verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van hun benodigde professionaliteit en deskundigheid. Elk lid is benoemd op basis van het algemene profiel van de Raad van Toezicht SZR en daarnaast een specifiek aandachtgebied. Eén lid van onze Raad van Toezicht is benoemd op voordracht van de OR van SZR en één lid van onze Raad van Toezicht is benoemd op voordracht van de gezamenlijke Cliëntenraden. Bij complexe vraagstukken ter behandeling door onze raad schakelen wij zo nodig kennis van externe partijen in om te komen tot de juiste besluitvorming.

Commissies

Ter voorbereiding en verdieping van de onderwerpen die op de agenda van een Raad van Toezicht vergadering komen te staan, hebben wij vanuit de RvT SZR drie commissies ingesteld: auditcommissie (financiën & vastgoed), commissie zorg, kwaliteit en veiligheid en remuneratiecommissie, met elk een voorzitter. Deze commissies komen periodiek met de bestuurder en een aantal mensen uit de organisatie bijeen. Onze RvT leden die benoemd zijn op voordracht van de Ondernemingsraad en de Cliëntenraden zien toe op het proces van samenwerking tussen deze twee raden en binnen SZR.

De besprekpunten en inzichten van deze bijeenkomsten delen we schriftelijk en mondeling in de voltallige Raad van Toezicht en dragen bij aan de kwaliteit van gezamenlijke besluitvorming hierover en het borgen van medewerker- en cliënt belangen daarbij.

Proactief

Als Raad van Toezicht bevorderen wij proactief toezicht door aan te geven wat wij belangrijk vinden in ons toezicht (toezichtvisie), op welke wijze wij toezicht willen houden (o.a. toezichtkader (nog verder vorm te geven) en uitoefenen (toetsingskader: nog verder vorm te geven). Dat doen wij door:

- met de bestuurder vooruit te kijken, korte en lange strategische thema's te agenderen en doelen te stellen;
- met de bestuurder naar het heden te kijken en hierbij externe ontwikkelingen te beschouwen welke verwezenlijkt worden op basis van interne plannen (zoals meerjarenstrategie, jaarplan, begroting);
- met de bestuurder achterom te kijken en de interne uitvoering evalueren op basis van de vooraf gestelde doelen.

Integraal

Als Raad van Toezicht verstaan wij onder integraal toezicht: het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van alle systemen en het handelen van mensen binnen SZR. 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 alsmede informeel.

Onafhankelijk

Onder onafhankelijk toezicht verstaan wij het eigenstandig voorbereiden, inrichten, uitvoeren en evalueren van ons toezicht. Goede informatievoorziening is hierbij relevant. Als Raad organiseren wij deze noodzakelijke informatie door het identificeren en raadplegen van meerdere (onafhankelijke) informatiebronnen en het onderhouden van structureel contact met belanghebbenden.

Rolinvulling

Wij vinden het onze rol als Raad van Toezicht in een constructief-kritische dialoog met de bestuurder te spreken over doelen, besturing, risico's en resultaten van SZR. Onze raad van SZR heeft daarbij vier rollen:

- *toezichthoudende rol*: informatie verzamelen, toetsen en in een goed proces komen tot afgewogen oordeelsvorming en zo nodig interveniëren.
- *klankbordrol*: reflectie en advisering. Beide elementen vragen om een open houding van zowel bestuurder als ons als toezichthouders. Deze rol vindt op gezette momenten in onze commissies en de voltallige raad plaats.
- *werkgeversrol*: selecteren, benoemen, belonen, beoordelen en eventueel schorsen of ontslaan van de bestuurder zijn in eerste instantie (in de voorbereiding) belegd bij de leden van de selectie- en remuneratiecommissie. Zij voeren de werkgeversdialoog met de bestuurder en bereiden de jaarlijkse beoordelings- en beloningscyclus voor. Daarnaast wordt met de bestuurder periodiek over de continuïteit van bestuur, directie, management en organisatie en de samenwerking en ontwikkeling met en van de leidinggevend en medezeggenschapsorganen gesproken. Deze gesprekken worden vastgelegd.

Een Raad van Toezicht heeft ook een werkgeversrol voor de eigen raad. Onze raad borgt de samenstelling die nodig is om adequaat toezicht te houden. Jaarlijks beleggen wij als raad een zelfevaluatie, waar het functioneren van onze Raad van Toezicht centraal staat, waarin vanuit de vier verschillende deelrollen, de rol van voorzitter en leden, de rol van (de leden van de) specifieke commissies en de samenwerking met het bestuur geëvalueerd wordt. Tenminste eenmaal per drie jaar wordt de zelfevaluatie door een onafhankelijk externe begeleider begeleid. Wij werken als Raad van Toezicht aan deskundigheidsbevordering om onze rol als toezichthouder op hoog niveau te kunnen blijven uitvoeren. We besteden aandacht aan een professionaliseringsprogramma, zowel individueel als collectief.

- *Rol in relatie tot omgeving:* om een strategie te kunnen goedkeuren, beleid te kunnen beoordelen en bestuur te kunnen laten reflecteren, moeten we als Raad van Toezicht kennis hebben van de stakeholders buiten en in de organisatie. Die kennis is in eerste instantie in onze raad geborgd door de samenstelling en de profielen van de afzonderlijke leden van de raad. Maar wij gaan een stap verder: we vinden het belangrijk om ons regelmatig zelf te laten voeden door de interne en externe stakeholders. Niet vanuit een controlerende rol, maar wel om volledige verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor onze toezichthoudende rollen. We hebben als raad geen actief contact met externe stakeholders, anders dan: kijken, luisteren, voelen. De bestuurder is het aanspreekpunt van SZR naar buiten.

Informatievoorziening (waarmee)

De bestuurder verschaft onze Raad van Toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van onze functie. Hiertoe is een Informatieprotocol informatievoorziening bestuurder aan Raad van Toezicht 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 de omgeving van SZR. 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 SZR. Door strategiesessies, inspiratiebijeenkomsten en door regelmatig tijd te besteden aan een inhoudelijk thema, hebben we als Raad van Toezicht zicht op ontwikkelingen en innovatie van SZR.