



warande

Toezicht Visie Warande

Oktober 2018

Inhoud

1. Inleiding
2. Uitwerking Toezicht Visie
3. Invulling Toezichtbelofte
4. Plan van aanpak 2018
5. Bijlage: Model Toezicht Visie



1. Inleiding



warande

Inleiding

Governance in ontwikkeling

Begin 2017 is de Governance Code Zorg verschenen, waarin de opgaven van toezichthoudende organen in de zorg op hoofdlijnen zijn beschreven. Met als kern:

- Het waarborgen van goede zorg
- Het realiseren van de maatschappelijke doelstelling
- Het realiseren van maatschappelijk vertrouwen

De nieuwe governance code verwacht daarbij dat een RvT haar visie op toezicht en haar 'toezichtbelofte' expliciteert. Belangrijke elementen van de governancecode voor de toezichtvisie zijn:

- Het vormgeven van een continue dialoog met stakeholders,
- Van toezicht op bestuur naar toezicht op besturing
- Van zakelijkheid naar menselijkheid en 'terug naar de bedoeling'

Toezichtvisie Warande

Er is in de afgelopen jaren sprake geweest van een verandering van de tijdgeest rondom toezicht én er is in de sector veel veranderd. Ook de Warande heeft een roerige periode gekend.

De Raad van Toezicht van Warande heeft zijn visie op toezicht geëxpliciteerd in samenspraak met de RvB en afgestemd met OR en CCR. In deze Toezicht Visie beschrijven wij langs welk proces wij tot onze visie zijn gekomen en geven wij uitwerking aan onze toezichtambitie en aan de wijze waarop wij in dialoog met de belanghouders van Warande daar de komende periode invulling aan willen geven.

Op basis van een inventarisatie van elementen en thema's bij de leden van RvT is het eerste concept tot stand gekomen. Dit is verder uitgewerkt in afstemming met de RvB en vervolgens vastgesteld door de RvT. Aansluitend is de visie vertaald in een 'toezicht belofte' aan de organisatie, waarbij de belangrijkste thema's zijn geprioriteerd en op basis hiervan de stappen zijn benoemd om te komen tot invulling van deze belofte.



Tot slot is de visie en de toezicht belofte geagendeerd in de diverse overleggen met belanghouders om met elkaar te bezien wat deze visie betekent in de relatie van de RvT met OR en Cliëntenraad. In de toekomst zullen de Verpleegkundige Raad en de identiteitsraad ook betrokken worden.

‘Meer verdiepend toezicht en contact met organisatie is van belang’

Proces Visie op Toezicht 2018-2020 Warande

- Oktober 2017:
 - Inventarisatie elementen visie en thema's via vragenlijst zelfevaluatie
- November - december 2017:
 - Evaluatie huidig functioneren en expliciteren ambitie (*Studiedag 1 november*)
 - Eerste uitwerking toezicht visie o.b.v. uitkomsten studiedag
 - Individuele leden RvT en bestuurder: introductie Model Toezicht Visie en feedback op eerste concept
- Raad van Toezicht december 2017
 - Bespreken concept Toezicht Visie en prioriteren thema's
 - Informeren medezeggenschap (OR, CCR, VAR) over proces Toezichtvisie
- Januari - februari 2018
 - Verder uitwerken visie en afstemmen met medezeggenschap
- Juni 2018
 - Afstemmen visie en big steps met nieuwe leden RvT en nieuwe bestuurder
- Raad van Toezicht oktober 2018
 - Vaststellen Toezicht Visie 2018-2020
- Oktober – november 2018
 - Delen visie en belofte met belanghouders
- Medio 2019-2020 Jaarlijkse revisie

Model Toezicht Visie

Bij de uitwerking van de Toezicht Visie is gebruik gemaakt van een Model Toezicht Visie, ontwikkeld door Verbinden met Zorg en gebaseerd op de:

- Golden Circle van Simon Sinek (Why How What)
- Governance Code Zorg 2017
- Kader Toezicht op Goed Bestuur, IGZ NZa 2016
- Visie op toezicht verpleeghuiszorg, IGJ 2016
- Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, ZINL 2017
- Program Canvas van Twijnstra & Gudde

Het model (zie Bijlage) is een hulpmiddel voor Raden van Toezicht van VenV-organisaties om gestructureerd een toezichtvisie te ontwikkelen en de toezichtbelofte te concretiseren in thema's en actie voor een omschreven periode. Tenslotte is in een schema de visie en de toezichtbelofte van Warande beknopt verbeeld, om zo de dialoog met belanghouders in de organisatie te faciliteren.

2. Uitwerking Toezicht Visie



Waarbinnen

Ontwikkelingen

Voor de langdurige zorg is de laatste jaren sprake van een zeer dynamische omgeving. Ook voor de komende periode is de verwachting dat deze dynamiek zal voortduren, o.a. door:

- Demografisch: dubbele vergrijzing, zwaardere zorgvraag, migratie en etnische diversiteit
- Economisch: doelmatig, zinnige zorg, krimpende arbeidsmarkt
- Sociaal: participatie, persoonsgerichte zorg, assertieve consument
- Technologisch: 4^e industriële revolutie, 'connected consumer', domotica, keten- en netwerkzorg, complexere zorg thuis
- Ecologisch: duurzaamheid, duurzame inzetbaarheid
- Politiek: Governance code, WNT, Goede zorg een leven lang voor iedereen

Professie

De RvT wil invulling geven aan eigentijds en zichtbaar toezicht en wil voldoen aan de Governance Code Zorg, alsmede aan andere kaders voor de invulling van het toezicht, zoals de normen van de NVTZ (transparantie, zelfevaluatie, scholing). Dit vraagt een lerende en professionele RvT. De RvT investeert dan ook in deskundigheidsbevordering en hecht eraan jaarlijks het functioneren te evalueren en daarop te acteren.

De Raad heeft oog voor de verschillende componenten van het toezicht: de functionele, besturings, transparantie, strategische en transformatie component.

'Vertrouwen geven en tegelijk kritisch bevragen, zoeken naar het juiste midden.'

Een van de belangrijke onderwerpen voor continue reflectie is het omgaan met dilemma's en paradoxen waaronder het steeds opnieuw vinden van het goede midden tussen vertrouwen en control. Dit vraagt van toezichthouders om meerdere perspectieven in te kunnen nemen.

Waartoe

Context

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op de besturing door het Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Warande als maatschappelijke onderneming met als missie:

‘Warande biedt ouderen met een complexe zorgvraag professionele zorg en behandeling, een zinvolle dag invulling en een aantrekkelijke woonomgeving die bijdragen aan een persoonlijke kwaliteit van leven.’

De Raad van Toezicht zal daarbij tevens toezien op het duurzaam kunnen bieden van zorg en ondersteuning bij een betekenisvolle laatste levensfase van kwetsbare ouderen in de regio.

Om goed zicht te houden op verwachtingen van stakeholders en belanghebbenden overlegt de RvT met RvB over de invulling van het stakeholdermanagement.

Waarden

- De Kernwaarde van Warande is: aandacht. Aandacht voor de ander en voor jezelf, voor persoonlijk contact en voor samenwerking met mantelzorgers, familie, vrijwilligers en met collega's en andere disciplines. De Raad wil in haar toezichthouderschap mede invulling geven aan deze waarde.

‘In mijn droom realiseert Warande een centrum voor geriatrische revalidatie waarbij we met gebruik van o.a. smart-home applicaties, ICT- diagnostiek en - therapie en robotisering patiënten leren zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen en leven.’

- De RvT hecht aan een open, transparante en veilige organisatiecultuur als basis voor een lerende Warande in een dynamische omgeving.
- Ook zoekt de RvT de dialoog om invulling te geven aan een goede maatschappelijk inbedding. Daarbij gaat het om inspraak, samenspraak en tegenspraak en het expliciteren van dilemma's. Verbinding en gepaste distantie is daar een van.

Ambitie

De RvT streeft naar het - in contact met interne en externe belanghouders - invulling geven aan eigentijds toezicht en hanteert daarbij de Governancecode Zorg 2017 als leidraad. Het bieden van toegevoegde waarde vanuit een maatschappelijke oriëntatie is daarbij een belangrijke opgave.

Toezichtbelofte:

‘Merkbaar toezicht door met gepaste distantie in verbinding te zijn met en aandacht te hebben voor de organisatie in brede zin’.



warande

Hoe

'Hoe borgen we structureel dat we beter zicht krijgen op wat er speelt in de organisatie.'

Inrichting toezicht

Modern (waardengericht, inspirerend en verbindend) toezicht in een raad van 5 leden vraagt diversiteit en complementariteit in deskundigheid en drijfveren van leden als ook ruim voldoende tijd en beschikbaarheid. Belangrijk voor de komende periode is te investeren in teamvorming, van de raad zelf (met de nieuwe leden) en met de nieuwe bestuurder, en in een betere ondersteuning van RvT/RvB.

Voor het effectief opereren van de raad is het relevant op de agenda van de RvT de fasering beeldvorming, meningsvorming en besluitvorming beter te onderscheiden.

De RvT werkt met portefeuilles en Commissies (Audit, Kwaliteit en veiligheid, Remuneratie) en houdt oog voor de collegialiteit van de raad.

Belanghouders

De RvT wil toewerken naar een modernisering van medezeggenschap en cliëntparticipatie, gericht op het gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de koers van de organisatie.

Daartoe willen wij de (informele) dialoog met belanghouders in de organisatie (CCR, OR, VAR) intensiveren en ontmoetingen met medewerkers en cliënten (doen) organiseren.

In overleg met de bestuurder zal de afstemming met externe stakeholders (banken, igz, zorgkantoor, zorgverzekeraars, gemeenten, ketenpartners) vormgegeven worden.

Thema's

De belangrijkste thema's voor 2018-2020 zijn het toezien op:

- Persoonsgerichte zorg
- Goede en gezonde medewerkers: goed werkgeverschap en leiderschapsontwikkeling op alle niveaus en hoogwaardig HRM beleid
- Borgen sturen op kwaliteit en veiligheid: Merkbaar Beter, samen leren en verbeteren, Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg
- Doorzetten van de transitie gericht op toekomstbestendigheid (financieel gezond, kwaliteit van besturing en lerende organisatie in brede zin)
- Realiseren voorgenomen vastgoed onder continue herijking en gericht op een flexibele (primair zorggerelateerde) vastgoed portefeuille
- ICT en domotica
- Toegevoegde waarde van Warande en haar rol/bijdrage in netwerken en samenwerking
- Risicomangement van met name transitie en bouw

Wat

De RvT streeft naar een goede balans in haar rollen als werkgever, toezichthouder en klankbord.

Werkgeversrol

De RvT heeft in haar evaluatie geconstateerd dat het inrichten van goed werkgeverschap met de nieuw te werven bestuurder van aanvang aan aandacht behoeft. Uitgangspunten daarbij zullen zijn:

- een heldere bestuursopdracht voor een periode van 4 jaar,
- een continue open en constructief kritische dialoog,
- over en weer transparantie over resultaten en ontwikkelingsbehoefte en
- een jaarlijks evaluatie met een schriftelijke verslaglegging daarvan
- 2-jaarlijks 360° feedback en accreditatie van de bestuurder

Daarnaast heeft de RvT aandacht voor de persoon van de bestuurder in de eigen context, voor de persoonlijke elementen van leiderschap en eigen drijfveren.

'Het is nu zaak om de koers te vertalen in heldere én haalbare doelen en hier op te sturen.'

Klankbord

De RvT wil met de nieuwe bestuurder de adviesrol goed invullen, met name door vooraan in het proces op strategische items te klankborden.

Toezicht en verantwoording

Kern van het toezicht is oog te hebben voor en bij te dragen aan de externe legitimatie van Warande als onderdeel van de samenleving.

De Raad van Toezicht wil beter toe kunnen zien op de besturing van de Warande door het structureel kunnen monitoren van heldere en haalbare van de strategische koers afgeleide doelen op het gebied van:

- Resultaten
- Gedrag en Cultuur
- Systemen

Daarbij zal zij van begin af aan als 'kritische vriend' inzetten op een constructief kritisch samenspel met de nieuwe bestuurder. Ook hecht de Raad er aan als collegiale raad te acteren en 'grote punten' tijdig in de voltallige raad diepgaand te behandelen. Daarvoor is het van belang dat ingediende stukken van goede kwaliteit zijn en een duidelijke vraagstelling aan de raad bevatten.

Waarmee

'Streven naar een evenwichtiger balans tussen meetbare en merkbare kwaliteitsinformatie.'

Informatievoorziening

Geconstateerd is dat de inrichting van (informatie)systemen en de facilitering van de raad verbetering behoeft. Een informatieprotocol is vastgesteld, maar de implementatie is nog niet gerealiseerd en de rapportage is veelal financieel en kwantitatief van aard.

De RvT wil, zonder in de 'afstreeplijstjesvalkuil' te vallen, duidelijk haar informatiebehoefte schetsen en met de bestuurder en werkorganisatie een sturings- & verantwoordingsmodel inrichten met aandacht voor soft controls en kwaliteit. Daarbij zal de RvT actief doorvragen op het 'waarom' achter de informatie.

Ook wil de RvT - naast haar eigen verantwoordelijkheid in deze - door bestuurder gevoed worden met relevante beleidsstukken vanuit de sector.

Daarnaast vindt de RvT het van belang om over meerdere informatiebronnen te beschikken en structureel zicht te hebben op en in contact te zijn met de organisatie in brede zin, bijvoorbeeld door werkbezoeken en speeddaten met medewerkers.

De RvT treedt - wanneer dat effectief is voor de relevante dossiers en in overleg met de bestuurder - in contact met externe stakeholders als IGZ en financiers (verzekeraars, banken, gemeenten) .

Communicatie

De RvT streeft naar een open en wederkerige communicatie met belanghouders en –organen door:

- Meer bekend en benaderbaar te zijn voor belanghouders en tegelijk rolvast als toezichthouder.
- Het voeren van de dialoog met (vertegenwoordigers van) medewerkers en cliënten op basis van vertrouwen en openheid
- Effectief in verbinding te zijn met externe stakeholders om het toezicht op externe legitimatie invulling te kunnen geven

Wie

Organisatie

Voorzitter

Mw. M.H.P. Bögels (Remuneratie)

Vice-voorzitter

S.J.A. Timmerman (Audit & Vastgoed)

Leden

M.B. Botman (Kwaliteit & Veiligheid en Remuneratie)

Mw. C.A Baan (Kwaliteit & Veiligheid)

Mw. W.M. Schouten (Audit & Vastgoed)

Bestuurssecretaris

Ben Cornelissen

“Heldere rollen zijn van belang: de commissie bereidt voor en thematiseert de diepgaande dialoog in de integrale RvT, zodat de RvT als geheel voeling houdt met waar het om gaat’.

Samenvatting Toezichtvisie Warande



<p>Ontwikkelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zwaardere en meer diverse zorgvraag, assertievere consument • Zinnige zorg • Krimpemde arbeidsmarkt • Connected consumer en domotica • Keten- en netwerkzorg en complexe zorg thuis • Duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid • Governance code, WNT 	<p>Context</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het duurzaam kunnen bieden van zorg en ondersteuning gericht op een betekenisvolle laatste levensfase van kwetsbare ouderen in de regio. 	<p>Ambitie</p> <p>De RvT streeft naar waarde(n)gericht, inspirerend en verbindend toezicht met als leidraad de Governancecode Zorg 2017.</p> <p><i>'Toezicht vanuit aandacht en verbinding'</i></p>	<p>Waarden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht, voor de ander, voor jezelf en voor de samenwerking. • Een open, transparante en veilige organisatie. • In dialoog over dilemma's 	<p>Informatie voorziening</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betere inrichting van (informatie) systemen en facilitering • Contact met de organisatie in brede zin
	<p>Inrichting toezicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evenwichtig teamprofiel • Portefeuilles en Commissies • Overleg met gremia • Dialoog belanghouders 	<p>Thema's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonsgerichte zorg • Vitale en capabele medewerkers • Kwaliteit en veiligheid • Doorzetten transitie • Flexibel vastgoed • ICT en domotica • Rol in netwerken • Risicomanagement 	<p>Belanghouders</p> <p>Dialoog gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • maatschappelijke inbedding • gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de koers van de organisatie 	<p>Communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Open en wederkerige communicatie met belanghouders en –organen
<p>Professie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigentijds en zichtbaar toezicht • Lerende en professionele RvT • Omgaan met dilemma's en paradoxen 	<p>Werkgeversrol</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inrichten van cyclus werkgeverschap aan de hand van heldere bestuursopdracht 	<p>Klankbord</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor klankborden vooraan in het proces van strategische issues 	<p>Toezicht en Verantwoording</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collegiale diepgang • Monitoren koers • Constructief kritisch samenspel met bestuurder 	<p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 leden • 3 Commissies: Kwaliteit & Veiligheid, Audit & Vastgoed, Remuneratie • Ondersteuning: bestuurssecretaris

3. Invulling Toezichtbelofte





warande

Aangenaam actief blijven

Toezichtvisie Warande



Support

Wat gaat ons helpen bij het bereiken van onze visie

- Dedicated ondersteuning RvB/RvT
- Kader Verpleeghuiszorg

Invulling geven door

De stappen naar de visie

3. Verbeteren informatievoorziening
2. Structureren werkgeversrol en teamvorming
1. Inrichten dialoog belanghouders

Uitdagingen

Wat zijn de hobbels op weg naar onze visie

- Veelheid van ontwikkelingen

4. Plan van aanpak 2018



4.1 Inrichten dialoog belanghouders

Ambitie

De RvT wil vormgeven aan een continue en doelmatige dialoog met (vertegenwoordigers van) belanghouders, ten behoeve van de informatievoorziening en om de relationele kant van het toezicht goed invulling te kunnen geven.

Inspanningen 2018

1. Inrichten overleg met CCR, OR en VAR
2. Verbeteren contact met organisatie
3. Externe belanghouderbeleid expliciteren:
Op welke wijze zijn RvB en RvT Warande proactief in contact met zorgkantoor, gemeente, banken, Diaconessenhuis en andere (toekomstige) strategisch partners?

4.1.1 Inrichten overleg met OR, CCR en VAR

Benoemd is dat het gewenst is dat OR en CCR (gezamenlijk) in lijn met de visie op toezicht een visie op medezeggenschap ontwikkelen.

Beoogd wordt om met enige regelmaat een - door de bestuurder in te richten - thematisch overleg met betrokkenheid van alle gremia (CCR, OR, VAR, RvT) te organiseren, om relevante vraagstukken op een integrale wijze met elkaar te kunnen bespreken.

4.1.2 Verbeteren contact met organisatie

Om invulling te geven aan structureel zicht op en contact met de organisatie wordt in 2018 gewerkt met:

- RvT vergaderingen op en in contact met locatie, bijv. door 'speeddaten' met manager, cliëntenraad, medewerkers en cliënten van de betreffende locatie.
- Deelname aan relevante Warande activiteiten door individuele RvT leden

4.1.3 Externe belanghouderbeleid expliciteren

De bestuurder wordt gevraagd het externe belanghouderbeleid uit te werken.

4.2 Werkgeversrol en teamvorming

Ambitie

De RvT wil de werkgeversrol beter structureren met als uitgangspunten:

- een heldere bestuursopdracht voor een periode van 4 jaar,
- een continue open en constructief kritische dialoog,
- over en weer transparantie over resultaten en ontwikkelingsbehoefte en
- een jaarlijks evaluatie met een schriftelijke verslaglegging daarvan
- 2-jaarlijks 360° feedback
- Management Development

Daarnaast vraagt ook de teamvorming binnen de vernieuwde RvT en met de nieuwe bestuurder aandacht.

Inspanningen 2018

1. Sturen op bestuursopdracht
2. Inrichten constructief kritische dialoog
3. Management Development
4. Teamvorming nieuwe RvT en RvB

4.2.1 Sturen op bestuursopdracht

- Formuleren bestuursopdracht nieuwe bestuurder
- Inrichten (tussentijdse) evaluatie en 'hercontractering'

4.2.2 Inrichten constructief kritische dialoog

Met als belangrijke elementen

- Ruimte voor diversiteit in opvattingen en voor gevoelens en beleving
- Evalueren van de kwaliteit van de dialoog

4.2.3 Management Development

Met als belangrijke elementen

- Ontwikkeling van het nieuw gevormde MT
- Strategisch HR gericht op duurzame bemensing cq het werven, opleiden en behouden van betrokken en competente medewerkers

4.1.3 Teamvorming nieuwe RvT en RvB

Gezamenlijk beeld vormen met elkaar, gericht op koers houden binnen ingezette transitie en vorm geven samenwerking door:

- Jaarlijkse team-/beleidsdag in mei/juni
- Kort evalueren na elke RvT
- Jaarlijkse zelfevaluatie in najaar



4.3 Verbeteren informatievoorziening

Ambitie

De RvT wil adequaat en tijdig geïnformeerd worden, door de RvB maar ook uit de kwaliteitsorganisatie en de financiële organisatie, de medische staf, de toekomstige VAR, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Deze informatie wordt verkregen in ontmoetingen (deels via cïes) met (afvaardigingen) van deze gremia en door schriftelijke informatie.

Inspanningen 2018

1. Adequate sturingsinformatie op alle niveaus en kwaliteit en tijdigheid van de informatievoorziening aan de raad van toezicht.
2. 'Informatiemap' sector realiseren
3. 'Gasten' in RvT
4. Zie ook 4.1: Inrichten dialoog belanghouders

4.3.1 Sturingsinformatie

De noodzaak van adequate en integrale (kwaliteit en finance) sturingsinformatie op alle niveaus (inclusief projecten) en daarmee samenhangend tijdige en adequate informatievoorziening van de Raad van Toezicht is evident en inmiddels ook urgent.

Dit vraagt oa adequate inrichting van de systemen en de P&C cyclus, herijking en implementatie van het informatieprotocol en professionalisering van het bestuurssecretariaat. Hier wordt definitief invulling aan gegeven door de nieuwe bestuurder.

4.3.3 Gasten in RvT

Voorafgaand aan elke RvT wordt een gast (intern of stakeholder) uitgenodigd. Daarbij wordt helder onderscheid gemaakt tussen informatievoorziening en beeldvorming - in aanwezigheid gasten - en discussie en klankborden/advies met bestuurder: buiten aanwezigheid gasten.

Model Toezicht Visie[©]

Ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> • Demografisch • Economisch • Sociaal • Technologisch • Ecologisch • Politiek 	Context <ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke opgave/waarde-toevoeging • Missie organisatie • Verwachtingen stakeholders en belanghebbenden 	Ambitie <ul style="list-style-type: none"> • Hoe gaan we in de toekomst toezicht invulling geven? <p><i>‘toezichtbelofte’</i></p>	Waarden <ul style="list-style-type: none"> • Kernwaarden organisatie • Governancecode • RvT specifiek 	Informatievoorziening <ul style="list-style-type: none"> • Informatieprotocol • Ontmoetingen met gremia
	Inrichting toezicht <ul style="list-style-type: none"> • Evenwichtig teamprofiel • Portefeuilles en Commissies • Overleg met gremia • Dialoog belanghouders 	Thema’s <ul style="list-style-type: none"> • Goede zorg • ... • ... 	Belanghouders <ul style="list-style-type: none"> • Wie • Wat mogen zij verwachten 	Communicatie <ul style="list-style-type: none"> • Zichtbaarheid • Proactief • Transparantie verwachtingen
Professie <ul style="list-style-type: none"> • Governance Code Zorg • Kaders ZINL, IGJ, NZa • Normen NVTZ • WNT, Goed werkgeverschap • WMCZ, WOR 	Werkgeversrol <ul style="list-style-type: none"> • Benoemen • Beoordelen • Belonen • Opvolging plannen 	Klankbord <ul style="list-style-type: none"> • Adviseren • Luisteren • Sparren • Samenspel met RvB 	Toezicht en Verantwoording <ul style="list-style-type: none"> • Plannen goedkeuren • Monitoren • Verantwoording • Samenspel in RvT: collegiale raad 	Organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Samenstelling Commissies • Ondersteuning