

# RvT Warande - Visie op toezicht

## Inhoudsopgave

1 Inleiding .....	1
2 Uitwerking toezichtvisie.....	2
2.1 Waarbinnen .....	2
2.2 Waartoe.....	2
2.3 Hoe .....	3
2.4 Wat.....	4
2.5 Waarmee.....	4
2.6 Wie .....	5
3 Plan van aanpak 2020-2021 .....	6
3.1 Dialoog belanghouders.....	6
3.2 Werkgeversrol .....	6
3.3 Verbeteren informatievoorziening .....	7
3.4 Teamvorming en waarderend toezicht.....	7
4 Bijlage: Model Toezicht Visie .....	8

# 1 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 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.

## **Totstandkoming visie op toezicht**

De visie op toezicht is in de periode oktober 2017 tot en met november 2018 opgesteld. Op basis van het Model Toezicht Visie (zie bijlage) en een inventarisatie van elementen en thema's bij de leden van de 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.

De visie op toezicht is in de periode januari 2020 tot en met april 2020 op basis van ontwikkelingen in de maatschappij, bij Warande en de RvT zelf geactualiseerd. Dit op basis van een inventarisatie van thema's en elementen bij de leden van de RvT.

## 2 Uitwerking toezichtvisie

### 2.1 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<sup>e</sup> 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 input van de RvB wordt in de zelfevaluatie van de RvT meegenomen

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

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.

### 2.2 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.

- 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'.

## 2.3 Hoe

### **Inrichting toezicht**

Eigentijds 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 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 goed 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 hecht aan 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, VVAR, ID-raad) intensiveren en ontmoetingen met medewerkers en cliënten (doen) organiseren. In overleg met de bestuurder wordt de afstemming met externe stakeholders (banken, igj, zorgkantoor, zorgverzekeraars, gemeenten, ketenpartners) vormgegeven.

### **Thema's**

De belangrijkste thema's voor 2020-2021 zijn het toezien op de ontwikkeling (van de kwaliteit van) zorg, werkgeverschap, verder financieel herstel, renovatie en (vervangende) nieuwbouw.

1. Een fijne dag voor ouderen met een (intensieve) zorgvraag, waaronder:
  - borging van de kwaliteit van zorg, veilig en persoonsgericht;
  - explicitering van de reden van bestaan van Warande met een legitimering vanuit de maatschappij;
  - inzet van (zorg)technologie, specifiek domotica en robotisering;
  - toegang tot zorg in de regio bij een krappe arbeidsmarkt;
  - rol van Warande in de regionalisering van de zorg.
2. Mooi werk voor medewerkers, waaronder:
  - goed werkgeverschap en duurzaam werkvermogen;
  - leiderschapsontwikkeling op alle niveaus;
  - samen en van elkaar leren en verbeteren.
3. Een gezonde organisatie, waaronder:
  - verder financieel herstel;
  - realisatie van renovatie en (vervangende) nieuwbouw;

- integraal risicomanagement;
- zichtbaar onderscheidend en maatschappelijk betrokken.

## 2.4 Wat

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

### **Werkgever**

De uitgangspunten voor het inrichten van goed werkgeverschap met de bestuurder 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;
- 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.

### **Toezichthouder**

Kern van het toezicht is oog te hebben voor en bij te dragen aan de externe legitimatie van Warande als onderdeel van de samenleving. Daartoe zal de RvT als 'kritische vriend' inzetten op een constructief kritisch samenspel met de bestuurder.

De RvT ziet toe op de besturing van de Warande door het structureel monitoren van heldere en haalbare van de strategische koers afgeleide doelen op het gebied van:

- resultaten;
- gedrag en cultuur;
- systemen.

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 vast te houden dat ingediende stukken van goede kwaliteit zijn en een duidelijke vraagstelling aan de raad bevatten.

### **Klankbord**

De RvT vult de adviesrol met de RvB in, met name door vooraan in het proces op strategische items te klankborden.

## 2.5 Waarmee

### **Informatievoorziening**

Om goed toezicht te kunnen houden is een integrale (zowel qua inhoud als kwantitatief en kwalitatief) benadering van de P&C-cyclus gewenst, met aandacht voor soft controls en kwaliteit. Daarbij zal de RvT steeds actief doorvragen op het 'waarom' achter de informatie.

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).

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

### Communicatie

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

- 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.

### 2.6 Wie

Naam en expertise	Functie en termijn	Datum 1 <sup>e</sup> benoeming
Mw. drs. M.H.P. Bögels MBA	Voorzitter RvT en voorzitter remuneratie 1 <sup>e</sup> termijn	01.11.2016
Dhr. drs. S.J.A. Timmerman	Vice voorzitter Lid auditcommissie 2 <sup>e</sup> termijn	01.06.2016
Mw. Prof. Dr. C.A. Baan	Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid 1 <sup>e</sup> termijn	01.03.2018
Dhr. R. Akkerman	Lid commissie kwaliteit en veiligheid Lid Remuneratie 1 <sup>e</sup> termijn	01.04.2019
Dhr. H. Janssen	Voorzitter auditcommissie 1 <sup>e</sup> termijn	01.09.2019

De Raad van Toezicht wordt ondersteund door de bestuurssecretaris, dhr. B. Cornelissen, en is te bereiken via [b.cornelissen@warandeweb.nl](mailto:b.cornelissen@warandeweb.nl).

### 3 Plan van aanpak 2020-2021

Het plan van aanpak voor 2020-2021 kent grotendeels dezelfde speerpunten als het plan van aanpak 2018. In het plan van aanpak 2018 vormden werkgeversrol en teamvorming één speerpunt.

Teamvorming is samen met waarderend toezicht als 'nieuw' speerpunt toegevoegd. De speerpunten voor 2020-2021 zijn:

1. Dialoog belanghouders
2. Werkgeversrol
3. Verbeteren informatievoorziening
4. Teamvorming en waarderend toezicht

#### 3.1 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.

##### **Gerealiseerd**

- Overleg met de CCR, OR, VVAR en ID-raad is ingericht
- Het contact met de organisatie is verbeterd

##### **Inspanningen 2020-2021**

- Externe belanghouderbeleid expliciteren:  
De bestuurder wordt gevraagd het externe belanghouderbeleid uit te werken: Op welke wijze zijn RvB en RvT Warande proactief in contact met zorgkantoor, gemeente, banken, Diakonessenhuis en andere (toekomstige) strategisch partners?

#### 3.2 Werkgeversrol

##### **Ambitie**

De RvT wil de werkgeversrol beter structureren met als uitgangspunten:

- Een heldere bestuursopdracht voor een periode van 4 jaar
- Over en weer transparantie over resultaten en ontwikkelingsbehoefte
- 2-jaarlijks 360° feedback
- Management Development

##### **Gerealiseerd**

- Een heldere bestuursopdracht voor een periode van 4 jaar
- Een 2-jaarlijkse 360° feedback
- RvT en RvB zijn over en weer transparant over resultaten en ontwikkelingsbehoefte. Mede doordat de informatievoorziening vanuit de RvB is verbeterd

##### **Inspanningen 2020-2021**

- Jaarlijkse en tussentijdse gezamenlijke evaluatie van uitvoer bestuursopdracht door RvT en RvB, gevolgd door jaarlijkse 'hercontractering'
- Expliciete aandacht van de RvT voor de ontwikkeling van het managementteam van Warande

### 3.3 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 VVAR, de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Identiteitsraad
- Deze informatie wordt verkregen in ontmoetingen (deels via cïes) met (afvaardigingen) van deze gremia en door schriftelijke informatie

#### **Gerealiseerd**

- Dialoog met medezeggenschapsorganen, kwaliteitsorganisatie en financiële organisatie
- Adequate, kwalitatieve en tijdige informatievoorziening betreffende financiën en medewerkers
- ‘Gasten’ voorafgaand aan de vergadering van de RvT en in de vergadering van de (commissies van) de RvT
- Professionalisering van het bestuurssecretariaat

#### **Inspanningen 2020-2021**

- Adequate, kwalitatieve en tijdige informatievoorziening betreffende de kwaliteit van zorg
- Adequate informatievoorziening betreffende de voortgang van projecten
- Adequate inrichting van de P&C cyclus met aandacht voor integraliteit van strategisch meerjarenplan, jaarplannen en maandrapportages

### 3.4 Teamvorming en waarderend toezicht

#### **Ambitie**

- De RvT en RvB geven gezamenlijk invulling aan teamvorming en strategisch partnerschap
- De RvT investeert in de ontwikkeling van waarderend toezicht

#### **Gerealiseerd**

- De kwaliteit van de dialoog tussen RvT en RvB en de dialoog binnen de RvT is gegroeid. Zij zijn als team gegroeid. De verbeterde informatievoorziening draagt hieraan bij
- De RvT voert jaarlijks een zelfevaluatie inclusief schriftelijke verslaglegging uit
- Elke vergadering van de RvT wordt na afloop geëvalueerd

#### **Inspanningen 2020-2021**


- De leden van de RvT committeren zich aan Warande, zijn zichtbaar, aanspreekbaar en voorbereid aanwezig
- RvT en RvB hebben een jaarlijkse team-/beleidsdag
- De RvT streeft naar waarderend toezicht, met als kern:
  - De relaties, het proces van besluitvorming en de wijze waarop gesprekken worden gevoerd zijn even belangrijk en informatief als de inhoud waarover gesproken en besloten wordt
  - Ruimte voor verschillende zienswijzen en voor gevoelens en beleving
  - Constructief kritische dialoog als basis om te komen tot een gezamenlijk referentiekader
  - Regelmatige reflectie op de wijze waarop het toezicht wordt ingevuld



## 4 Bijlage: Model Toezicht Visie

Het Model Toezicht Visie 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.

**Model Toezicht Visie<sup>®</sup>**



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

Het Model Toezicht Visie, ontwikkeld door [Verbinden met Zorg](#) en gebaseerd op de:

- Golden Circle, 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](#), Twijnstra & Gudde