

## **Toezichtvisie – Toezichtkader Raad van Toezicht**

### ***Inleiding***

Voor goede zorg zijn goed bestuur en goed toezicht een belangrijke voorwaarde. Met deze toezichtvisie (-kader en toetsingskader) geeft de Raad van Toezicht (RvT) duidelijkheid aan de Raad van Bestuur (RvB) en stakeholders over de vraag waarom zij toezicht houdt, wat voor resultaten zij voor ogen heeft, voor en namens wie zij dat doet en wat zij verstaat onder goed toezicht.

De RvT heeft dit document op 11 december 2020 vastgesteld.

De toezichtvisie is destijds opgesteld met de toenmalige kennis van en ideeën met betrekking tot goed toezicht. In- en externe ontwikkelingen en nieuwe inzichten zijn van invloed op de toezichtvisie. De toezichtvisie is een 'levend' document en wordt regelmatig herijkt. De zelfevaluatie van de RvT is hiervoor een natuurlijk moment. Tijdens de recente zelfevaluatie in september 2023 is onder leiding van professor Goodijk uitgebreid stilgestaan bij hoe de Raad van Toezicht invulling wil geven aan haar taak. Dit is aanleiding geweest om de toezichtvisie te herijken.

### ***Strategische koers en organisatie***

De RvT beoogt met haar functioneren bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen van SVRZ zoals verwoord in de statuten. De RvT ziet er op toe dat SVRZ de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, binnen de financiële kaders en landelijk vigerende kwaliteitskaders, waarbij de positie van de cliënt centraal staat en waarbij alle relevante belangen zorgvuldig gewogen worden. De missie, visie, kernwaarden, ambitie en strategie zoals verwoord in de Meerjarenstrategie 2020-2025, spelen in het uitoefenen van het toezicht een hoofdrol.

### ***Raad van Toezicht SVRZ***

De RvT van SVRZ bestaat uit 7 leden met statutaire ruimte voor maximaal 9 leden. Eén van de leden is benoemd op bindende voordracht van de Centrale Cliëntenraad.

De RvT werkt voor het bepalen van zijn samenstelling met een profielschets. In de praktijk kan het (tijdelijk) voorkomen dat niet alle profielkenmerken 100% worden gedekt maar dat er kandidaten zijn die (ook) een andere voor SVRZ waardevolle inbreng leveren.

Deze profielschets moet dan ook vooral als richtinggevend worden beschouwd.

Wanneer zich een vacature – al dan niet volgens rooster – in de RvT voordoet, stelt de RvT een kort individueel profiel voor die betreffende zetel op. Dit profiel is afgestemd op de samenstelling van de RvT maar ook passend binnen het algemene profiel van de RvT. De RvT gaat daarbij ook te rade bij de RvB. Zo nodig stelt de RvT de profielschets bij.

De profielschets is openbaar en wordt verstrekt aan de RvB, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad en wordt bij werving ook gepubliceerd op de website ([www.svrz.nl](http://www.svrz.nl)).

Leden van de Raad van Toezicht beschikken in ieder geval over strategisch denkvermogen, bestuurlijke kennis en ervaring, alsmede over affiniteit met de gezondheidszorg, meer specifiek langdurige zorg. Zij zijn in staat een goede balans te vinden tussen hun toezichthoudende taak en het vervullen van een klankbordfunctie tegenover de bestuurders. De leden zullen door hun specifieke kennis en ervaring ieder voor zich, maar ook in collegiale samenwerking met de andere leden, een toegevoegde waarde moeten hebben voor het bestuurlijke toezicht op de zorgorganisatie. De RvT als collectief dient voldoende binding te hebben met de regio waarin SVRZ actief is. Gezien het werkgebied van SVRZ is een regionale spreiding van de leden wenselijk.

De RvT is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren. De voorzitter van de Raad neemt het initiatief voor de invulling van het interne toezicht, voor het rooster van aan- en aftreden en de profielschetsen van de leden van de RvT.

Er is sprake van een collegiaal team, waarin ook afwijkende geluiden en tegendraadse opvattingen van waarde zijn. Besluitvorming vindt bij voorkeur plaats op basis van consensus en zo nodig op basis van meerderheid van stemmen (conform de statutaire bepalingen).

De RvT opereert teamgericht. Tegenspraak binnen de RvT en in het gesprek met de RvB wordt als een gezonde indicator gezien.

De voorzitter van de RvT heeft binnen de RvT vooral een regierol gericht op procesgang, samenwerking, stijl van werken en communiceren. Van belang is ook zijn netwerkrol in samenwerkingsverbanden. Extern is de voorzitter aanspreekpunt en boegbeeld van de RvT. De voorzitter heeft regelmatig bilateraal overleg met de bestuurders en is in voorkomende gevallen voor hen het aanspreekpunt.

De RvT heeft drie commissies:

- de Auditcommissie
- de Commissie Kwaliteit & Veiligheid
- de Remuneratiecommissie.

De commissies brengen verdieping aan op de specifieke onderwerpen en rapporteren hierover aan de RvT. De werkwijzen van de commissies zijn vastgelegd in reglementen. In de commissies worden geen besluiten genomen.

Voor het (belangrijke) thema 'organisatieontwikkeling' is geen aparte commissie ingesteld. Regelmatig wordt dit thema besproken in de RvT-vergadering.

Leden van de RvT vervullen een ambassadeursrol voor SVRZ binnen relevante netwerken.

### ***Toezichtvisie***

Wanneer is er sprake van goede zorg?

Wanneer is er sprake van goede besturing?

Wat is de rol van de RvT?

Wat is de doelstelling van SVRZ en op welke manier dragen de medewerkers en de vrijwilligers van SVRZ bij aan deze doelstelling?

En ook hoe dragen de systemen en regels van SVRZ bij aan deze doelstelling?

Visie Raad van Toezicht van SVRZ: Hoe mensen en systemen zich tot elkaar verhouden om de doelstelling van de organisatie te realiseren, dat is hét thema voor reflectie van de Raad van Toezicht van SVRZ. Hiertoe is een missie vastgelegd en zijn de kernwaarden:

- nabijheid
- vrijheid
- verantwoordelijkheid
- gelijkwaardigheid

Naast deze kernwaarden hanteert de Raad van Toezicht onderstaande uitgangspunten:

- georganiseerd vertrouwen
- continuïteit van de organisatie
- rolvastheid

De Raad van Toezicht bewaakt als het ware de 'raison d'être', de unieke opgave van de organisatie.

De RvT van SVRZ ziet voor zichzelf vijf rollen, die voortkomen uit wettelijke taken:

- 1) Toezichthouder
- 2) Werkgever
- 3) Adviseur
- 4) Aandragers van invloeden uit de samenleving
- 5) Legt verantwoording af aan interne en externe belanghebbenden.

De RvT van SVRZ opereert in een veld waarin er sprake is van een kwetsbare, met name oudere zorgvrager en dat maakt het toezicht tot een bijzondere opdracht. Een zorgveld dat maatschappelijk onder een vergrootglas ligt vooral vanwege de (ervaren) kwaliteit van de zorgverlening.

Naast bovengenoemde rollen heeft deze ook 'softe' rollen als: verbinder, inspirator, brainstormer en het geweten van de organisatie en onderkent zij steeds de centrale positie van de cliënt.

De RvT vindt het van belang dat de individuele leden van de RvT een warm hart hebben voor de zorg en een ontvankelijke, (zelf)reflectieve, onafhankelijke en moedige houding hebben.

De RvT verricht zijn functie vanuit betrokkenheid, maar ook met distantie.

Door een actieve betrokken houding kan de RvT het best toezien op het samenspel tussen de RvB, de organisatie, Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en andere relevante stakeholders. De RvT investeert in een goede werkrelatie met de RvB, waarbij vooral openheid en reflectie een rol spelen.

De RvT vindt het van belang dat zijn leden zelf de organisatie ingaan (in overleg met de RvB) en zich zo een indruk vormen van en informatie vergaren over de gang van zaken binnen SVRZ. Dit geldt ook voor overleg met de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad. Zo wordt verwarring over de rol van de RvT bij medewerkers en cliënten en anderen voorkomen.

Externe contacten worden door de RvB onderhouden. Het kan functioneel zijn als leden van de RvT aanwezig zijn bij externe contacten (op verzoek RvB). Vanuit die rol is het lid van de RvT een ambassadeur: deze pent mogelijk deuren en toont zich verantwoordelijk. Bij besluitvorming streven de RvB en de RvT naar een zorgvuldige afweging van de diverse belangen: samenwerkingsverbanden, cliënten-, medewerkers-, organisatie- en maatschappelijke belangen. De RvT toetst of de RvB alle belangen zorgvuldig heeft afgewogen alvorens een besluit wordt goedgekeurd.

De adviesfunctie van de RvT wordt collectief uitgevoerd tijdens vergaderingen, maar kan ook individueel worden uitgeoefend. De RvB kan de individuele leden op basis van hun kennis en ervaring om advies vragen om bij te dragen aan zorgvuldige besluitvorming. De RvT kan de RvB gevraagd en ongevraagd adviseren en optreden als klankbord.

Rolvastheid houdt ook in dat de RvT niet sec op de inhoud van het beleid toezicht houdt maar vooral ook kijkt naar het proces volgens welke het beleid tot stand komt. Het is van belang dat de RvT-leden die betrokken zijn bij de voorbereiding van een (strategisch) beleidsdocument zich zodanig opstellen dat zij het betreffende document (dat een beleidsdocument van de RvB is) onafhankelijk kunnen beoordelen. De RvT is gesprekspartner van de RvB en beperkt zich tot het doen van aanbevelingen/adviezen over het proces

De deskundigheid van een RvT-lid kan gebruikt worden in de organisatie (bijvoorbeeld door het klankborden/spiegelen/brainstormen van (een) professional(s) met een RvT-lid, door het inbrengen van kennis). Daarbij gelden echter de volgende 'spelregels':

- het RvT-lid beperkt zich tot het inbrengen van kennis en onthoudt zich van het

- geven van advies aan de betreffende professional(s);
  - het RvT-lid wekt op generlei wijze verwachtingen richting de betreffende professional(s) (bijvoorbeeld over besluitvorming door de RvT);
  - het overleg van het RvT-lid met de professional(s) vindt plaats in aanwezigheid van een bestuurders;
  - het RvT-lid betracht hierbij voorzichtigheid, m.n. als het over visie gaat;
  - het RvT-lid moet te allen tijde kritische vragen over het betreffende onderwerp kunnen blijven stellen.
- Het RvT lid informeert de RvT en de RvB over zijn contacten en de inhoud daarvan met professionals in de organisatie.

De RvT vindt transparantie in het werk van de RvT belangrijk. Dat betekent dat de RvT en de RvB elkaar over en weer informeren over onderlinge contacten. Er kunnen ook onderwerpen zijn die de RvT onderling bespreekt, waarover deze de RvB niet informeert.

De wijze van toezichthouden hangt af van de fase waarin SVRZ zich bevindt. Het is evident dat van rol moet worden gewisseld in situaties die dan weer om distantie en dan weer om betrokkenheid vragen.

Er kunnen in elke fase dossiers zijn, waarover de RvT zich zorgen maakt. De RvB zorgt dat de RvT goed geïnformeerd wordt over deze dossiers.

In het samenspel wordt er door de RvT en de RvB op toegezien dat de kernwaarden: nabijheid, vrijheid, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid worden nageleefd.

De RvT ziet erop toe dat deze op een zodanige wijze complementair is samengesteld dat de visie waargemaakt kan worden, dit ook om blinde vlekken te voorkomen.

De visie van de RvT op de wijze waarop het toezicht de komende jaren vorm krijgt, ligt vast in de combinatie van het toezichtkader, het toetsingskader, de onderlinge omgangsvormen en de wijze waarop de informatiewisseling tussen de RvB, de "werkorganisatie", intern toezicht en de externe omgeving plaatsvindt.

#### *Introductieprogramma*

Voor ieder nieuw RvT-lid wordt een introductieprogramma afgesproken en ieder nieuw RvT-lid ontvangt een informatiepakket met relevante documenten.

#### *Scholings- en ontwikkelingsprogramma*

De RvT werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Daartoe dient een scholings- en ontwikkelingsprogramma te worden opgesteld en uitgevoerd voor zowel de RvT als collectief als voor de afzonderlijke leden. De RvT beschikt over een dergelijk programma.

De RvT-leden delen relevante informatie over gevolgde scholing (inclusief congresbezoek e.d.) met elkaar. Een keer per jaar wordt tijdens de RvT-vergadering aan de RvT-leden gevraagd om aan te geven welke scholing zij hebben gevolgd en voornemens zijn te volgen. Ook geven de RvT-leden tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie aan welke scholing zij hebben gevolgd en voornemens zijn te volgen. De gevolgde scholing (collectief en individueel) wordt ook in het jaarverslag vermeld.

#### *Evaluatie*

De RvT evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren deels buiten aanwezigheid van de RvB. Eénmaal in de drie jaar vindt de evaluatie plaats onder leiding van een externe deskundige. De interne evaluatie wordt inhoudelijk voorbereid door de voorzitter en de vicevoorzitter. De bevindingen worden na afloop van de evaluatie in de eerstvolgende vergadering gedeeld met de RvB.

#### *Jaaragenda*

De RvT beschikt over een jaaragenda, waarin o.a. de reguliere vergaderingen van de

RvT, de vergaderingen van de commissies van de RvT en de door (een delegatie van) de RvT bij te wonen vergaderingen van de CCR en de OR zijn ingepland.

## **Toezichtkader <sup>11</sup>**

### 1 Uitgangspunten:

- Onder toezichtkader wordt verstaan de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht, die door de RvT zelf zijn gespecificeerd. Het toezichtkader wordt gevormd door de wet- en regelgeving op basis waarvan toezicht wordt gehouden, de inrichting van het toezicht en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd.
- De RvT houdt toezicht o.b.v. de voor de (ouderen)zorgsector geldende wet- en regelgeving, waaronder de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Zorgverzekeringswet (ZvW), de Wet toelating zorginstellingen (WTZi), de Wet Normering Topinkomens (WNT), de Wet zorg en dwang psychogeriatrische en verstandelijk gehandicapte cliënten, de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz), de Wet medezeggenschap cliënten zorg (WMCZ) en de NZa-regelgeving (Nederlandse Zorgautoriteit).
- De RvT volgt de Zorgbrede Governancecode. Als lid van de brancheorganisatie ActiZ hebben de RvT en de RvB zich ook verplicht tot toepassing en naleving van de Zorgbrede Governancecode. De RvT ziet erop toe dat ook de RvB in overeenstemming met de wet en branchecode handelt.
- Andere relevante regelgeving zijn bijvoorbeeld de richtlijnen van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) en de NVZD (Nederlandse Vereniging van bestuurders in de zorg) en de richtlijnen, kwaliteits- en toetsingskaders van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), zoals de Kwaliteitskaders Verpleeghuiszorg en Wijkverpleging en het kader van de IGJ en de NZa 'Toezicht op Goed Bestuur'.
- Bij het toepassen van de veelheid van wet- en regelgeving is het van belang om steeds uit te gaan van vertrouwen en van de behoefte van de cliënt.
- De RvT heeft, om haar taak goed te kunnen vervullen, een set aan informatie nodig, die bestaat uit deels statische informatie en deels dynamische informatie.

### 2 Focus en ijkpunten; de RvT zal zich vooral richten op en bezighouden met (de beoordeling van):

- **De strategie**  
Bij de discussies over de strategie dient de maatschappelijke opdracht van de organisatie (waartoe zijn we bedoeld?) centraal te staan.  
De bestuurders zijn weliswaar de eerst verantwoordelijke voor de ontwikkeling van de strategie en het formuleren van het beleid, maar de RvT zal de bestuurders voortdurend inspireren en uitdagen om toekomstige ontwikkelingen (kansen, bedreigingen, risico's, opties) in kaart te brengen en de mogelijkheden voor de organisatie te verkennen en uit te werken.  
Gestreefd wordt naar een of meerdere bijeenkomsten buiten de formele overlegstructuur, waarin in ieder geval de omgevingsverkenning, de SWOT-analyse, de kritische succesfactoren, risico's en de belangrijkste trends besproken worden.
- **De kwaliteit van dienstverlening**

---

<sup>1</sup> Hierbij is gebruik gemaakt van een voorbeeld toezichtkader van Rienk Goodijk uit zijn boek: "Inclusief strategisch partnerschap"

De maatschappelijke opdracht dient zich te vertalen in de publieke dienstverlening van de organisatie. Daarbij is met name de kwaliteit van de interne besturing aan de orde: hoe worden de strategische doelen geconcretiseerd binnen de organisatie?

- **Kwaliteit, veiligheid en innovatie.**

De RvT besteedt hier ruim aandacht aan omdat de zorg immers de kern is van de instelling waarbij de 4 kernwaarden nabijheid, vrijheid, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid mede zullen worden betrokken.

De RvT richt zich op factoren die van invloed zijn op kwaliteit en veiligheid van zorg (zowel intramuraal als zorg thuis) zoals toegenomen zorgzwaarte, personeelskrapte en deskundigheid van medewerkers. Hierbij wordt o.a. gekeken naar slagkracht en taakdifferentiatie binnen Begeleiding en Behandeling en de ontwikkelingen betreffende verandering van werkprocessen in zorgteams.

Toetsing van de zorgtechnologie strategie is een belangrijk onderdeel.

De RvT beoordeelt of de organisatie voldoet aan interne en externe kwaliteitsstandaarden, en betreft daarin ook incident analyses en hoe de organisatie leert van incidenten. Ook de uitkomsten van klantwaarderingsonderzoeken en externe audits zijn voor de rvt belangrijke agendapunten. De rvt heeft tevens oog voor de integratie van welzijn in zorg, de rol van mantelzorger en vrijwilliger en neemt bij beeldvorming en toetsing de signalen van de CCR in ogenschouw.

- **De financiële bedrijfsvoering**

Voor een proactieve RvT is de voorkant van de financiële bedrijfsvoering een belangrijker aandachtspunt dan de controle op de achterkant, het vaststellen van het jaarverslag. De RvT richt zich dan ook met name op de uitgangspunten (zoals een kaderbrief) of de risicoanalyses vooraf en de conceptbegrotingen.

De begroting die ter goedkeuring aan de RvT wordt voorgelegd, is voor de RvT richtinggevend voor de komende investeringen. Eventuele afwijkingen worden zo vroeg mogelijk aan de RvT gemeld. Belangrijke afwijkingen zullen opnieuw door de RvT geaccordeerd moeten worden.

Belangrijke onderdelen van de begroting zijn: Investeringsbeleid (bijv. in infrastructuur en innovatie), financieel beheer en ziekte verzuim.

De RvT zal de financiële bedrijfsvoering vooral beoordelen op basis van ratio's als onder andere doelmatigheid en liquiditeit. Daarnaast is aandacht nodig voor de achterliggende, vaak 'zachtere' aspecten van de bedrijfsvoering.

Als het nodig wordt gevonden om gedetailleerd op bepaalde vragen in te gaan, dan zullen deze vragen zo veel mogelijk in een aparte voorbespreking tussen het RvT-lid met het betreffende aandachtsgebied c.q. de RvT-commissie en de bestuurders besproken worden; daarover wordt dan vervolgens over gerapporteerd worden aan de overige leden RvT.

- **Organisatieontwikkeling en P&O-beleid**

De RvT wil eveneens voldoende zicht hebben op en betrokken zijn bij de (ontwikkeling van de) personeelsbezetting, P&O-activiteiten als opleidingen, stimulering inzet/mobiliteit of preventie ziekteverzuim, de stijl van leidinggeven, de tevredenheid van de medewerkers, OR en CCR.

Om dat inzicht te krijgen/behouden, zal zo nu en dan een manager een toelichting komen geven tijdens het overleg tussen RvT en bestuurders.

Ook zullen de RvT-leden meer momenten benutten voor informeel contact met medewerkers.

- **Relatiebeheer en omgang met stakeholders**

De RvT zal erop toezien dat de bestuurders zo goed mogelijk omgaat met de cliënten/klanten en andere belangrijke stakeholders.

De RvT al zich vooral ook inzetten samenwerkingsverbanden te bevorderen en deze zorgvuldig te volgen.

De RvT heeft een belangrijke rol via eigenstandige contacten met interne- en externe stakeholders in de regio. Van uit strategisch perspectief kan het in een bepaald geval zinvol zijn dat een RvT-lid met de bestuurders meegaat naar een relatie of stakeholder.

- **Goed werkgeverschap**

De RvT zal als werkgever toezien op het goed/adequaat functioneren van de bestuurders. Passen de bestuurders nog bij de huidige ontwikkelingsfase van de organisatie? Hoe wordt de kwaliteit van de staf en MT ingeschat, hoe kan in acute situaties voor (tijdelijke) opvolging worden gezorgd? Hoe acteert de RvB in regionale contacten en samenwerkingen.

Daartoe worden onder andere oriënterende gesprekken en (half)jaarlijkse functionerings-/beoordelingsgesprekken gevoerd. De arbeidsvoorwaarden zullen zo veel mogelijk in lijn zijn met de maatschappelijke opvattingen en de bepalingen in governance codes.

Ook de kwetsbaarheid van andere 'unieke' posities binnen de organisatie (mogelijke vervanging) is aandachtspunt voor de RvT.

**3 Instrumenten:** voor het adequaat uitvoeren van de toezichthoudende taken kunnen diverse methoden/instrumenten gebruikt worden, zoals:

- Een (jaarlijkse) omgevingsverkenning, SWOT, trendanalyse, en dergelijke om zo voldoende inzicht te krijgen in en een kader te hebben voor de bespreking en beoordeling van de strategische ontwikkelingen.
- Risicomanagement: het vaststellen van de belangrijkste succesbepalende factoren en de risico's voor de komende periode. Deze risico's kunnen ook onderwerp van gesprek zijn in het contact met de externe accountant en instanties die het kwaliteitskeurmerk toekennen.
- Prestatieafspraken met de bestuurders, om zicht te hebben op een adequate uitwerking en uitvoering van het overeengekomen beleid. Deze afspraken zijn ook onderdeel van het jaarlijks functioneringsgesprek met de bestuurders.
- Early warnings, signalen die erop (kunnen) duiden dat er (wellicht) iets misgaat. Dat kunnen financiële data, klachten, incidenten/calamiteiten of ziekteverzuimpercentages zijn, maar ook uitingen in gedrag. Deze signalen worden zo spoedig mogelijk met de bestuurders besproken.
  - Externe kwaliteitsaudit rapporten (certificerende instanties, IGJ).

**4 (Jaar) planning en koppeling aan de P&C-cyclus.**

Deze aandachtspunten en instrumenten worden zo veel mogelijk gekoppeld aan de jaarlijkse planning-&-controlcyclus van de organisatie en opgenomen/ geïntegreerd in de (jaar) planning, bijvoorbeeld op de volgende manier:

- Na een (jaarlijkse) strategiebespreking (in de zomer periode, voorafgaand aan de nieuwe begrotingsronde) kan in het najaar de uitwerking van de strategie in beleid en (investerings)begroting besproken worden. In het daaropvolgende voorjaar worden de eindresultaten besproken aan de hand van het jaarverslag.
- Tussentijds wordt aandacht besteed aan de kwartaalrapportages o. a. op het vlak van kwaliteit, veiligheid en innovatie en overige zaken zoals de relatie met belangrijke stakeholders (en de profilering), het P&O beleid en de organisatieontwikkeling, het functioneringsgesprek met de bestuurders, het gesprek met de accountant.
- Regelmatige evaluaties.

**5 De RvT zal in ieder geval jaarlijks- aan de hand van dit toezichtkader - zijn eigen functioneren evalueren (eventueel onder begeleiding van een externe begeleider) de resultaten rapporteren aan de bestuurders en kort verslag doen in het jaarverslag.**