

Visie op toezichhouden

Versiebeheer

Versie	Datum	Beschrijving	Auteur	Opmerkingen
1.0	15 maart 2022	Vastgesteld door Raad van Toezicht		

ONDERHOUD

Deze Visie op toezichhouden is vastgesteld in het jaar 2022.

Deze Visie op toezichhouden wordt herzien in het jaar 2024.

Voorwoord

“Proactief toezichthouden kenmerkt zich door vooral de blik op de toekomst gericht te houden. De tijd dat de raad van toezicht zich beperkt tot het goedkeuren van stukken over behaalde resultaten ligt achter ons.”

De vele veranderingen in zorg en in het sociaal domein vragen om het verder professionaliseren van het toezicht. Er is de laatste jaren een ontwikkeling gaande waarbij de aandacht verschuift van reactief naar proactief toezicht: van achteraf controleren naar vooraf afspraken maken met de directeur-bestuurder. Waardegericht toezichthouden is daarbij het uitgangspunt. Wat zijn belangrijke waarden in de organisatie maar ook in de samenleving en welke consequenties heeft dit ten aanzien van het toezichthouden? Het continu onderschrijven, delen en actualiseren van de waarden en de oriëntatie van de organisatie zijn daarbij cruciaal. Raden van Toezicht moeten daarom regelmatig stil staan bij de manier waarop het interne toezicht is ingericht. Toezichthouder word je niet zomaar: bij de selectie worden hoge eisen gesteld. En terecht. Maar uitstijgend boven wat men kan (vaardigheden) of weet (expertise) komt het aan op wat men doet (gedrag, interactie, interventie). Professioneel toezicht kenmerkt zich door het hebben van een visie op toezicht, het werken met duidelijke kaders, permanente ontwikkeling van de Raad van Toezicht (RvT) en een proactieve, transparante aanpak van het toezicht. Met het oog daarop stellen veel Raden van Toezicht een toezichtvisie op.

1. Voor u ligt ‘De visie op toezicht houden bij Stichting Reos’. In dit document beschrijft de Raad van Toezicht (RvT) van Reos zijn visie op toezichthouden. Hiermee willen wij aan interne en externe belanghebbenden inzichtelijk maken wat zij van ons kunnen verwachten. We zetten uiteen waarvoor we willen staan, waarop we ons willen richten en hoe wij toezicht willen houden. Deze toezichtvisie biedt, naast de statuten, de reglementen, de Zorgbrede Governancecode en de WBTR, het kader van waaruit de RvT invulling geeft aan de toezichthoudende rollen. Deze rollen zijn: toezicht op bestuur en de besturing van de organisatie, werkgever, klankbord/sparringpartner en ambassadeur. Op basis van deze visie hebben RvT en directeur-bestuurder afspraken gemaakt over de samenwerking en de omgang met elkaar. Afspraken welke ook door functionarissen van de RvT en directeur-bestuurder bij de uitoefening van hun taken assisteren, worden onderschreven. Hierdoor weten partijen wat ze van elkaar kunnen verwachten, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en rol.
 - 1.1. De RvT beoogt met zijn functioneren bij te dragen aan het realiseren van de missie en doelstellingen van Reos. De stichting bevordert samenwerking tussen eerstelijnsprofessionals, intramurale organisaties en het sociaal domein in de regio’s om zorg en ondersteuning beter op elkaar af te stemmen. Daartoe levert Reos advies, projectmanagement en interim diensten. Daarbij hoort een goede bedrijfsvoering, inclusief risicobeheersing. Deskundige en bevoegde medewerkers zijn noodzakelijk. De RvT van Reos wil zijn rol vervullen door zowel intern toezicht (weet de organisatie haar doelstellingen te behalen) als maatschappelijk toezicht (draagt de organisatie bij het oplossen van maatschappelijke knelpunten) te houden.
 - 1.2. Reos onderschrijft de Zorgbrede Governancecode en de principes van goed toezicht die daaraan ten grondslag liggen. Deze zijn:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de organisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten;
2. De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de organisatie;
3. De organisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden;
4. De raad van bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de organisatie;
5. De raad van bestuur bestuurt de organisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling;
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de organisatie;
7. De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

1.3. De RvT wil de drager en bewaker zijn van de kernwaarden van Reos: verbinden, verbeteren en vertrouwen.

- Verbinden: Wij ondersteunen onze netwerkpartners bij het verbinden van mensen, belangen en ambities in de complexe wereld van samenwerking over domeinen heen. We voelen ons verbonden met de regio.
- Verbeteren: We kijken samen met de eerstelijnszorg en hun netwerkpartners waar verbeterkansen liggen. Bij verbeterprocessen stappen we in waar we echt waarde kunnen toevoegen voor onze partners en kunnen helpen echt impact te maken.
- Vertrouwen: We zijn een betrouwbare partner, we doen wat we zeggen. We zijn eerlijk in onze adviezen en communicatie, bouwen aan langdurige relaties, gaan zorgvuldig om met informatie.

Kaderbrieven, jaarplannen en jaarverslagen worden door de RvT op bovenstaande waarden getoetst. Daarnaast stelt de RvT in de jaarlijkse zelfevaluatie zich de vraag hoe de raad in de praktijk zelf invulling geeft aan deze waarden en van de vijf leidende principes:

1. Werken vanuit gelijkwaardigheid
2. Van proberen kun je leren
3. Imperfectie brengt verandering te weeg
4. Denken in mogelijkheden
5. Samen verbinden en versterken

1.4. De RvT van Reos houdt toezicht op de directeur-bestuurder, de besturing en het functioneren van Reos vanuit vier te onderscheiden rollen:

- Toezicht op directeur-bestuurder en de besturing van de organisatie. De RvT is collectief verantwoordelijk en bevoegd voor het toezicht op de directeur-bestuurder en de Visie van Reos op toezicht – proactief toezicht: de blik op de toekomst. Onder het toezicht vallen in ieder geval de realisatie van de doelstellingen, strategie, risicobeheersing en het financieel beleid. Daarnaast is de RvT verantwoordelijk voor de benoeming van de externe accountant. Om te voorkomen dat een langdurige relatie met een externe accountant kan leiden tot een zekere

'blindheid' bij controles, bekijkt de RvT periodiek of het wenselijk is de bestaande relatie voort te zetten, dan wel van accountant te wisselen.

- De RvT is de werkgever van de directeur-bestuurder. Hij benoemt, beoordeelt, schorst en ontslaat de directeur-bestuurder. Hij is verantwoordelijk voor een transparant bezoldigingsbeleid dat past bij de maatschappelijke positie van de organisatie en dat overeenstemt met wettelijke- en subsidievoorschriften. De RvT zorgt ervoor dat het inkomen van de directeur-bestuurder altijd binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens blijft.
- De RvT heeft een adviserende en stimulerende rol richting de directeur-bestuurder. De RvT bespreekt dilemma's met de directeur-bestuurder en geeft actief feedback op zijn gedrag. Hij vraagt kritisch naar analyses, de onderbouwing van strategische beslissingen en de aanpak van een geconstateerd probleem. Daarbij is de RvT zich ervan bewust dat de directeur-bestuurder zijn eigen afweging maakt of adviezen worden opgevolgd.
- De RvT is ambassadeur van Reos en treedt op als belangenbehartiger van de organisatie en legt namens deze verantwoording af naar buiten. Als ambassadeur houdt de RvT ook feeling met externe belanghebbenden en ziet ook toe op de wijze waarop Reos voldoet aan haar maatschappelijke opdracht. Leden van de RvT kunnen hun eigen professionele of persoonlijke netwerk inzetten bij issues die binnen Reos spelen. Echter, deze inzet beperkt zich uitsluitend tot het bij elkaar brengen van partijen en niet op inhoud. Dit laatste om mogelijke belangenverstrengeling dan wel de schijn daarvan te voorkomen.

1.5. De laatste jaren is de toezichthoudende rol van raden van toezicht verschoven van een reactieve naar een proactieve rolopvatting. Maatschappelijke ontwikkelingen noodzaken hiertoe. Dit betekent dat de RvT zich niet alleen moet beperken tot het goedkeuren van stukken over behaalde resultaten, maar vooral de blik op de toekomst gericht moet houden. Het blikveld van de RvT is daarmee verbreed. Informele rollen als 'klankbord/ sparringpartner' en 'ambassadeur' vragen om meer kennis, expertise en tijd van de leden van de RvT om deze, naast de formele rollen als 'toezicht houden op bestuur' en de rol van 'werkgever' te kunnen vervullen. De RvT realiseert zich dat in de praktijk het combineren van de verschillende formele en informele rollen spanning kan opleveren. Door expliciet te benoemen vanuit welke rol de raad opereert, denken we scherpe discussies te kunnen voeren, zonder dat daarbij de verschillende rollen uit het oog worden verloren en/of met elkaar conflicteren.

1.6. De voorzitter stimuleert de omstandigheden voor optimale oordeelsvorming en toezicht. Hij/zij zorgt ervoor dat de raad goed functioneert en integere besluiten neemt. De voorzitter houdt daarom niet alleen toezicht op de besturing, maar heeft ook een scherp oog voor de kwaliteit van het toezicht.

2. De RvT van Reos bestaat uit drie leden. De RvT wordt samengesteld op basis van een profielschets voor de raad als geheel, voor de leden individueel en voor de voorzitter (website). We streven naar een brede diversiteit aan kennisachtergronden, een focus op sociaalmaatschappelijke vraagstukken en een variëteit in stijlen, karakters en temperamenten. Dit maakt het mogelijk vanuit verschillende perspectieven naar Reos en haar omgeving te kijken. Tevens vindt de raad het belangrijk dat een toezichthouder ook beschikt over een generalistische kijk.

- 2.1. De Raad van Toezicht werkt met een commissie, te weten de benoemings- en remuneratiecommissie. Besluiten worden altijd in de (voltallige), in consent RvT genomen.
- 2.2. De samenstelling van de RvT moet aansluiten bij de opdrachten waarvoor Reos staat. Wijzigt deze opdracht, dan betekent dit dat de RvT tussentijds – dus eerder dan conform het rooster van aftreden - naar de samenstelling en het gewenste profiel kijkt. Niet de datum van aantreden is dan de reden om het als zittende RvT over herbenoeming te hebben, maar de vraag: beschikken we als team over de competenties die op dit moment en in de nabij toekomst wenselijk zijn? Dit kan betekenen dat leden die volgens het rooster nog niet aan de beurt zijn, toch plaats maken. De RvT acht de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT het geschikte moment om zich deze vraag te stellen.
3. De leden van de RvT beschouwen zichzelf als een team van toezichthouders dat goed samenwerkt om de kwaliteit van bestuur en toezicht voortdurend te verbeteren. Dit vraagt van de individuele leden betrokkenheid en de inzet zich permanent te ontwikkelen. Ieder RvT lid heeft voldoende tijd beschikbaar, bereidt zich goed voor, neemt een onderzoekende houding aan en staat open voor reflectie op eigen handelen en op dat van de raad in zijn geheel. De RvT voelt zich individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van de raad. In principe vergadert de RvT voltallig. Indien de RvT niet voltallig kan vergaderen, hebben de afwezige leden vooraf hun inbreng ingediend, zodat de raad altijd tot besluitvorming kan komen. De RvT heeft respect voor ieders inbreng en streeft bij voorkeur naar consensus bij besluitvorming. Mocht er geen consensus bestaan dan wordt gestreefd naar consent, de afwezigheid van bezwaar. Indien noodzakelijk neemt de RvT beslissingen door middel van stemming. Bij stakende stemmen wordt het voorstel aangehouden en komt de volgende vergadering opnieuw aan de orde. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige RvT. De RvT wil vroegtijdig als klankbord betrokken zijn bij het opstellen/wijzigen van de strategie en de ontwikkeling van resultaten en wil het managen van risico's monitoren. Afhankelijk van de situatie wordt het toezicht meer of minder proactief vormgegeven. Dit in nauwe dialoog met de directeur-bestuurder. Op de werkwijze van de RvT en de actualiteit van de visie op toezicht wordt in de jaarlijkse zelfevaluatie gereflecteerd.
4. Teneinde goed met elkaar te kunnen samenwerken en continue aan het verbeteren van de kwaliteit van bestuur en toezicht te kunnen werken, zijn goede en herkenbare omgangsvormen belangrijke succesfactoren. De RvT onderscheidt:
 - De RvT heeft vertrouwen in de directeur-bestuurder met respect voor de afzonderlijke rollen en verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder ten opzichte van de RvT. De RvT toetst of het gegeven vertrouwen wordt bevestigd door resultaten, en de tijd en wijze waarop die resultaten worden gepresenteerd.
 - De RvT biedt zo nodig tegenwicht aan de directeur-bestuurder (checks and balances), is steun voor de directeur-bestuurder bij lastige vraagstukken en kiest steeds voor een passende mate van afstand of nabijheid.
 - De RvT is proactief, dat wil zeggen dat we niet alleen volgen wat wordt voorgelegd door de directeur-bestuurder, maar ook zelf een beeld vormen van wat op de toezicht agenda hoort.

De RvT is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid en handelt waar nodig actief. Hierbij zal de RvT echter niet nalaten goed te luisteren voor hij handelt.

- De leden van de RvT stellen zich onafhankelijk op, maar realiseren zich dat onafhankelijkheid nooit absoluut is, en/of dat 'derden' hier een ander beeld van kunnen hebben. Hierop is de RvT aanspreekbaar. Juist ook door deze bewustheid hechten we aan goede informatievoorziening en vragen we kritisch door.
- Afhankelijk van tijd, plaats, onderwerp en omstandigheden beweegt de RvT naar of staat open voor meer of minder afstand tot de directeur-bestuurder, organisatie of omgeving. Leden van de RvT kunnen contacten onderhouden met interne en externe belanghebbenden, maar zijn hierover altijd en actief transparant naar de directeur-bestuurder.
- De RvT is voldoende beschikbaar wanneer nodig voor Reos. Dit betekent dat een vertegenwoordiging van de RvT ook aanwezig is bij bv. medewerkersdagen, nieuwjaarsbijeenkomsten, ontmoetingen met externe stakeholders.
- De RvT is zowel aanspreekbaar op zijn rol-invulling, als op vragen die leven over gemaakte keuzes. 'Aanspreekbaar' betekent niet dat de RvT, of individuele leden, de rol van de directeur-bestuurder op het gebied van externe communicatie of representatie op zich neemt.
- De RvT heeft aandacht voor cultuur en gedrag binnen de RvT. Openheid, integriteit en kritische betrokkenheid zijn kenmerken van de cultuur binnen de RvT, de relatie met de directeur-bestuurder en interne en externe belanghebbenden. De RvT is voor veel belanghebbenden niet of nauwelijks zichtbaar. Dat maakt de relatief beperkte tijd dat de RvT wel zichtbaar is extra kwetsbaar als het gaat om de indruk die wordt gemaakt. De RvT is zich dit terdege bewust en wil hierop ook aanspreekbaar zijn en hierop onderling reflecteren.

5. De RvT ambiert een voortdurende professionalisering van zichzelf en het blijven werken aan de eigen deskundigheid. Dit komt tot uitdrukking door:

- Ieder nieuw lid van een RvT dat voor het eerst zitting neemt in een RvT volgt een inwerkprogramma binnen Reos. Elke toezichthouder is zelf verantwoordelijk voor het volgen van voldoende scholing. We informeren elkaar over gevolgde scholing en delen de opgedane kennis en inzichten.
- Eens per jaar evalueert de RvT het eigen functioneren en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. Daarbij betrekken we de feedback van de directeur-bestuurder op het functioneren van de RvT. Een externe deskundige begeleidt minimaal eens in de drie jaar deze zelfevaluatie.
- De RvT volgt de politieke, beleidsmatige en inhoudelijke ontwikkeling in de zorg en het sociaal domein op de voet. We houden ook, voor zover relevant voor Reos, de ontwikkeling op hun eigen vakgebied bij, en de actualiteiten in de media.

6. Zonder tijdige, betrouwbare en volledige informatie heeft de RvT onvoldoende zicht op de gang van zaken om de directeur-bestuurder adequaat te controleren en te adviseren. Bij effectieve informatievoorziening is er geen sprake van louter eenrichtingsverkeer van directeur-bestuurder naar RvT; het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De RvT heeft een informatieprotocol vastgesteld dat als bijlage bij het reglement RvT is gevoegd. In dit protocol is vastgelegd welke informatie wanneer aan de RvT wordt aangeboden. De directeur-bestuurder voorziet de RvT van

informatie, indien nodig met ondersteuning van staf of externen. RvT en directeur-bestuurder bewaken een juiste verhouding tussen informatie op hoofdlijnen en details/deelaspecten. Middels de termijnagenda wordt geborgd dat de informatie ook besproken wordt. Daarnaast worden ook andere informatiebronnen geraadpleegd, zoals: werkbezoek, aanwezigheid adviseur(s) bij vergaderingen, bijwonen vergaderingen, enz. De RvT is zich bewust van zijn plicht ook zelf informatie te vergaren onafhankelijk van de directeur-bestuurder. Deze 'need to know' informatie organiseert de RvT door het identificeren en raadplegen van meerdere (onafhankelijke) informatiebronnen en het onderhouden van structureel contact met interne en externe belanghebbenden. Deze plicht weegt zwaarder naarmate bijzondere omstandigheden hierom vragen.

7. REOS heeft wellicht in de toekomst deelnemingen. De RvT houdt ook adequaat toezicht op deze deelnemingen. Een goede informatievoorziening door de directeur-bestuurder aan de RvT is daarbij een voorwaarde.

Bijlage: informatieprotocol

Datum vaststelling: maart 2022