



# Toezichtvisie Raad van Toezicht Zorggroep De Opbouw

## 1. Inleiding

Wij zien deze toezichtvisie als een leidraad voor ons handelen die ons de ruimte biedt om op een goede wijze onze rol als toezichthouder te vervullen. Deze visie is ontstaan tijdens een tweetal bijeenkomsten met externe begeleiding waarin in onderling gesprek en in dialoog met de Raad van Bestuur (RvB) de inhoud van onze toezichtvisie is bepaald. Met de publicatie van onze toezichtvisie geeft de Raad van Toezicht (RvT) zijn 'geloofsbrieven' af, waarmee wij transparant en toetsbaar zijn richting alle mogelijke belanghebbenden van Zorggroep De Opbouw.

De RvT van Zorggroep De Opbouw geeft in deze toezichtvisie aan waarom en namens wie wij toezicht houden en welke kaders daarbij van toepassing zijn. Daarna benoemen wij onze taken als toezichthouder en de positionering van de RvT. Vervolgens geven wij aan hoe wij onze taken invullen om tot slot stil te staan bij onze ontwikkeling als toezichthouders en het reflecteren op ons eigen functioneren.

Concrete invulling van deze visie vindt plaats door het jaarlijks opstellen van een ontwikkelagenda (gerelateerd aan kaderbrief, jaarplan, begroting etc.) waarin de RvT aangeeft wat – vanuit het perspectief van het toezicht – de relevante thema's en focuspunten zijn. Deze agenda ligt ten grondslag aan de jaarlijkse afspraken die de RvT maakt in de vorm van een prestatiedocument met de RvB.

## 2. Doel en onderwerp van ons toezicht; relevante kaders

Als RvT zien wij erop toe dat Zorggroep De Opbouw zijn maatschappelijke doelstellingen realiseert: dat is het hoofddoel van ons toezicht. Daarbij onderschrijft de RvT de Missie en Visie van De Opbouw.

### **Missie**

Wij verlenen zorg aan ouderen en mensen met een verstandelijke beperking. Vanuit de overtuiging dat iedereen ertoe doet, zetten wij ons elke dag met hart en ziel in zodat mensen op eigen wijze een zinvol en liefdevol bestaan kunnen leiden.

Onze gezamenlijke kennis, kunde en innovatiekracht zorgt dat medewerkers dat samen met de cliënt en hun verwanten mogelijk maken. Wij zetten onze kennis en kunde actief in voor de ontwikkeling en duurzaamheid van de zorg in de lokale, regionale en landelijke ketens.

### **Onze groepsvisie**

Ieder mens is van betekenis, iedereen doet ertoe, en iedereen doet naar vermogen mee. Talenten worden ingezet, we leren van elkaar. In een omgeving waarin iedereen de ruimte heeft zichzelf te zijn, geven cliënten, hun verwanten en de collega's dat samen vorm. Op deze wijze willen we van betekenis zijn voor de cliënten, verwanten en de maatschappij om ons heen. Dat is waar ons werk om draait!

Meer specifiek richt ons toezicht zich op de strategie, het beleid, de besturing en de continuïteit van de zorgorganisatie en natuurlijk op de kwaliteit en veiligheid van de geleverde zorg. De RvT



ziet zichzelf daarbij als een vertegenwoordiger van de maatschappij, waarvan Zorggroep De Opbouw deel uitmaakt. Bij de uitvoering van ons werk wegen wij alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig. Tot belanghebbenden rekenen wij patiënten/cliënten en hun naasten, medewerkers van De Opbouw, samenwerkingspartners en externe toezichthouders.

De uitoefening van onze toezichthoudende taken vindt plaats binnen een aantal kaders. Dat betreft relevante wet- en regelgeving, alsmede de Governancecode Zorg 2022. De statuten van De Opbouw zijn daarop afgestemd, evenals de relevante reglementen.

### **3. Onze taken en rollen als toezichthouder**

Als toezichthouder hebben wij de volgende taken en rollen:

- **Toezichthouder:**  
Wij houden toezicht op alles wat volgens geldende wet- en regelgeving tot onze verantwoordelijkheid en bevoegdheid hoort en wat wij formeel (op basis van wet- en regelgeving en onze statuten) moeten goedkeuren of vaststellen. Daarnaast houden we toezicht op wat we van belang vinden vanuit onze rol en waar het gaat om de strategie, het beleid, de besturing en de continuïteit van de zorgorganisatie(s) en natuurlijk op de kwaliteit en veiligheid van de geleverde zorg. Zo mogelijk vullen we dat thematisch in, dat geeft meer focus. Daarover maken we vooraf afspraken met de RvB.
- **Werkgever:**  
De RvT vervult de rol van werkgever voor de voorzitter en het lid van de RvB. Dit betreft het benoemen, belonen en ontslaan van de bestuurders, alsmede het voeren van periodieke plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. De RvT ziet toe op de collegiale samenwerking binnen de RvB, zal zo nodig interveniëren als daar naar onze mening aanleiding toe is.
- **Klankbord/raadgever:**  
Wij stellen ons actief op als sparring-partner richting de organisatie, in het bijzonder richting de bestuurders. De focus ligt hierbij op actuele strategische vraagstukken, continuïteit en (potentiële) risico's. Wij stellen vragen, informeren ons, doen suggesties en geven gevraagd en ongevraagd advies.
- **Ambassadeur:**  
Wij vinden het belangrijk dat de RvT naar buiten toe kan optreden als ambassadeur van zorggroep De Opbouw. Dat is altijd in en na overleg met de RvB. Wij stellen ons gezamenlijke netwerk ter beschikking om waar nodig en nuttig de verbinding van zorggroep De Opbouw met de maatschappij te bevorderen.

### **4. Positionering van de Raad van Toezicht**

Voor een goed functioneren van de RvT is een onafhankelijke positie van cruciaal belang. Om die onafhankelijkheid te kunnen waarborgen is integriteit onze belangrijkste waarde. De RvT staat niet op zichzelf: voor onze onafhankelijke en integere manier van werken, vinden wij het contact met en de inbreng van interne en externe belanghebbenden essentieel.

Als RvT zijn wij intrinsiek geïnteresseerd in de opvattingen van interne en externe belanghebbenden. Dat is nodig om een volledig en juist beeld te kunnen krijgen hoe het gaat met zorggroep De Opbouw en om onze taken en rollen als toezichthouder, werkgever, klankbord/raadgever en ambassadeur goed te kunnen invullen. Wij onderhouden als RvT en als



individuele leden, contacten met interne en externe belanghebbenden. Daarbij hebben we oog voor de specifieke context, zoals actuele ontwikkelingen in de regio. Wij zijn op verschillende manieren, onder andere door het afleggen van werkbezoeken en het aanwezig zijn bij speciale bijeenkomsten, herkenbaar en betrokken bij de organisatie. Daarmee houden wij ook voeling en zijn we in staat beter te kunnen doorgronden wat er speelt.

Wij informeren de RvB en ook elkaar altijd vooraf over onze contacten en er volgt altijd een terugkoppeling achteraf. Participatie, betrokkenheid en draagvlak van (interne) belanghebbenden bij de strategie-realiseren vinden wij belangrijk. Speciale aandacht besteden wij aan de contacten met de interne gremia zoals de Directieraad, de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Wij voeren minimaal tweemaal per jaar in aanwezigheid van de RvB overleg met deze gremia (o.a. i.v.m. artikel 24 WOR), waarbij we een actieve rol tijdens het gesprek aannemen. Vanuit gezamenlijkheid en door het echt met elkaar in gesprek gaan kunnen we zo in verbinding zijn met de Directieraad en de medezeggenschap en kunnen we ons een beeld vormen van het overleg en het contact tussen het bestuur en de gremia. Daarnaast kan informatie worden uitgewisseld met of opgevraagd bij de groepscontroller, gelet op de eigen en onafhankelijke positie van Groepscontrol ten overstaan van de Raad van Bestuur en de directieraad.

Ook zien wij het belang van netwerk- en belanghebbenden-management. In goed samenspel en overleg met het bestuur hebben wij oog voor en laten we ons informeren over het contact met externe belanghebbenden zoals netwerkpartners, maar ook bijvoorbeeld externe toezichthouders, banken en accountant om zo ook een goed beeld te kunnen vormen en behouden van de positie van De Opbouw.

## 5. Werkwijze, stijl en focus

In de samenstelling van de RvT streven wij naar diversiteit en complementariteit in achtergrond, persoonlijkheid, ervaring en deskundigheid. Het functioneren van de RvT is teamwork, onze inzet is ten dienste van het bestuur en de organisatie. Vanuit onze betrokkenheid bij de organisatie vragen wij aandacht voor het gesprek over de kernwaarden en de vertaling daarvan in de organisatie. Tijdens onze werkbezoeken binnen de organisatie halen we op hoe de kernwaarden ingevuld kunnen worden door te vragen naar concrete voorbeelden. Voor wat betreft de organisatie van de werkbezoeken is uitgangspunt: de regie van het inplannen van de werkbezoeken is in handen van het bestuurssecretariaat en de betrokken directiesecretariaten en het programma van het werkbezoek wordt onder regie van de directeur of de groepsmanager samengesteld en is vooral gericht op de portefeuille van de bezoekende toezichthouders.

Wij hechten aan samenspel, binnen de RvT, maar ook als toezichthouder met belanghebbenden en de RvB. Wij zijn betrokken en actief, geven ruimte en volgen tegelijkertijd intensief de ontwikkelingen binnen de organisatie, positief-kritisch en zonder daarbij de noodzakelijke afstand uit het oog te verliezen of op het terrein van het bestuur te treden. Ons toezicht houden we op hoofdlijnen als het kan en op detailniveau als het moet. De mate van toezicht en intensiteit is op maat afgestemd en toegespitst op het onderwerp en de situatie.

Wij gaan graag in gesprek en voeren een open dialoog met respect voor elkaar en elkaars standpunten. Wij nemen tijd voor deze interactie. Wij geven de RvB en ook elkaar, ruimte en vertrouwen zodat ieder in de gelegenheid wordt gesteld zijn rol optimaal te vervullen. Ons toezicht wint aan waarde als we gedachten uitwisselen, naar elkaar luisteren, elkaar proberen te begrijpen en bereid zijn ons te laten overtuigen door goede argumenten.

Wij gaan actief achter informatie aan, maar verwachten ook dat wij actief geïnformeerd worden. Onze blik is naar buiten gericht, wij willen weten wat er speelt. Vanuit een onderzoekende, verdiepende en onbevengende houding luisteren wij met aandacht, vragen kritisch door, toetsen met oog voor complexiteit en geven constructieve reflecties mee. Op een manier die inspirerend is en er ook voor zorgt dat focus wordt gehouden en gefundeerde keuzes kunnen worden gemaakt. Wij



informereren elkaar en de RvB, en vice-versa, op laagdrempelige wijze ook buiten de reguliere vergaderingen om.

Wij vinden het belangrijk dat als zaken niet goed zijn gegaan, we elkaar daarop aanspreken, erop reflecteren en ervan leren. Wij zijn zelf aanspreekbaar en spreken anderen aan. Dilemma's leggen wij open op tafel en wij schuwen het lastige gesprek niet. Wij stimuleren het leren van wat wel/niet goed is gegaan, van wat anders/beter had gekund, het in openheid bespreken van signalen, het continu verbeteren en het voortbouwen op successen. Wij begrijpen dat we acteren in een complex werkveld waarin niet alles in maat en getal kan worden uitgedrukt. We zullen daarom altijd zoeken naar een juiste balans tussen controle en beheersing en vertrouwen en improvisatie. Wij leggen zo optimaal mogelijk en op een transparante manier verantwoording af over het door ons uitgevoerde toezicht. Dat gebeurt ten minste jaarlijks in het jaarverslag van De Opbouw.

Het behalen van vooraf afgesproken resultaten in een jaar is mede bepalend voor ons oordeel over het functioneren van (de leden van) de RvB. Wij beoordelen het persoonlijk functioneren van (de leden van) de RvB onder andere op basis van het oordeel en de input van belanghebbenden. Op deze wijze wordt zowel voor de RvB zelf als voor de RvT een beter en completer beeld verkregen van het functioneren en de ontwikkelmogelijkheden.

Wij zien onafhankelijkheid en integriteit als onlosmakelijk onderdeel van het handelen van de RvT. Dat vergt zorgvuldigheid en het kritisch kunnen handelen ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook. De individuele leden handelen zonder last of ruggenspraak, maar wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke opgave waar De Opbouw voor staat. Wij vermijden elke (schijn van) belangenverstremeling.

## **6. Ontwikkeling, evaluatie en reflectie**

Om onze functie goed te kunnen blijven vervullen, ontwikkelen wij ons permanent, organiseren tegenspraak en reflecteren we op ons handelen.

Als RvT willen wij ons continu ontwikkelen om onze functie in een dynamische, zich steeds veranderende, zorgsector goed te kunnen blijven vervullen. Tijdens onze reguliere vergaderingen staan wij geregeld stil bij relevante thema's, waarbij (interne) belanghebbenden ook een rol kunnen spelen. Waar nodig laten we ons op thema's als team door een externe bijpraten of bijspijkeren. Als individuele leden volgen wij daarnaast meer op de persoon toegespitste educatieve sessies om onze individuele competenties en deskundigheid te bevorderen en daarmee onze complementariteit als team te versterken. Wij vinden het belangrijk dat nieuwe leden goed van start kunnen en organiseren voor hen een passend introductieprogramma. Wij zorgen er tevens voor dat de kennis van vertrekkende leden op zorgvuldige wijze wordt overgedragen.

Om goed toezicht te houden vinden wij het van belang gewetensvol en kritisch ten opzichte van ons eigen functioneren onze functie als interne toezichthouder van De Opbouw te vervullen. Wij willen als individuele leden én als (complementair) team effectief en efficiënt functioneren. Wij spreken elkaar aan en geven elkaar feedback zodat we van elkaar kunnen leren. Minimaal éénmaal per jaar evalueren wij het functioneren van de RvT. Daarbij vragen wij feedback van de RvB, zo nodig kunnen wij die vraag ook aan andere (interne) belanghebbenden stellen. Minstens eens in de drie jaar betrekken wij een onafhankelijke externe deskundige in de evaluatie van ons eigen functioneren.

## **7. Verantwoording**

Gezien onze maatschappelijke rol leggen wij verantwoording af aan de maatschappij door middel van een jaarverslag. Intern doen we dat door het contact te onderhouden met de interne stakeholders en ons daarbij toetsbaar op te stellen. Wij zijn te allen tijde bereid ons intern én extern te verantwoorden.



Aldus vastgesteld in de vergadering van de RvT d.d. 23 maart 2023