



Toezichtplan

Raad van Toezicht

De Passerel

Januari 2020

Inhoud

Inleiding.....	3
1. Onze visie op toezicht.....	4
2. Onze werkwijze	6
3. Onze aanpak	8

Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van De Passerel heeft zijn visie op (intern) toezicht beschreven en verwerkt tot een toezichtplan. Dit toezichtplan is het resultaat van een uitvoerige discussie in de RvT en een dialoog met de Bestuurder in 2018. De kernvraag was: Wat is een goede toezichthouder? Vanuit een gedeelde betekenis op toezichthouden hebben we omschreven hoe we als RvT van De Passerel uitvoering willen geven aan onze visie, wat wij willen bijdragen aan de organisatie en wat de aandachtsgebieden zijn voor de komende periode.

Het toezichtplan is een hulpmiddel bij ons werk. Daarnaast is het een manier om zichtbaar te zijn en ons te verantwoorden aan cliënten, familie, medewerkers, samenwerkingspartners en andere relevante stakeholders van De Passerel. We volgen hierin de nieuwe Governancecode Zorg. Het toezichtplan bestaat uit drie onderdelen:

1. Onze visie (waarom);
2. Onze werkwijze (hoe);
3. Onze aanpak (wat).

Elk jaar zal tijdens de evaluatie van de RvT het toezichtplan op actualiteit en meerwaarde worden getoetst. In 2019 en 2020 is het geactualiseerd. De RvT wil het plan ook gebruiken voor de continue dialoog met de Bestuurder, de Ondernemingsraad, de Centrale cliëntenraad en andere belanghebbenden van De Passerel.

Apeldoorn, januari 2020

1. Onze visie op toezicht

Toezichthouden is sterk in verandering. We zijn in onze maatschappij anders gaan denken over bestuur, kwaliteit en verantwoording. Goede zorgverlening is meer en meer een gemeenschappelijk gedragen belang waarbij alle betrokkenen bepalen of de zorgkwaliteit op orde is; cliënten, familieleden, medewerkers, bestuurders en externe partners. De Raad van Toezicht (RvT) heeft in dit geheel een eigenstandige rol en verantwoordelijkheid. Het afwegen van de diverse belangen is een essentieel onderdeel van Good Governance geworden.

De RvT van de Passerel ziet toezicht als dialoog; een manier om te ontdekken op basis van welke waarden en afwegingen bepaalde keuzes worden gemaakt en bepaalde besluiten worden genomen. De dialoog kan leiden tot een verdieping van die waarden en beter inzicht in de bestuurlijke dilemma's en de risico's.

De visie van de RvT van De Passerel is gebaseerd op de behoeften van de cliënten en hun naasten, de bedoeling van de organisatie en de huidige ontwikkelingen in en om de organisatie. De visie is in lijn met de visie op ondersteuning van De Passerel.

In 2019 heeft de Passerel met verschillende partijen die belangrijk voor ons zijn - cliënten, ouders, medewerkers, CCR, CAR, OR en RvT – gesproken over onze missie: wie zijn wij en waar staan wij als Passerel voor? Vanuit onze onverkort gedeelde waarden hebben we de missie opnieuw gedefinieerd:



Waarbij we tevens een onderscheidende en inspirerende slogan hebben geformuleerd:

“Aandacht is ons werk”

Zowel gericht op onze cliënten en hun verwanten als onze medewerkers en partners.

Ons toezicht gaat in de kern over de vraag of De Passerel goed inspeelt op de ondersteuningsvraag van de cliënt en zijn of haar naasten. De RvT ziet er op toe dat belangen van de cliënten worden gediend en de leefwereld van de cliënten te allen tijde leidend is voor uitvoering en beleid.

De kwaliteit van zorg en dienstverlening komt tot uitdrukking in de handen van onze medewerkers. De RvT ziet daarom toe op de betrokkenheid, de professionaliteit en het welbevinden van de medewerkers.

Gezonde bedrijfsvoering is een voorwaarde voor het bieden van een goede dienstverlening. De RvT ziet erop toe dat De Passerel kosteneffectieve zorg levert, duurzaam, betaalbaar en legitiem.

De RvT ziet erop toe dat De Passerel beschikt over strategisch en tactisch beleid voor de duurzame ontwikkeling van medewerkers en teams, zeggenschap, huisvesting en samenwerkingsrelaties binnen en buiten de organisatie.

De Bestuurder is door de RvT gemandateerd en primair verantwoordelijk voor de totale gang van zaken in lijn met de wettelijke regelingen, statuten, reglementen en beleidsdoelstellingen van De Passerel.

De RvT wil een goed werkgever zijn van de Bestuurder door te voorzien in een invulling van de functie van Bestuurder die levert wat de organisatie nodig heeft. De RvT fungeert voor de Bestuurder als kritisch partner, sparringpartner en adviseur bij actuele vragen en ontwikkelingen in en om De Passerel.

De RvT maakt werk van zijn ambassadeursrol vanuit zijn maatschappelijke opdracht. De RvT is gericht op algemeen maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot de dienstverlening van De Passerel. Dat betekent dat de Raad niet alleen contacten onderhoudt binnen de organisatie maar, in afstemming met de Bestuurder, ook het gesprek aangaat met de belanghebbenden om De Passerel heen. De RvT verantwoordt zich om die reden ook openbaar.

De RvT reflecteert op zijn toezichthoudende functie, deskundigheid en samenstelling alsmede op de manier waarop wij het toezicht vorm en inhoud geven. De RvT heeft een open en lerende houding.

2. Onze werkwijze

De Raad van Toezicht wil bij De Passerel toezicht houden op een wijze die gekenmerkt wordt door:

1. Betrokkenheid;
2. Overzicht houden en signaleren;
3. Kijken en voelen;
4. Dilemma's bespreken;
5. Rolvastheid en tegenkracht;
6. Zichtbaarheid en aanspreekbaarheid.

Toelichting

Een goede RvT is een raad van verbinding. Het gaat in bestuur en toezicht om de kwaliteit van de dialoog met de belanghebbenden van De Passerel. Deze ontmoetingen voeden de RvT permanent en houden scherp. Zo kan beter begrepen worden waar het voor cliënten en medewerkers feitelijk om draait en welke thema's en kwesties er spelen. In de dialoog wordt aandacht besteed aan de risico's en dilemma's in besturing van de Passerel.

De RvT heeft primair contact met de Bestuurder. Het contact is gericht op het bieden van 'bewegelijke tegenkracht' bij het houden van de juiste koers, steun te bieden én waar nodig op tijd maatregelen te nemen. In de vaste RvT-commissies worden verdiepende gesprekken met de Bestuurder gevoerd. De commissie Kwaliteit, veiligheid en ethiek bespreekt de relationele, professionele en organisatorische aspecten van de kwaliteit en veiligheid van de zorg en dienstverlening. De Auditcommissie bespreekt de financiële resultaten en huishouding, het vastgoed en de bestuurlijke informatievoorziening.

Samen met de RvB bewaakt de RvT de actualiteit, tijdigheid en relevantie van de informatievoorziening. Op basis van deze informatie toetst de RvT of de besturing van de organisatie op koers ligt en de risico's adequaat beheerst worden en tegelijkertijd of er ruimte is voor dialoog, integer handelen, vertrouwen en participatie.

De formele lijnen naar medewerkers en cliënten zijn belegd in de overlegstructuur met de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad. Ook wordt regelmatig gesproken met de teamhoofden en andere sleutelfiguren binnen de organisatie om vanuit meerdere perspectieven een beeld van de organisatie te kunnen vormen. Daarnaast is er een informele lijn bijvoorbeeld werkbezoeken en deelname aan activiteiten in de organisatie. Ook de contacten met de familie zijn hierbij van belang.

De RvT ziet expliciet toe op de gewenste cultuur en attitude van medewerkers. In samenspraak met de bestuurder nodigt de RvT medewerkers nadrukkelijk uit hun praktijkervaringen en dilemma's te bespreken bij een vergadering, commissievergadering of tijdens een locatiebezoek.

De RvT als de formele werkgever van de Bestuurder en vertegenwoordigd door de Remuneratiecommissie, zorgt dat de honorering van de Bestuurder blijft voldoen aan de WNT normering. De RvT draagt er ook zorg voor dat de Bestuurder zichzelf kan blijven ontwikkelen en voert regelmatig voortgangsgesprekken en jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de Bestuurder aan de hand van een transparante en heldere beoordelingscyclus.

De RvT is en voelt zich verantwoordelijk voor De Passerel en wil verantwoording afleggen aan interne en externe belanghebbenden van de organisatie. We doen dat o.a. in een jaarlijks verslag. Daarnaast voert de RvT met gesprekken met de medezeggenschapsraden, teamhoofden en andere sleutelfiguren binnen de organisatie, aan de hand van het toezichtplan en vraagt daarbij periodiek naar feedback op zijn eigen rol en waarde.

We zullen invulling geven aan ons maatschappelijk bestaansrecht door, in afstemming met de Bestuurder, aanwezig te zijn bij bijeenkomsten in het netwerk en met belanghouders van De Passerel (signalen afgeven en ontvangen).

De RvT-leden worden openbaar geworven, in samenwerking met de Bestuurder en de medezeggenschapsorganen. De RvT streeft er naar dat het geheel van de Raad meer is dan de som der delen. Juist door de verschillende en elkaar aanvullende competenties zoeken we de meerwaarde van ons team. De leden stellen hun tijd, vakinhoudelijke kennis, eigen ervaringen en netwerk beschikbaar.

De leden van de RvT laten zich regelmatig bijscholen om op een professionele wijze inhoud te kunnen geven aan het toezichthouden. De RvT is collectief lid van de brancheorganisatie NVTZ. De scholingsactiviteiten zijn in lijn met het toezichtplan en gericht op de kerntaken en de strategische keuzes voor de dienstverlening van De Passerel. De RvT evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren, waarbij om het jaar met een externe begeleider.

3. Onze aanpak

De daadwerkelijke wijze van invulling van het toezicht vindt plaats in meerdere dimensies:

De reguliere cyclus

Het feitelijke toezicht van de RvT volgt mede de (kwaliteits)ambities, acties en beoogde resultaten van de organisatie, weergegeven in het jaar/actieplan van de Passerel en de reguliere cyclus van de verschillende periodieke documenten zoals onder anderen de begroting, jaarrekening, kwaliteitsplan- en verantwoording, tevredenheidsonderzoeken.

In- en externe betrokkenheid

Omdat de RvT vooral het gesprek van belang vindt over bovenstaande en de daaraan gerelateerde dilemma's en keuzen voert de RvT niet alleen het goede gesprek daarover met de RvB in zijn vergaderingen maar ook met betrokkenen. Soms als betrokkene in het totstandkomingsproces, soms als aanwezige bij gesprekken of bijeenkomsten in het netwerk, soms als gesprekspartner met betrokkenen van een eindresultaat. Om praktische redenen doet de RvT dat vertegenwoordigd in wisselende samenstellingen waarbij de leden de terugkoppeling aan de RvT verzorgen. Op deze wijze krijgt de RvT optimaal gevoel voor hoe de organisatie haar taken vormgeeft en de belangen van cliënten, betrokkenen en samenleving daarmee dient. Daarbij is de RvT helder in zijn rol en positie in dergelijke gesprekken en bijeenkomsten, zowel ten aanzien van de afbakening met de bestuurlijke en organisatorische verantwoordelijkheden als ten aanzien van zijn eigen onafhankelijkheid.

Thematisch verdiepende gesprekken

Daarnaast agendeert de RvT in elk van zijn vergaderingen een inhoudelijk thema. Een thema dat relevant is voor de organisatie voor de wat langere termijn waarbij mede de implicaties voor de invulling van de rol van de RvT worden besproken. Deze thema's worden in wisselende samenstelling voorbereid door RvT-leden, naar gelang soms samen met de bestuurder. Een illustratie van dergelijke thema's: Financiële gezondheid, Informatievoorziening, Personeelsbeleid, Externe verbindingen, Innovatie, Zelforganisatie, Kwaliteit e.d.

Zorginhoudelijke voeding

Om niet alleen de bestuurlijke dilemma's diepgaand te bespreken, maar dat ook te kunnen blijven doen vanuit een gevoel voor de menselijke dilemma's en aporieën in de zorg, nemen we deel aan werkvormen waarin we ons daarin verplaatsen. Bijvoorbeeld door onderdeel te zijn van een moreel beraad of met betrokkenen te spreken over de dagelijkse invulling van de Wet Zorg en Dwang. Daarnaast nodigt de RvT bij gelegenheid in- of externe specialisten uit rond een thema.

Werkbezoeken

In principe 2 keer per jaar gaan de leden van de RvT op bezoek op locaties. Bewust niet als collectief maar als individuele leden. En niet als rondleiding, maar om ongedwongen gesprekken te kunnen voeren met betrokkenen en zo mogelijk mee te kunnen werken op die locatie. Op die manier krijgt de RvT beeld van de locaties en van de wijze van werken en de thema's die daar leven. Behalve een mondelinge terugkoppeling in de aansluitende RvT-vergadering schrijft eenieder een kort verslagje dat ook wordt gepubliceerd op Intranet.

De commissies

Daarnaast vindt, veelal voorbereidend en verdiepend werk plaats in de verschillende commissies van de RvT. Afhankelijk van het onderwerp in de commissie vindt advisering en/of terugkoppeling van de commissie plaats aan de voltallige RvT. Relevante afwegingen en besluiten vinden plaats in de RvT. Incidenteel bezoeken RvT-collega's vanuit betrokkenheid de commissie zonder daar lid van te zijn.

De commissie Kwaliteit, veiligheid en ethiek

De commissie Kwaliteit, veiligheid en ethiek ziet in het bijzonder toe op de thema's cliënten, dienstverlening, medewerkers. Ook houdt ze toezicht op het externe relaties en de samenwerking, daar waar het de inhoud van zorg, veiligheid en ethiek betreft. De commissie vergadert op wisselende locaties in combinatie met een kort werkbezoek aan die locatie. De commissie vergadert naast met de bestuurder en de kwaliteitsfunctionaris met wisselende betrokkenen. De kwaliteitsmedewerker stelt een verslag op dat (o.a.) met de RvT wordt gedeeld.

De Auditcommissie

De Auditcommissie ziet in het bijzonder toe op de thema's, voor zoverre het zaken rond financiën en control, vastgoed en bestuurlijke informatievoorziening betreft. Daarnaast is ze vanuit de RvT eerste aanspreekpunt voor de accountant en verantwoordelijk voor de voorbereiding en advisering rond de periodieke aanbesteding van de accountantsdiensten. Gebruikelijke gesprekspartners voor de auditcommissie zijn de bestuurder en de HEAD. Normaliter wordt geen verslag gemaakt omdat de behandelde stukken worden doorgeleid naar de RvT en aldaar van advies voorzien. Waar nodig stelt de Auditcommissie een schriftelijk advies op.

De Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie vervult, mede vanuit het organisatiebelang, de rol van goede werkgever voor de bestuurder. Dat doet zij door tenminste 2-jaarlijks met de bestuurder te spreken. Rond de jaarwisseling over zowel de terugblik op afgelopen jaar als de afspraken voor komend jaar, en medio het jaar voor een tussentijds beeld. In gezamenlijk overleg kan tot een (tijdelijk) intensievere cyclus of incidentele gesprekken worden gekomen. Naast het functioneren en de honorering van de bestuurder zijn nadrukkelijk ook de werkbeleving en ontwikkeling en eventuele facilitering van de bestuurder onderwerp van gesprek. Evenals de samenwerking tussen bestuurder en RvT, vanuit beider perspectief. Gezien het persoonlijke karakter van de gesprekken kennen ze een zekere vertrouwelijkheid en beslotenheid. Wel wordt voorafgaand aan de formele gesprekken de RvT geconsulteerd en ontvang de RvT, na toestemming van de bestuurder, de gespreksverslagen. Als input voor de periodieke terugblikken vraagt de remuneratiecommissie de bestuurder feedback op te halen.

Naast de rol ten aanzien van de bestuurder heeft de remuneratiecommissie een rol in de kwaliteitsbewaking van de RvT. Zij doet voorstellen voor de jaarlijkse (zelf)evaluatie en draagt zorg voor de voorbereiding daarvoor. Tevens zorgt ze voor jaarlijkse agendering van de opleidingsbehoeften van de RvT.

Ook adviseert de remuneratiecommissie, mede vanuit input uit of rond de organisatie, de RvT over (her)benoeming van de bestuurder en van leden van de RvT en draagt zorg voor een zorgvuldige voorbereiding daarvan.