

# Visie op toezicht

## Stichting Zorggroep Amsterdam-Oost

## Context

De visie op Toezicht beschrijft de rol en de wijze waarop de Raad van Toezicht van ZGAO haar verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden invult en ziet toe dat ZGAO haar maatschappelijke verantwoordelijkheid naar eer en geweten waarmaakt. De visie op Toezicht is gebaseerd op de 'Governancecode Zorg'. Naast een algemene beschrijving is de visie ook vertaald naar de specifieke situatie voor ZGAO, rekening houdend met haar kenmerken.

In deze Visie op toezicht wil de Raad van Toezicht van ZGAO meer invulling geven over de wijze waarop zij haar rol wil uitoefenen. De formele bevoegdheden zijn vastgelegd in de statuten en uitgewerkt in het Reglement Raad van Toezicht.

## Governancecode Zorg

De nieuwe Governancecode Zorg van de Brancheorganisaties Zorg die 1 januari 2022 van kracht is geworden, geeft een helder en bindend kader voor de wijze waarop bestuur en toezicht dienen te worden ingevuld. De code formuleert de volgende zeven principes:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie 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 zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie 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 zorgorganisatie.
5. De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

In dit toezichtkader past ZGAO de Governancecode Zorg toe op haar eigen situatie.

De Governancecode Zorg neemt een aantal wetten en kaders als vertrekpunt. Het streven is om ook de onderliggende wetten en kaders zoals het Kader Goed Bestuur (van de IGJ en de NZa), de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr) en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) na te leven.

## Missie/Visie/Kernwaarden/Besturing ZGAO

### Missie

ZGAO wil nu en in de toekomst goede zorg bieden aan kwetsbare mensen in de thuissituatie en op onze locaties in Amsterdam. Hiervoor hebben wij een samenhangend aanbod van zorg en behandeling, tijdelijke of permanente woongelegheden en welzijnsvoorzieningen. De kwaliteit van leven van onze cliënten staat voorop. Cliënten kunnen zichzelf zijn en voelen zich veilig. We stimuleren zelfstandigheid en zelfredzaamheid waar het kan. ZGAO wil een gerichte bijdrage leveren aan stedelijke en maatschappelijke zorgvraagstukken.

### Visie

De ouderenzorg moet veranderen om ook in de toekomst aan de maatschappelijke vraag te kunnen voldoen. Hierin wil ZGAO haar verantwoordelijkheid nemen. Dit betekent onder andere dat het

aanbod voor zorg thuis verder ontwikkeld moet worden. Voor een duurzaam sterke zorgketen is intensieve samenwerking met andere partijen in de keten van groot belang, waarbij meer dan ooit het maatschappelijk belang voorop wordt gesteld.

Er is een groot verband tussen goede en bevlogen medewerkers en het kunnen geven van goede zorg. ZGAO wil daarom een magneetwerkgever zijn die deze goede en bevlogen medewerkers aan zich bindt. Het is belangrijk om buiten de gebaande paden nieuwe medewerkers te interesseren en op te leiden voor de ouderenzorg.

Tot slot vraagt goede zorg om goed leiderschap. Goede, zichtbare en benaderbare leidinggevenden die midden in de zorg staan hebben een grote toegevoegde waarde. Ook vakinhoudelijk leiderschap van professionals in de zorg en de ondersteunende diensten is essentieel.

## Kernwaarden

Wij geloven in de volgende kernwaarden. Hier proberen we naar te handelen en elkaar op aan te spreken.

### *Samen*

We zijn nieuwsgierig naar de cliënt en naar elkaar. We hebben een open houding en stellen open vragen. We zijn teamspelers en durven elkaar aan te spreken.

### *Veilig & Vertrouwd*

We staan voor een veilige leef- en werkomgeving waar een fijne sfeer heerst en iedereen zich welkom en thuis voelt. We komen onze afspraken na. We zijn integer als zorgverlener en als werkgever.

### *Professioneel*

We staan voor de juiste kennis en vaardigheden. We kennen de organisatie en de samenwerkingspartners.

We volgen richtlijnen en samenwerkingsafspraken constructief, maar durven ons eigen hoofd te gebruiken als het nodig is en als het erop aankomt.

We werken met liefde en met lef.

De kernwaarden gelden niet alleen voor de medewerkers van ZGAO, maar ook voor de Raad van bestuur en de Raad van Toezicht. Beide raden leven naar de kernwaarden, en zijn hierin herkenbaar voor alle betrokkenen binnen en buiten de organisatie.

## Besturingsprincipes

De organisatiestructuur en besturing is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1. We geloven in de toegevoegde waarde en het belang van goede leidinggevenden
2. De bedrijfsonderdelen worden door integraal management geleid (verantwoordelijk voor zorgkwaliteit en bedrijfsvoering)
3. We streven naar heldere verantwoordelijkheden en resultaatgerichtheid
4. De organisatie heeft duidelijke kaders en een herkenbaar gemeenschappelijk doel
5. We werken efficiënt en effectief
6. We ontwikkelen beleid en nemen besluiten in gezamenlijkheid, afstemming en verbinding met de organisatie
7. We realiseren ons dat we naast onze verantwoordelijkheid voor goede zorg ook een grote verantwoordelijkheid dragen als goed werkgever voor soms kwetsbare medewerkers

## Hoe houden we Toezicht?

De Raad van Toezicht van ZGAO ziet toe of de organisatie haar bestaansrecht en maatschappelijke doelstelling in voldoende mate realiseert op een doeltreffende en doelmatige wijze. Waarbij een duidelijk beeld is van de mogelijke risico's en genomen beheersmaatregelen. Met daarbij 'goede zorg, behandeling en welzijn' met het belang van de cliënt voorop. Dit wordt geleverd in een dynamisch maatschappelijk speelveld met diverse stakeholders en (maatschappelijke) belangen die gediend worden.

De Raad van Toezicht is zich bewust van de verschillende rollen die zo goed en inhoudsvol mogelijk vervuld worden. Het betreft de volgende rollen (bron: Atlas van het Toezicht, NVTZ en NR):

- Werkgeverschap
- Toezicht
- Klankbordfunctie
- Besluitvorming bij fundamentele documenten

Het toezicht en het bestuur van ZGAO is gericht op het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Wij vinden mede onze legitimatie in de vertaalslag van maatschappelijke thema's en waarden naar bedrijfsdoeleinden en -strategie van ZGAO. In een continu veranderende wereld kunnen deze waarden ook veranderen, dan wel meer of minder pregnant door de samenleving ervaren worden. Daarom is het van belang dat de Raad van Toezicht deze waarden en de meervoudige (publieke) belangen die daarbij spelen in het vizier heeft en weegt. De kern en de kernwaarden worden om deze redenen periodiek getoetst. Dit alles doet de Raad van Toezicht in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur. In deze constante weging is het de wens van de Raad van Toezicht om op basis van opgedane ervaringen en aanwezige deskundigheid met collectieve wijsheid de Raad van Bestuur uit te dagen om veel te bereiken en hierin een betrouwbare partner te zijn.

### Samenspel met het Bestuur

Met het oog op een goed samenspel met de Raad van Bestuur hanteert de Raad van Toezicht een positief kritische houding. Het leidende uitgangspunt is wederzijds vertrouwen. De samenwerking met de Raad van Bestuur is gebaseerd op een onafhankelijke wijze van toezicht uitvoeren, elkaar bevragen, ruimte laten voor twijfel, investeren in continue dialoog en elkaar steunen bij de verwezenlijking van de bedrijfsdoeleinden van ZGAO.

Goede zorg wordt gekenmerkt door goede samenwerking. Samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Raad van bestuur en samenwerking tussen de medezeggenschap, adviesraden, medewerkers, vrijwilligers, cliënten en naasten, betrokken bij ZGAO. Gezamenlijke normen en waarden dragen bij aan de organisatieontwikkeling.

Centraal in de cultuur staat het continue leren door feedback te geven en te ontvangen. Met in het oog de juiste verhouding voor balans en een positief vizier gericht op de toekomst.

### Integer en open

Hierbij past een integere en open houding van toezichthouders en bestuurders, waarbinnen ruimte is voor reflectie, doorvragen, het combineren van harde en zachte informatie en tegenspraak. De Raad van Toezicht als 'kritische vriend' van het Raad van Bestuur typeert de relatie. De kritische vriend kan over alle benodigde informatie beschikken, kent de feiten en de cijfers en vormt zich een beeld van de organisatiecultuur.

Vanuit de gezamenlijke deskundigheid, de feiten en het beeld van de organisatie, houdt de Raad van Toezicht toezicht op de prestaties en toezicht op de sturing. Hierbij wordt naast de ratio ook een onderbouwing vanuit intuïtie en interpretatie van signalen van 'buiten' benut. In het contact binnen de Raad van Toezicht en met de Raad van Bestuur worden lastige gesprekken niet vermeden en wordt interventie, indien nodig, niet geschuwd.

## Distantie en overview

Om de prestaties van ZGAO objectief te kunnen beschouwen is een zekere distantie nodig tot de organisatie. Gepresenteerde resultaten in rapportages moeten voor zichzelf kunnen spreken in relatie tot de maatschappelijke doelstellingen en de ambitie van de organisatie. Voor toezichthouders is het van belang de grote lijnen, het geheel en de context te kunnen overzien bij het bepalen van een zienswijze over het functioneren van ZGAO.

## Betrokkenheid

Naast 'afstand' wil de Raad van Toezicht ook betrokken zijn, en soms dichtbij komen. Er wordt gezocht naar een goede balans. De Raad is actief betrokken bij de wijze hoe door de Raad van Bestuur, het management en de medewerkers wordt gehandeld: is dit in lijn met de visie van ZGAO; is er voldoende congruentie en consistentie tussen het beleid en de praktijk; doet ZGAO de goede dingen en wat zijn de effecten en wat zijn de risico's? De Raad denkt hierin graag mee, zet (op verzoek) specifieke expertise en netwerk in, maar loopt de Raad van Bestuur niet voor de voeten.

## Terugkijken en vooruitzien

Goed toezicht kijkt terug én ziet vooruit. De Raad van Toezicht heeft nadrukkelijk oog voor ontwikkelingen die de organisatie kunnen beïnvloeden. De Raad van Bestuur neemt daarom de Raad van Toezicht vroegtijdig mee in het ontwikkelingstraject van zwaarwegende dossiers, bijvoorbeeld op het gebied van vastgoed.

Daarbij voorkomen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht rolvervaging tussen toezichthouder en bestuurder.

## Afleggen verantwoording

De Raad van Toezicht legt zelf ook verantwoording af over haar werkzaamheden. Dit gebeurt onder andere in het jaarverslag. Hiernaast streeft de Raad ernaar om ook op andere manieren zichtbaar en transparant te zijn.

## Verantwoordelijkheid en bevoegdheden

De Raad van Toezicht ziet toe op de wijze waarop sturing wordt gegeven aan ZGAO, daar waar de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de besturing met inachtneming van de missie en visie van de organisatie.

De Raad van Toezicht stelt de bestuurder aan, bepaalt de bezoldiging, begeleidt en beoordeelt de bestuurder en ontslaat.

De Raad van Toezicht van ZGAO kent vaste commissies en zo nodig tijdelijke werkgroepen. De vaste commissies zijn:

- Remuneratie-commissie, beoordeling en honorering bestuurder
- Auditcommissie
- Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Eén van de leden van de commissie treedt op als voorzitter en stemt de agenda en besprekingen af met de bestuurder.

De commissies hebben aanvullend op de voltallige Raad van Toezicht bijeenkomsten aanvullende bijeenkomsten en werkbezoeken.

De commissies adviseren de volledige Raad van Toezicht. Formele besluitvorming of goedkeuring vindt plaats in de voltallige Raad van Toezicht.

## Informatie

De Raad van Toezicht baseert zich daarbij enerzijds op de informatie die zij aangereikt krijgt van de bestuurder, maar heeft ook een eigen verantwoordelijkheid informatie te vergaren.

De informatie waarop de Raad van Toezicht zich baseert bestaat enerzijds uit 'harde informatie' als rapportages en anderzijds uit 'zachte informatie' zoals betrokkenheid bij de doelstellingen van de organisatie en tevreden cliënten.

Daartoe hanteert de Raad van Toezicht een informatieprotocol waarin is opgenomen welke rapportages op welke momenten besproken gaan worden met de bestuurder. Eventuele externe rapportages worden door de bestuurder gedeeld. De Raad toetst daarbij de wijze waarop de informatie tot stand is gekomen en tot welke duiding en besluiten dit heeft geleid bij de bestuurder.

Hiernaast onderstreept de Raad van Toezicht haar eigen verantwoordelijkheid door ook zelf besprekpunten te agenderen.

Aanvullend op de rapportages en de gesprekken met de bestuurder en periodiek MT-leden leggen de leden van de Raad van Toezicht werkbezoeken af in de organisatie. Daar spreken zij medewerkers, cliënten en de medezeggenschap om zich zo een beeld te vormen. Tijdens de werkbezoeken wordt vooral aan informatiegaring gedaan en wordt grote terughoudendheid betracht in het doen van uitspraken over de managementbesluiten. Dit is immers primair het domein van de bestuurder.

De Raad van Toezicht spreekt jaarlijks ook de Ondernemingsraad, Cliëntenraad en het Managementteam. Hiertoe wordt een verdeling binnen de Raad opgesteld. Deze bijeenkomsten vinden bij voorkeur plaats in het bijzijn van de bestuurder, mocht dit onverhoopt anders verlopen dan krijgt de bestuurder zo spoedig mogelijk na de bijeenkomst een terugkoppeling van het desbetreffende lid.

## Ontwikkeling en opleiding

De Raad van Toezicht is kritisch op het eigen functioneren en de zelfreflectie welke bijdraagt aan een samenstelling van de Raad die past bij de organisatieontwikkeling en cultuur. Continue oriëntatie vindt plaats op de rollen die worden vervuld door de Raad in relatie tot de samenstelling van de Raad. Bij benoemingen wordt stilgestaan bij het profiel dat op dat moment en in de voorziene toekomst nodig is om de Raad in de volle breedte toegerust te laten zijn op haar verantwoordelijkheid. Hierbij wordt niet alleen naar de inhoud gekeken, maar ook naar de persoon zelf. Verschillen in bijvoorbeeld achtergrond, afkomst, leeftijd en levensbeschouwing maken dat onderwerpen vanuit verschillende perspectieven worden benaderd, waardoor de Raad als geheel beter wordt.

De Raad van Toezicht werkt zelf actief aan haar vaardigheden en expertise. De Raad stelt jaarlijks een opleidingsprogramma op waarin de leden actief werken aan hun verdere ontwikkeling.

Het functioneren van de Raad wordt jaarlijks geëvalueerd middels een zelfevaluatie. Onder begeleiding van externe deskundige(n) en middels een passende methodiek wordt het functioneren van de Raad kritisch doorgenomen. Dit geeft input voor de accenten die de Raad het komende jaar wil leggen en is tevens van invloed op haar opleidingsprogramma.