

# **“Kwaliteit van Toezicht Valkenhof”. Beter toezicht door inzicht<sup>1</sup>.**

## **Toezichtsvisie en -kader. Toetsingskader en informatieprotocol.**

Vastgesteld door de Raad van Toezicht (RvT) op 29 februari 2016

### **Context “Kwaliteit van Toezicht Valkenhof”**

Dit document beschrijft onze visie op toezichthouden bij de stichting Valkenhof. Hiermee weten bestuurders en belanghebbenden wat zij van de raad kunnen verwachten.

“Het toezicht in maatschappelijke organisaties moet beter en transparanter”. Dat vraagt niet alleen de samenleving maar ook de overheid, de politiek, de gebruikers en andere belanghebbenden. Het is een kwestie van professionaliteit. Professioneel toezicht kenmerkt zich door het hebben van een visie op toezicht, het werken met duidelijke kaders, permanente ontwikkeling van de RvT en een proactieve, transparante aanpak van het toezicht. Daarvoor zijn een toezichtsvisie en toezichtkader, met een bijbehorend toetsingskader en informatieprotocol belangrijke instrumenten. Door het opstellen van deze documenten laat een RvT zien dat de inhoud en vorm van zijn toezicht professioneel wordt uitgewerkt. De documenten vormen samen een gestructureerd en samenhangend geheel waarmee de RvT van tevoren duidelijk maakt hoe hij toezicht wil houden. Interne toezichthouders in zijn algemeenheid beseffen dat de afstand tot het bestuur te groot is geweest. Alleen achteraf controleren van bestuurlijke prestaties heeft te vaak geleid tot ongewenste incidenten. Daarom is er nu een ontwikkeling gaande waarbij de aandacht verschuift van reactief naar proactief toezicht: van achteraf controleren naar vooraf afspraken maken met het bestuur. Op deze manier gaan we samen op weg naar de Raad van Vooruitzien. Overigens worden de controlerende activiteiten door externe toezichthouders ook aangescherpt waardoor interne toezichthouders eerder en effectiever kunnen reageren of ingrijpen, indien nodig.

### **Visie Raad van Toezicht Valkenhof**

De RvT ziet zich vooral als bewaker van de doelen van Valkenhof. Hiertoe houdt zij maatschappelijk toezicht en intern toezicht. Klanttevredenheid<sup>2</sup> staat centraal. Daarbij is een goede bedrijfsvoering, inclusief risicobeheersing belangrijk. Evenals de kwaliteit van dienstverlening, de deskundigheid van het personeel en de tevredenheid van het personeel, de vrijwilligers en de medezeggenschap. De RvT wil hiermee een zinvolle, maatschappelijke bijdrage leveren aan kwalitatief goede<sup>3</sup> en betaalbare ouderenzorg en - welzijn in het

---

<sup>1</sup> Input: \* Verslag scholing NVTZ “Tegenwicht en evenwicht” nav leergang Beginnend Toezichthouder in de Zorg (NVTZ). (RvT 18 mei 2015). \* Boekje “De verdraaide organisatie”. Auteur Wouter Hart. \* Valkenhof Meerjarenstrategie. Beleidsplan 2013-2016. (22 juli 2013). \*Themabespreking Marius Buiting. 9 juni 2015. \* Evaluatie RvT: 25 januari 2016.

<sup>2</sup> Klanttevredenheid: gebruikers van de producten en diensten van Valkenhof, intra- en extramuraal. Afgeleid ook de zorgverzekeraar.

<sup>3</sup> “Verantwoorde zorg” zoals beschreven in de Zorgbrede Governance Code: cliëntgericht, veilige en betaalbare zorg via een doelmatige en transparante bedrijfsvoering.

werkgebied van Valkenhof en binnen Valkenhof zelf. Uitgangspunt daarbij is “positieve gezondheid”<sup>4</sup>

Deze visie vraagt een externe oriëntatie op wijk-, gemeente- of regioniveau waarbij een samenhangend pakket van lijnloos georganiseerde zorg en ondersteuning dicht bij de burger centraal staat. Een goede balans tussen continuïteit van de instelling en het maatschappelijke, lokale belang is daarom belangrijk. Evenals de lokale, maatschappelijke inbedding van Valkenhof in haar omgeving.

Hiertoe wil de RvT de drager en bewaker zijn van de waarden van de organisatie<sup>5</sup> waarbij de mens en de menselijke relatie op de 1<sup>e</sup> plek<sup>6</sup> staan. Enerzijds betekent dit aandacht voor het verder doorgronden en onderbouwen van achterliggende, diepere waarden binnen Valkenhof.<sup>7</sup> Anderzijds betekent dit aandacht voor het denken vanuit: het kan beter, het kan eenvoudiger, het kan anders.

Om toezicht te houden zoals bedoeld is, wil de RvT steeds verder professionaliseren. Professionaliseren wordt gezien als een dynamisch proces: stap voor stap. Dit document is een eerste aanzet hiertoe, en maakt expliciet hoe de RvT **proactief, integraal en onafhankelijk** toezicht wenst te houden.

De RvT bevordert **proactief toezicht** door vooraf aan te geven wat zij belangrijk vindt in haar toezicht (toezichtvisie), op welke wijze zij toezicht wil houden (toezichtkader) en uitoefent (toetsingskader). De RvT verstaat onder proactief toezicht:

1. toezicht dat met de Bestuurder vooruitkijkt, strategische thema's agendeert en doelen stelt.
2. toezicht dat met de Bestuurder naar het heden kijkt en hierbij externe ontwikkelingen beschouwt welke verwezenlijkt worden door interne plannen.
3. toezicht dat met de Bestuurder achterom kijkt en de interne uitvoering evalueert op basis van de vooraf gestelde doelen.

De RvT verstaat onder **integraal toezicht** het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van alle systemen en het handelen van mensen binnen Valkenhof. Daarbij wordt gekeken naar 'harde' factoren (concrete en meetbare factoren) en ook 'zachte' factoren (signalen, minder concrete en lastig meetbare factoren). De RvT vindt integraal toezicht belangrijk om alle strategische besluitvorming te kunnen toetsen aan de missie, visie, identiteit en continuïteit. De RvT bevordert integraal toezicht door een goede informatievoorziening.

---

<sup>4</sup> Machteld Huber. “Positieve gezondheid, met veerkracht en zelfredzaamheid als uitgangspunten”. Paul Cremers lezing 2015.

<sup>5</sup> In 2012 heeft Valkenhof haar kernwaarden vastgesteld: Gepassioneerd, respectvol, betrouwbaar, vakmanschap, ondernemend.

<sup>6</sup> “Verdraaide organisatie” door Wouter Hart.

<sup>7</sup> Waarom vinden wij “Zorg met een zachte g”, “Leven in vrijheid” en “Vastgoedbeleid” belangrijk. Wat en welke meerwaarde heeft “aanbodgerichte zorg” voor (potentiële) cliënt en medewerker?

De RvT verstaat onder **onafhankelijk toezicht** het eigenstandig voorbereiden, inrichten, uitvoeren en evalueren van zijn toezicht. Goede informatievoorziening is hierbij relevant. De RvT organiseert deze “need to know”<sup>8</sup> informatie door het identificeren en raadplegen van meerdere (onafhankelijke) informatiebronnen en het onderhouden van structureel contact met belanghebbenden.

De RvT stelt zichzelf de ambitie met haar optreden waarde toe te voegen aan het goed functioneren van Valkenhof ten aanzien van de strategievorming, uitkomsten en betrokkenheid van externe stakeholders<sup>9</sup>. Daarnaast vindt de RvT goede samenwerking met de bestuurder belangrijk. Een goed samenspel met de bestuurder betekent ook een kritische dialoog en debat. Uitgangspunt is dat de bestuurder als statutair bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de RvT en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

**‘Partnerschap’** is hierbij een belangrijke kernwaarde. Dat betekent dat de RvT niet alleen volgend is, maar ook proactief, met voldoende distantie acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder als bevoegd gezag. De RvT wordt vroegtijdig bij de strategieontwikkeling betrokken en formuleert de relevante prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor de bestuurder en de besturing van de organisatie<sup>10</sup>.

De RvT past de uitoefening van zijn toezicht aan aan de specifieke situatie van Valkenhof op enig moment. Bijvoorbeeld in situaties met bijzondere risico’s kan het nodig zijn het toezicht te intensiveren. Daarbij bevordert en ondersteunt de RvT vooral dat de bestuurder zelf goed in control blijft. Risicomomenten worden jaarlijks door de bestuurder in beeld gebracht middels een risicobeoordeling.

**Stijl van toezicht houden** zit voor de RvT in de dialoog, niet in cijfermatig op detailniveau controleren. Daarbij zien de leden van de RvT zichzelf niet als een groep individuele toezichthouders maar beschouwen zichzelf als een samenwerkend team om de kwaliteit van bestuur en toezicht voortdurend te verbeteren. De RvT voelt zich individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren. De RvT heeft respect voor ieders inbreng, streeft naar consensus en neemt beslissingen met meerderheid van stemmen. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige RvT, ook al behoorde een lid van de RvT ten tijde van de besluitvorming eventueel tot de minderheid van stemmen.

---

<sup>8</sup> De bestuurder verzorgt de “need to show” informatie.

<sup>9</sup> Indien gewenst wil de RvT een rol spelen richting Stakeholders. Indien dit aan de orde is, is dit onderwerp van afstemming tussen de bestuurder en de RvT.

<sup>10</sup> Die criteria uiteraard afgeleid zijn van missie en de beleidsplannen van Valkenhof.

## Toezichtskader

Onder toezichtskader wordt verstaan de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht, die door de RvT zelf zijn gespecificeerd en vastgelegd in de statuten. De RvT volgt hierbij de 'Zorgbrede Governancecode 2010' (ZGC) en ziet er als werkgever van de bestuurder op toe dat deze ook in overeenstemming met de branchecode handelt.

Statutair bestaat de RvT uit vijf personen. Conform de ZGC wordt een rooster van aftreden gehanteerd. De diversiteit<sup>11</sup> aan kennisachtergronden van de RvT-leden maakt het mogelijk om vanuit verschillende perspectieven naar Valkenhof te kijken. Specifieke kennis over financiën, gezondheidszorg, juridische zaken en vastgoed zijn belegd. De RvT kent ook een algemene profielschets. Onafhankelijkheid, diversiteit, complementariteit en deskundigheid (inhoudelijk en qua toezicht) staan hoog in het vaandel. Landelijke casuïstiek en beleidsontwikkelingen<sup>12</sup> over "Goed bestuur" eisen meer professionaliteit en kwaliteit van toezichthouders. De RvT sluit zich hierbij aan en werkt dit uit in jaarplannen.

De RvT evalueert jaarlijks het eigen functioneren en kan daarbij gebruik maken van externe begeleiding. Jaarlijks geeft de raad in het jaarverslag van Valkenhof inzicht in haar functioneren en professionaliseren.

In de statuten van de stichting Valkenhof is omschreven welke bestuursbesluiten de goedkeuring van de RvT behoeven en welke besluiten tot de eigenstandige bevoegdheid van de RvT behoren. Waar de RvT goedkeuring geeft, kan dat ook een proactieve invulling hebben. Dus niet alleen 'formele goedkeuring achteraf' maar een 'goedkeuring onder voorwaarden', wat betekent dat - zoals eerder gesteld, situationeel - risicovolle dossiers in het bijzonder worden gemonitord zodat tijdige bijsturing mogelijk is.

In zijn werkwijze bewaakt de RvT, in samenspraak met de bestuurder de actuele, tijdige en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen en documenten<sup>13</sup>, via meer informele werkvormen en ontmoetingen én via andere bronnen dan de bestuurder. De bestuurder wordt vroegtijdig geattendeerd op ontwikkelingen. De RvT zal in overleg met de bestuurder een informatieprotocol vaststellen.

De RvT komt zes keer per jaar regulier bijeen waaronder een strategische (thema)bijeenkomst. De agenda wordt bepaald door de voorzitter in overleg met de agendacommissie en de bestuurder. Leden van de RvT kunnen agendapunten doorgeven aan de voorzitter en eventueel toevoegen aan het begin van een vergadering van de RvT, mits niet in tegenspraak met de statuten.

---

<sup>11</sup> Teamsamenstelling: diversiteit qua kennis, achtergrond en netwerken. Maar ook qua vaardigheden en drijfveren. Dit bevordert de groepsdynamica en de meerwaarde voor raad, organisatie en omgeving.

<sup>12</sup> IGZ-rapport "Verbetering kwaliteit ouderenzorg gaat langzaam"2014. "Een lastig gesprek" 2013 + Kamerbrieven 2014-2015. NVZD "Governance in de zorg"2015. VWS beleidskader "Goede zorg vraagt goed bestuur"(2016)

<sup>13</sup> Valkenhof zal hiertoe een digitaal RvT-archief organiseren dat te allen tijden toegankelijk is voor RvT-leden..

De RvT werkt met discussievoorbereidende auditcommissies.

- Auditcommissie Financiën toetst in detail de financiën, de financiële (on)mogelijkheden en risico's, de huisvesting, het vastgoedbeleid en de voorgenomen (meer)jaarplannen. De directeur Woonzorg en bedrijfsvoering vertegenwoordigt de organisatie in deze commissie. De commissie bespreekt 1x/jaar de financiën met de accountant. De commissie zorgt dat alle leden van de RvT op basis van goede informatie de discussie kunnen voeren en een oordeel vormen.
- Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid toetst de organisatie in detail op meetbare en merkbare, niet-meetbare<sup>14</sup> kwaliteit en veiligheid en voorgenomen jaarplannen. De directeur Specialistische zorg vertegenwoordigt de organisatie in deze commissie. De commissie zorgt dat alle leden van de RvT op basis van goede informatie de discussie kunnen voeren en een oordeel vormen.
- De remuneratiecommissie voert de werkgeversrol uit namens de RvT. Zij betreft de RvT-leden vooraf bij de jaarlijkse evaluatie, beoordeling en beloning van de bestuurder. Verslaglegging van de evaluatie zorgt dat alle leden van de RvT daarmee de discussie kunnen voeren en een besluit nemen (o.a. WNT). De remuneratiecommissie adviseert de RvT binnen de kaders van de ZGC over honorering van de leden van de RvT.
- In bijzondere gevallen wordt onafhankelijk advies van derden ingewonnen.

Besluiten worden altijd in de RvT genomen, niet in de commissies.

Verder heeft de RvT jaarlijks een gesprek met de OR en de Cliëntenraad. Medewerkers kunnen uitgenodigd worden door de RvT voor een toelichting op (de voortgang van de) programma's. Daarnaast kan elk lid van de RvT ook diverse 'gestructureerde' contacten onderhouden met personen in de organisatie. Dit voor het vergaren van informatie over het besturingsproces in de organisatie. De bestuurder is hiervan op de hoogte. Tijdens de contacten met de personen in de organisatie onthoudt het lid van de RvT zich van het innemen van standpunten. Informatie ophalen en kritisch doorvragen naar het "waarom" is de kern van deze contacten.

Jaarlijks wordt het functioneren van de bestuurder beoordeeld volgens een vast stramien of toetsingskader. Hierbij wordt het oordeel van de personeelsvertegenwoordiging betrokken. De basistoets voor de RvT is het oordeel of de bestuurder 'in control' is. Daarmee wordt bedoeld dat de besturing van Valkenhof op koers ligt om de strategische doelen te bereiken en dat de risico's adequaat beheerst worden. Dat wil niet zeggen dat de RvT zelf alles controleert (wat ook niet mogelijk is). Wel ziet de RvT erop toe dat conform de besturingsfilosofie en binnen de kaders van het beleid van Valkenhof de resultaatverantwoordelijkheid - zo decentraal mogelijk - wordt waargemaakt. De bestuurder informeert in dit kader regelmatig de RvT over de voortgang van de genomen besluiten.

---

<sup>14</sup> Bijvoorbeeld "de zachte G"

Naast risicobeheersing zijn 'soft controls' ook onderdeel van het toezichtkader. Daaronder worden zaken verstaan als: wordt er integer gehandeld, is de besturing van Valkenhof gebaseerd op vertrouwen van medewerkers, is er betrokkenheid vanuit de stakeholders?

## Toetsingskader

De bovenstaande visie en het algemeen toezichtkader kunnen worden vertaald in een toetsingskader van concrete resultaten, uitgaande van de ambities en strategie van Valkenhof. Daarbij is het maatschappelijke hoofddoel van Valkenhof vanuit co-creatie in regionale samenwerkingsverbanden en netwerkstructuren verbindingen te leggen en te verstevigen tussen stakeholders in de eerstelijnszorg, publieke gezondheid, het tweedelijns aanbod, welzijn, wonen en werken met als doel het realiseren van een robuustere infrastructuur lokaal of in de wijk. De RvT hanteert daarbij de volgende werkwijze:

- De RvT maakt onderscheid tussen doelstellingsbeleid (missie, visie, strategie, kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren), procesevaluatie (betrokkenheid stakeholders) en middelenbeleid en zal hierop toezien.
- De bestuurder-directie maakt jaarlijks voor aanvang van het nieuwe jaar vanuit een meerjarenperspectief een voorstel voor een jaarplanning waarin, naast de statutair verplichte documenten (begroting, jaarrekening, etc.), is opgenomen op welke momenten bepaalde ijkpunten (kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren m.b.t. doelstellingen, de processen en middelen) worden geagendeerd. Deze jaarplanning wordt door de RvT vastgesteld.
- Het operationaliseren van de ijkpunten in resultaten is een verantwoordelijkheid van de bestuurder. Dat geldt vervolgens ook voor het verantwoorden dat de resultaten zijn gerealiseerd.
- De RvT toetst de resultaten door debat met de bestuurder-directie aan de hand van de verantwoordingsdocumenten. Debat wordt mede gevoerd vanuit algemene informatie uit wetgeving, statuten, specifieke kennis en ervaring, gezond verstand en ethische opvattingen.
- De RvT toetst vervolgens of het bestuur voldoende kan aantonen dat de operationalisatie is gerealiseerd.
- Mocht de RvT over de operationalisatie of de verantwoording niet tevreden zijn, dan kan de RvT afhankelijk van de oorzaak ervan (a) het bestuur vragen om aanvullende verantwoording of (b) het ijkpunt naar de toekomst toe aanscherpen.
- De RvT heeft de verantwoordelijkheid om haar eigen informatiepositie vorm te geven door overleg met interne medewerkers en externe stakeholders

### Systematische toetsing

Om de jaarplanning en de belangrijkste onderwerpen systematisch aan de orde te stellen, stelt de RvT in nauw overleg met de bestuurder jaarlijks een vergaderjaarschema vast, waarin alle eerder genoemde aandachtspunten zijn onder te brengen. In het vergaderjaarschema zijn themavergaderingen en standaardvergaderingen opgenomen. In

het vergaderjaarschema wordt op tenminste één van de vergaderingen, één van de volgende onderwerpen geagendeerd:

- De begroting.
- Het jaarverslag waarin opgenomen de jaarrekening.
- De strategie inclusief de daaraan verbonden risico's en de mechanismen tot beheersing daarvan (jaarplannen, kwartaalrapportages).
- De kwaliteit van de dienstverlening.
- De personeelskwaliteit en -capaciteit.
- Het beoordelen van de maatschappelijke functie van Valkenhof; het formuleren van ijkpunten voor de bestuurder als voor de RvT zelf.
- Het functioneren van bestuurder en diens arbeidsvoorwaarden.
- Het eigen functioneren van de RvT, waarbij tevens wordt betrokken de relatie tussen de RvT en de bestuurder.
- Deskundigheidsbevordering RvT<sup>15</sup>, inclusief congressen en regiobijeenkomsten.
- Het rooster van aftreden.

Daarnaast worden eveneens vaste punten geagendeerd zoals mededelingen bestuurder, rapportages uit de auditcommissies, governance, goedkeuring verlenen aan die besluiten van de bestuurder waarvoor goedkeuring vereist is, en actuele zaken.

### **Informatie- en communicatieprotocol**

Voor nieuwe toezichthouders is een informatiemap over Valkenhof ontwikkeld. Daarnaast bestaat er een introductieprogramma in de diverse locaties. Verder bevat een digitaal RvT-archief relevantie kennisstukken voor de RvT, zowel interne als externe informatie en rapporten. De RvT bepaalt welke stukken worden opgenomen, rekening houdend met de ICT-capaciteit van Valkenhof. Het digitale RvT-archief is voor de RvT-leden toegankelijk.

De primaire bron van informatie voor de RvT is de bestuurder. In de statuten is een nadere uitwerking gegeven aan de wijze waarop de bestuurder de RvT informeert, zowel schriftelijk als mondeling en zowel regulier als incidenteel. De verschafte informatie wordt in de reguliere vergaderingen van de RvT met de bestuurder besproken. De volgende informatie wordt door de bestuurder verstrekt:

#### **Algemeen**

- (de concepten van )Het strategisch beleidsplan, inclusief kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren.
- (voorstellen tot ) samenwerkingsverbanden

---

<sup>15</sup> De RvT volgt hierbij de ZGC. Er wordt momenteel gewerkt aan een nieuwe gedragscode. De nieuwe gedragscode besteedt ook aandacht aan de **professionalisering van de toezichthouders** door het ontwikkelen van een gezamenlijk stelsel van **verplichte, permanente educatie en certificering**. De leden brengen schriftelijk verslag uit in de RvT ten behoeve van algemene kennisdeling.

- relatie met stakeholders

### **Financieel**

- de jaarlijkse begroting, ook in relatie tot meerjarenramingen
- periodiek financiële voortgangsrapportage, inclusief voortgang inhoudelijke kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren
- de jaarrekening
- het jaarverslag

### **Kwaliteit**

- periodieke voortgangsrapportage Kwaliteit en veiligheid, inclusief voortgang inhoudelijke kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren
- periodieke toelichting op voortgang van programma's door medewerkers

De RvT toetst de informatie onder meer bij de externe accountant, bij de personeelsvertegenwoordiging, bij de cliëntenraad en bij externe stakeholders. Daarnaast wordt informatie getoetst aan externe ontwikkelingen.

**Communicatie** kan actief vanuit de RvT plaatsvinden. De RvT kan ook benaderd worden. De leden van de RvT doen geen publieke uitspraken over het beleid en besluiten van de RvT. Hetzelfde geldt voor uitspraken over de organisatie Valkenhof. De voorzitter van de RvT is het aanspreekpunt van de RvT, de bestuurder voor de organisatie Valkenhof.

---