

Toezichtplan Huis ter Leede



Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht van 24 mei 2022

Inhoud

1. Inleiding	2
2. Opbouw	3
3. Waarom? (visie)	4
4. Hoe? (werkwijze)	6
5. Wat? (uitvoering)	8

1. Inleiding

In dit toezichtplan staat onze visie op het houden van toezicht bij Huis ter Leede en wat we daarbij van waarde vinden. Het plan beschrijft ook hoe we het toezicht uitvoeren.

Het toezichtplan "past" bij Huis ter Leede. Het past ook bij de actuele maatschappelijke ontwikkelingen en het belang van zichtbaar en verantwoord toezicht. Het sluit ook aan bij de nieuwe Governancecode Zorg, waarin is bepaald dat bestuur en toezicht permanent in gesprek zijn over de betekenis van goede zorg aan cliënten. Het plan past ook bij onze Raad van Toezicht die zich voortdurend professionaliseert en invulling geeft aan 'Goed Toezicht'¹ door de bijdrage van ieder lid van de Raad afzonderlijk en de Raad van Toezicht als team.

De Raad van Toezicht wil het toezichtplan graag gebruiken voor en bij de periodieke dialoog met de eenhoofdige Raad van Bestuur (hierna te noemen: Bestuurder), de cliënten en verwanten, de medewerkers, de samenwerkende partners in de regio en andere betrokkenen bij de organisatie. Zo weten we of onze beelden en opvattingen met elkaar overeenkomen.

Daar waar de term 'cliënt' wordt gebruikt, kan ook 'bewoner' gelezen worden.

Het toezichtplan is bovenal een werkdocument. Maatschappelijke opvattingen wijzigen zich en de organisatie ontwikkelt zich. De ambities van de Raad van Toezicht staan in een directe relatie met deze ontwikkelingen. De Raad van Toezicht zal het toezichtplan daarom ieder jaar evalueren, toetsen en waar nodig aanscherpen.

Leerdam, maart 2022.

Raad van Toezicht Huis ter Leede

¹ 'Goed Toezicht' is de naam van het accreditatieprogramma van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ).

2. Opbouw

Het toezichtplan is het resultaat van een evaluatieproces binnen de Raad van Toezicht en van een dialoog met de Bestuurder². Dit proces heeft geleid tot een gedeeld beeld over goed toezichthouden.

Vervolgens is vastgelegd hoe we dat doen en waar onze aandacht in het bijzonder naar uitgaat in de komende periode.

We beschrijven het toezichtplan aan de hand van drie kernvragen voor het toezicht:



1. **'Waarom?'** = Waarom we toezichthouden
In paragraaf 3 formuleren we onze visie op het houden van toezicht binnen Huis ter Leede.
2. **'Hoe?'** = Hoe we toezichthouden
In paragraaf 4 beschrijven we onze werkwijze en stijl. En de randvoorwaarden daarbij.
3. **'Wat?'** = Wat we doen in de uitvoering van toezicht
In paragraaf 5 staan de aandachtsgebieden voor de periode 2022-2023 en uitvoeringsafspraken.

² Evaluatie Raad van Toezicht januari 2022.

3. 'Waarom'- onze visie op toezicht binnen Huis ter Leede

De toezichtvisie hangt natuurlijk samen met de missie en visie van Huis ter Leede.

Missie

Huis ter Leede draagt vanuit een actieve protestants-christelijke houding bij aan een waardevol leven voor kwetsbare mensen. Met een uitgebreid pakket aan diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn ziet Huis ter Leede het als haar verantwoordelijkheid om met ontferming en betrokkenheid bij te dragen aan het welbevinden van hen die zorg nodig hebben.

Visie

De protestants-christelijke levensbeschouwing is voor ons de inspiratiebron en gids voor ons werk. Onze zorg richt zich op heel de mens: lichaam, geest en ziel. Onze bewoners en cliënten krijgen daarom onze oprechte zorg en aandacht. Wij bieden veilige, persoonsgerichte en verantwoorde zorg. Wij hebben oog voor hun welzijn en welbevinden en wij helpen hen om zo waardevol mogelijk te leven. Ook in de laatste levensfase willen wij er voor onze bewoners en cliënten zijn. Wij zorgen ervoor dat onze bewoners en cliënten zich bij ons thuis voelen en doen er alles aan om aan hun wensen tegemoet te komen. Wij zijn dankbaar voor de onmisbare hulp die vrijwilligers en mantelzorgers daarbij bieden.

Wij geloven dat we schepselen van God zijn, dat God naar ons omziet en dat wij ook van God afhankelijk zijn in ons leven. Dit dragen wij actief en betrokken uit naar onze bewoners, cliënten, hun naasten, onze medewerkers en vrijwilligers.

Onze medewerkers zijn ons kapitaal. Wij steunen hun professionele en persoonlijke ontwikkeling door het bieden van opleidingsmogelijkheden en hebben ook oog voor hun gezondheid, vitaliteit en welzijn. Wij werken vanuit professionele kaders, gericht op zelfstandige taakvervulling, effectieve zorg, continuïteit en duurzaamheid. Onze medewerkers nemen hun verantwoordelijkheid, geven elkaar en het management constructieve feedback, bedenken creatieve oplossingen en zijn proactief. Uiteraard vormen onze financiële middelen ook ons kapitaal, wij willen een financieel gezonde organisatie zijn.

Als organisatie realiseren wij de voorwaarden voor kwalitatieve en veilige zorg, bieden goed werkgeverschap dat kansen biedt voor onze medewerkers en onderhouden duurzame relaties met onze omgeving. Wij vinden het belangrijk om de zorg samen met andere organisaties in een netwerk te leveren en om samen te werken aan innovatie.

De toezichtvisie geeft samenhang tussen de bedoeling van de organisatie, de ontwikkelingen in en om de organisatie en de behoeften namens wie we toezicht houden.

Kortom: waar staan we voor als Raad van Toezicht?

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat Huis ter Leede haar maatschappelijke doelstelling realiseert en de juiste keuzes maakt, waarbij de positie van de cliënten centraal staat en alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen. Daarbinnen neemt de rol van het personeel, waar door de maatschappij een steeds groter en intensiever beroep op wordt gedaan, een belangrijke plaats in. Huis ter Leede opereert binnen de gestelde kaders en zorgt voor lange-termijn continuïteit.

Onze waarden

- Het belangrijkste is het geven van aandacht en goede ondersteuning aan ouderen die behoefte aan zorg hebben. Dit doen we vanuit onze Protestants-Christelijke identiteit. Zorg en ondersteuning gaan over kwetsbaarheid en welzijn. We onderkennen de moeilijkheden in de laatste levensfasen, maar weten ook dat er mooie en dankbare momenten zijn.
- Eigen regie van cliënten kent vele vormen. Ieder mens is anders en mogelijkheden en behoeften veranderen. Dit onderstreept de waarde van participatie en zeggenschap van cliënten en hun verwanten.
- We hechten waarde aan de invloed en medezeggenschap van medewerkers om hun overwegingen te kennen, te erkennen en samen doorlopend de kwaliteit van de zorg te evalueren.
- Toezichthouden voltrekt zich in een maatschappelijke context waarbij we de belangen van cliënten, hun verwanten, belanghebbenden en de maatschappij dienen, maar ook afwegen.

Wat wij willen bijdragen aan de organisatie

- Toezien vanuit de samenleving, op geleide van de Bestuurder, dat zorg met een hoge mate van kwaliteit en integriteit wordt geleverd.
- Betrokkenheid bij belangrijke processen en ontwikkelingen die zich binnen Huis ter Leede voordoen.
- Uitvoeren van het formele werkgeverschap van de Bestuurder in het besef dat Raad van Toezicht en Bestuurder een team vormen met ieder een eigen rol en de daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Onderdeel van onze rol is het stimuleren, motiveren en faciliteren van de Bestuurder in de bredere taakopvatting die past bij de huidige vragen en ontwikkelingen in de zorg. Daarnaast ook het bieden van een forum voor de Bestuurder voor verantwoording in dialoog.
- Aanspreekbaar en afrekenbaar zijn voor alle belanghebbenden van de organisatie en de samenleving. Met de participerende kerken, die mede de grondslag vormen waarop Huis ter Leede stoelt, bestaat een nauwe, betekenisvolle band. Er wordt bijgedragen aan een podium voor horizontale verantwoording waarin de organisatie, de Bestuurder en de Raad van Toezicht aan belanghebbenden verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en het gevoerde toezicht.

4. 'Hoe'- onze wijze van toezichthouden

De visie op toezicht geeft richting aan ons handelen als Raad van Toezicht. Hoe houden we als Raad van Toezicht toezicht? Wat zijn onze stijl en omgangsvormen?

Wij willen een goede Raad van Toezicht zijn. Daarbij passen de volgende kenmerken:

- 1) Vakbekwaam en rolvast
- 2) Zichtbaar en aanspreekbaar en in dialoog met belanghebbenden; bovenal integer
- 3) Betrokken bij en in verbinding met de organisatie
- 4) Opmerkzaam en sensitief
- 5) Kritisch vanuit vertrouwen
- 6) Congruent en lerend
- 7) Divers van samenstelling

Toelichting

1) Vakbekwaam en rolvast

- De Raad van Toezicht is op de hoogte van ontwikkelingen in de organisatie, in het werkgebied en van het brede spectrum van de zorg. De leden van de Raad van Toezicht investeren in tijd, zetten hun vakinhoudelijke kennis in putten uit eigen ervaringen en maken in voorkomende gevallen gebruik van hun netwerk. Toezichthouden is voor ons een vak.
- Onze governancerol vervullen wij in afstemming met de Bestuurder en is gericht op toezicht op de besturing van de organisatie. Deze rol is drieledig: toezicht houden, advies geven en inhoud geven aan het werkgeverschap.
- We hechten aan onafhankelijkheid in ons toezicht. Niet door op afstand van de organisatie te staan, maar door professionele betrokkenheid van nabij, rolvast wat betreft onze verantwoordelijkheden en de wijze en inhoud van de zorgverlening goed volgend. Het personeelsbeleid krijgt aandacht met gevoel voor de verantwoordelijke rol die het personeel vervult in een samenleving waarin steeds meer en intensiever een beroep op zorgverlening wordt gedaan.
- We zijn verantwoordelijk en leggen in het jaarverslag verantwoording af. Genomen besluiten worden gedragen door alle leden van de Raad van Toezicht.

2) Integer

- Leden van de Raad van Toezicht zijn voor belanghebbenden zichtbaar en toegankelijk, gaan in dialoog en zijn integer in hun handelen als lid van de RvT, als RvT als geheel en als lid van de maatschappij.

3) Betrokken bij en in verbinding met de organisatie

- Vanuit betrokkenheid bij Huis ter Leede staat de Raad van Toezicht graag in verbinding met de belanghebbenden van de organisatie (medewerkers, cliënten en verwanten en externe belanghebbenden). De vele vrijwilligers en de Stichting Vrienden van Huis ter Leede hebben hierbinnen een bijzondere plaats. De band met de participerende kerken is essentieel voor Huis ter Leede en wordt betekenisvol onderhouden. Dit om beter te kunnen begrijpen wat er speelt, wat mensen ervaren en wat dit betekent voor het besturen van de organisatie. Hierbij hanteren wij het adagium van hoge betrokkenheid bij de organisatie, maar met voldoende distantie van de besturing.
- De praktijk is de toetssteen voor de beoordeling van documenten.

4) Opmerkzaam en sensitief

- De Raad van Toezicht heeft de kleur van de organisatie zonder participant te zijn.
- Opmerkzaam voor details en het verhaal daarachter dat we duiden in een breder perspectief.
- We zijn positief kritisch, (er-)kennen de onderstroom van het handelen.
- Omdat we bewust zijn van meerdere waarheden, onderzoeken we voordat we oordelen.

5) Kritisch vanuit vertrouwen

- Vanuit vertrouwen vragen we kritisch door om beter te weten waar alert op te zijn, tot welk risico iets kan worden getolereerd etc. We wegen de balans af tussen gerechtvaardigd vertrouwen en toch tijdig op beslissingen te kunnen terugkomen als daartoe de noodzaak blijkt.
- Bij crisis is vertrouwen onze insteek. We kiezen altijd voor de veiligheid van mensen.
- We gunnen de Bestuurder de positie die hij uit hoofde van zijn functie behoort in te nemen en waardoor hij ruimte heeft om zijn eigen proces te doorlopen.

6) Congruent en lerend

- De Raad van Toezicht vertaalt de uitgangspunten van goed toezicht in concreet gedrag dat past bij de organisatie en de maatschappelijke omgeving van Huis ter Leede. Dit komt tot uitdrukking in de wijze waarop we in relatie staan tot de Bestuurder en belanghebbenden.
- Als toezichthouders zijn we responsief. We leren in actie.
- Goed toezicht borgen we door bijscholing en reflectie.

7) Divers van samenstelling

- De Raad van Toezicht is divers van samenstelling wat betreft herkomst, gender, kerkelijke gezindte, kwaliteiten, kennis en ervaring: met kennis van bedrijfsvoering in brede zin, kwaliteit van de zorg en met bestuurlijke en uitvoerende werkervaring. Wat ons bindt, is onze Protestants-Christelijke geloofsovertuiging, tot uiting komend in de identiteit van Huis ter Leede.
- De Raad van Toezicht opereert als collectief en tegelijk zoeken en benutten we onze verschillen in waarnemen, interpreteren, meningen en handelen.

5. 'Wat'- de uitvoering van ons toezicht

Vanuit onze visie op toezicht formuleren we tenslotte een aantal concrete aandachtsgebieden voor de komende periode.

Aandachtsgebieden Raad van Toezicht

a) De organisatie

- De waarden van Huis ter Leede: waardevol, betrokken en verantwoordelijk. En ook: cliëntvraag is leidend, elkaar kennen, korte lijnen, kleinschaligheid en wendbaarheid ('alles kan mits...').
- Behoud van de gezonde financiële situatie. Maken van risico inschattingen. Financiers en samenwerkingspartners die graag met Huis ter Leede samenwerken. Bestendigen van cliëntvolgende financiering.
- Ontwikkelkracht van Huis ter Leede in de lokale samenleving. (De mate van samenhang tussen wonen, somatische en veilige zorg en welzijn.)
- Toetsen mogelijkheden tot (intensieve) samenwerking waarbij de meerwaarde voor Huis ter Leede belangrijk is, maar ook met het oog gericht op de behoeften en belangen van de partners en dus van het geheel.
- Het uitvoeren van werkgeverschap van de Bestuurder; faciliteren van persoonlijke ontwikkeling, accreditatietraject, honorering, functionerings- en voortgangsgesprekken.
- Toezicht in lijn met de Governancecode Zorg, accreditatie Raad van Toezicht en scholingsprogramma.
- Inwerkprogramma voor nieuwe leden.
- Profiel Raad van Toezicht.
- Toezichtplan zichtbaar op website Huis ter Leede.

b) De cliënten

- Kwalitatieve goede en veilige zorgverlening aan de cliënten van Huis ter Leede.
- Voldoende zicht op het primaire proces en op de relatie cliënt-medewerker.
- Eigen regie en zeggenschap van cliënten. Ondersteuning van mantelzorgers.
- Locaties met eigen kleur en sfeer, passend bij bewoners.

c) De medewerkers

- Medewerkers die zich graag verbinden aan Huis ter Leede. De mate van professionaliteit, betrokkenheid en plezier van medewerkers.
- De aanwezigheid van een lerende cultuur en toenemend kwaliteitsbewustzijn. De doorwerking van deskundigheidsbevordering.
- De mate van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van professionals.
- Balans en evenwicht in het personeelsbestand.
- De omgang met administratieve lasten. Toegankelijke en veilige ICT.

d) De maatschappij

- Huis ter Leede is vanuit maatschappelijk perspectief een degelijke en gezonde organisatie.
- Uitbouw van het regionaal profiel van Huis ter Leede in lijn met lokale initiatieven, in het bijzonder die van onze cliënten en verwanten.
- De gemaakte strategische keuzes t.a.v. zorgaanbod, samenwerkingspartners, uitbesteding van zaken, zichtbaarheid, etc.

e) Reflectief toezicht

De Raad van Toezicht wil zowel statisch als dynamisch toezicht houden. Statisch is vooral gericht op cijfers, meetbare indicatoren en schriftelijke informatie. Dynamisch is vooral interactief, observerend en gericht op een casus.

Een voorbeeld van dynamisch toezicht is bijvoorbeeld een rondje lopen op de afdelingen. Daarbij wil de auditcommissie zoveel mogelijk aansluiten bij activiteiten die nu al in de organisatie plaatsvinden.

Dit zou stapsgewijs opgezet kunnen worden. Starten met een halve dag, twee tot drie onderwerpen verdiepen, overdag, met hele Raad van Toezicht (5 personen), eventueel opsplitsen naar verschillende activiteiten of huiskamers. In gesprek gaan met medewerkers: wat bevalt, wat bevalt niet, wat wil je behouden, wat wil je toevoegen. Eventueel gecombineerd met focusgesprekken. Dit jaar (2022) klein beginnen en dan cyclisch uitwerken. In januari 2023 evalueren en uitbreiden.

Bijlage

Onze informatiebronnen

Met behulp van welke mensen, gremia, criteria en documenten geven wij invulling aan het toezicht?

- Primair in gesprek met de Bestuurder
- Meerjarenbeleidsplan, risicoanalyses, vastgoedplan
- Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en Wijkverpleging
- Portefeuillehouders Auditcommissie Financiën en Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid samen met Bestuurder en ondersteuners uit de organisatie.
Financiële en kwalitatieve informatie
Jaarstukken, contacten met accountant
- Kwalitatieve en kwantitatieve informatie personeelsbestand, ziekteverzuim, medewerker tevredenheid (Jaarlijks onderzoek)
- Reglement Raad van Toezicht en commissies
Governancecode Zorg
- Formele contacten met identiteitscommissie , ondernemingsraad, cliëntenraad en het managementteam
- Ervaringen van cliënten en verwanten (cliënt ervaringsonderzoek, I Huis ter Leede meeting openingen)
- Klachten, incidenten en calamiteiten: de omvang en de trends daarbinnen (halfjaar-rapportage)
- Locatiebezoeken en aanwezigheid bij bijzondere activiteiten in de organisatie
- Ontwikkelagenda's in werkgebied, omgevingsanalyse
- Contacten met Raden van Toezicht van relevante samenwerkingspartners in de regio
- Nieuwbrieven nieuwbouw en Scheepskoerier (medewerkers en vrijwilligers)