



Toezichtvisie, toezichtkader, toetsingskader en informatieprotocol RAAD VAN TOEZICHT

Inleidend

Vogellanden biedt specialistische revalidatie en bijzondere tandheelkunde voor jong en oud.

Missie en visie van Vogellanden:

Cliënten zien we als partners in de zorg waarmee we onze visie nastreven: we coachen onze cliënten naar het optimaal benutten van hun mogelijkheden. Wij willen dit *ongewoon goed doen*, zo gewoon als mogelijk en zo bijzonder als nodig. In ons beleid staat niet de zorg centraal, maar de regie van de cliënt.

Om hen professionele zorg en aandacht te kunnen geven, werken we in Vogellanden met ons *hoofd, hart en handen*. Professioneel met humor, mensgericht met passie en betrouwbaar met elkaar. We vertrouwen daarbij op de inzet en een goede samenwerking. Medewerkers stimuleren elkaar om een stap extra te zetten. Vanuit de eigen kracht en met passie voor de rol die zij mogen vervullen in dienst van de cliënt.

Het governancemodel bij Vogellanden

De besturing van Vogellanden is ingericht volgens het raad van toezichtmodel. De interne governance is vastgelegd in de statuten en in reglementen voor de Raad van Toezicht (hierna: de RvT) en de Raad van Bestuur (hierna: de RvB). Bestuur en toezicht zijn samengesteld en handelen conform de Governancecode Zorg. De RvT neemt deze code als uitgangspunt voor zijn handelen.

De RvT heeft een toezichtvisie om daarmee een gemeenschappelijk referentiekader voor zichzelf te formuleren en de relatie met en voor de RvB zowel richtinggevend als voorspelbaar te maken. De toezichtvisie wordt concreet gemaakt middels een toezichtkader, een toetsingskader en een informatieprotocol.

Toezichtvisie Raad van Toezicht

De toezichtvisie bevat de wezenlijke uitgangspunten voor het handelen van de RvT. De toezichtvisie wordt regelmatig herijkt en zo nodig aangevuld, op basis van een voortschrijdend inzicht in de verantwoordelijkheid en rol van de Raad, dat wordt gevoed door praktijkervaringen, maatschappelijke discussies over good governance en periodieke zelfreflectie van de RvT.

Uitgangspositie

De RvT van Vogellanden ziet zich als een orgaan dat namens de samenleving en cliënten die aan de zorg van Vogellanden zijn toevertrouwd, toezicht uitoefent. De Raad vervult haar toezicht van uit de maatschappelijke context: leden van de RvT zien zich als vertegenwoordiger van de samenleving en nemen ieder vanuit eigen achtergrond en expertise signalen en ontwikkelingen vanuit de samenleving mee naar binnen. Elk lid heeft bestuurlijke ervaring of affiniteit met maatschappelijke vraagstukken die direct dan wel indirect gerelateerd zijn aan de

(revalidatie)zorgsector. Ook heeft elk lid aantoonbare affiniteit met de doelstelling, de cliënten en het werkveld van Vogellanden

De Raad ziet het als zijn taak integraal toezicht te houden op de besturing van de organisatie door de RvB en op de algemene gang van zaken in de organisatie, een en ander nader uitgewerkt in de statuten. De RvT sluit in zijn toezicht, houding en gedrag aan bij de visie en kernwaarden van de organisatie: de Raad wil bijdragen aan waarde toevoeging voor cliënten, in haar werkzaamheden doelmatig en doeltreffend te werk gaan, zorgen voor goede voortgang van processen en haar functioneren continu verbeteren. De RvT baseert de uitvoering van zijn toezicht daarbij op de Governancecode Zorg.

De RvT verstaat onder goed toezicht dat hij een proactieve houding en een actieve betrokkenheid bij de organisatie heeft, de kerntaken goed vervult en hoofd- en bijzaken goed weet te onderscheiden. Daarnaast dient de inrichting van de RvT goed georganiseerd te zijn en de Governancecode Zorg te worden nageleefd.

De RvT wil in de uitvoering van zijn taken toegevoegde waarde leveren door structureel een onderzoekende en toetsende dialoog te voeren over het beleid en de besturing alsook door kennis en ervaring in te brengen.

Focus RvT

De Raad beziet in samenwerking met de RvB wat in het veranderende zorglandschap de rol en positionering is van Vogellanden, waarbij kansen en bedreigingen voor de toekomst van Vogellanden en de zorg voor haar cliënten in beeld zijn gebracht. De RvT heeft in haar toezicht nadrukkelijk aandacht voor de continuïteit van de patiëntenzorg en de stabiliteit en continuïteit van de organisatie. De RvT bepaalt daarbij zijn eigen agenda.

Doel

De RvT ziet erop toe dat Vogellanden haar maatschappelijke doelstelling realiseert en de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, waarbij de positie van de cliënt centraal staat en alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen. Dit alles binnen de wettelijke en gestelde financiële kaders, alsook de vigerende opvattingen over kwaliteit van zorg, bedrijfsvoering, personeelsbeleid en medezeggenschap en de cultuur van de organisatie.

De RvT voelt zich ook verantwoordelijk voor het borgen van bredere publieke belangen van gezondheidszorg, met name voor de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.

Onafhankelijk

De RvT is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de Raad handelen zonder last of ruggenspraak, maar wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke taak van Vogellanden.

Rollen RvT

Naast de rol van intern toezichthouder vervult de RvT ook de rol van klankbord en adviseur voor de RvB, onder meer door:

- feedback te geven op voorstellen, ideeën en vragen van de RvB;

- de bestuurder proactief te bevragen op ontwikkelingen met betrekking tot besturing, werkuitvoering en maatschappelijke positionering van de organisatie en het anticiperen daarop;
- interne en externe ontwikkelingen te signaleren naar de RvB;
- in voorkomende gevallen de bestuurder bij te staan in de uitvoering van zijn taken.

De RvT vervult deze rol met behoud van ieders verantwoordelijkheden: voldoende nabij, maar met distantie.

De RvT vervult ook de werkgeversrol naar de RvB vanuit een motiverende en inspirerende attitude. Ook beoordeelt de RvT jaarlijks het functioneren van de RvB. Deze beoordeling is mede gebaseerd op maatschappelijke ontwikkelingen en de opdracht van de organisatie.

De RvT voert haar kerntaken uit vanuit een proactieve en constructieve benadering, op basis van onderling vertrouwen en vertrouwen naar de RvB en onderwerpt haar eigen functioneren aan kritische reflectie en draagt zorg voor haar eigen scholing en ontwikkeling.

Werkwijze

De werkwijze van de RvT is gebaseerd op drie pijlers:

1. *Deskundigheid en inzet* (van zowel de individuele leden als van de RvT als geheel).

De achtergronden en deskundigheden van ieder lid leiden tot een samenstelling van de RvT, waarin alle gewenste deskundigheden zijn vertegenwoordigd.

2. *Dialogoog*

Informatieverwerking, meningsvorming en besluitvorming vinden plaats op basis van actieve, open constructieve en kritische dialogen. Hierbij zijn in het bijzonder van belang: zorgvuldige voorbereiding, onderzoekende houding, vragen stellen, het aangaan van het ‘constructieve conflict’ en heldere conclusies en besluiten.

De RvT vergadert zo vaak als nodig voor het uitvoeren van haar toezichttaken met een minimum van zes keer per jaar. De voorzitter maakt in overleg met de bestuurder een ontwerpagenda (mede op basis van de jaaragenda/jaarplanning), besluiten van de RvT, voorstellen van de bestuurder en van de leden van de RvT.

De RvT neemt besluiten volgens het statutair bepaalde.

3. *Informatie*

Zowel de leden afzonderlijk als de RvT als geheel hebben de plicht zich adequaat te informeren. De RvB voorziet de RvT van informatie, indien nodig met ondersteuning van staf, management, medewerkers of externen. Raad en bestuurder bewaken een juiste verhouding tussen informatie over hoofdlijnen en details/deelaspecten.

De RvT hanteert voor het uitoefenen van haar taken onder andere de volgende informatiebronnen:

- door de bestuurder aangeleverde informatie en rapportages;
- informatie en rapportages van externe partijen, zoals de accountant, inspecties, financiers, maatschappelijke partners, cliëntenorganisaties en belangenbehartigers;
- het (half)jaarlijks overleg met de ondernemingsraad en cliëntenraad afzonderlijk en het jaarlijkse overleg met vertegenwoordigers van de cliëntenraad, ondernemingsraad en medische staf gezamenlijk;
- werkbezoeken en het bijwonen van gebeurtenissen en bijeenkomsten binnen de organisatie
- publicaties e.d. over ontwikkelingen met betrekking tot de maatschappelijke opdracht en positie van de organisatie.

De RvT heeft in overleg met de bestuurder de standaard informatiebronnen geordend en vastgelegd in een informatieprotocol.

Omwille van kwaliteit, effectiviteit, efficiency werkt de Raad met een drietal commissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Deze commissies richten (gedetailleerder) op specifieke onderdelen van het toezicht. Elk van de commissies bestaat uit twee leden van de RvT en vergadert minimaal twee keer per jaar. De auditcommissie samen met de RvB, de manager financiën en de accountant en de commissie Kwaliteit en Veiligheid samen met de RvB, de stafmedewerker kwaliteit en veiligheid en twee vertegenwoordigers van de medische staf. De Remuneratiecommissie spreekt twee keer per jaar met het bestuur ter evaluatie en beoordeling van het functioneren van de RvB.

De commissies brengen schriftelijk verslag uit van hun beraadslagingen en bevindingen - daaronder begrepen hun adviezen - aan de Raad van Toezicht.

Verantwoording

De toezichtvisie van de RvT wordt op de website van de organisatie geplaatst. De Raad stelt jaarlijks een verslag op van haar werkzaamheden. Dit maakt deel uit van het jaarverslag van de organisatie en wordt op de website van de organisatie geplaatst.

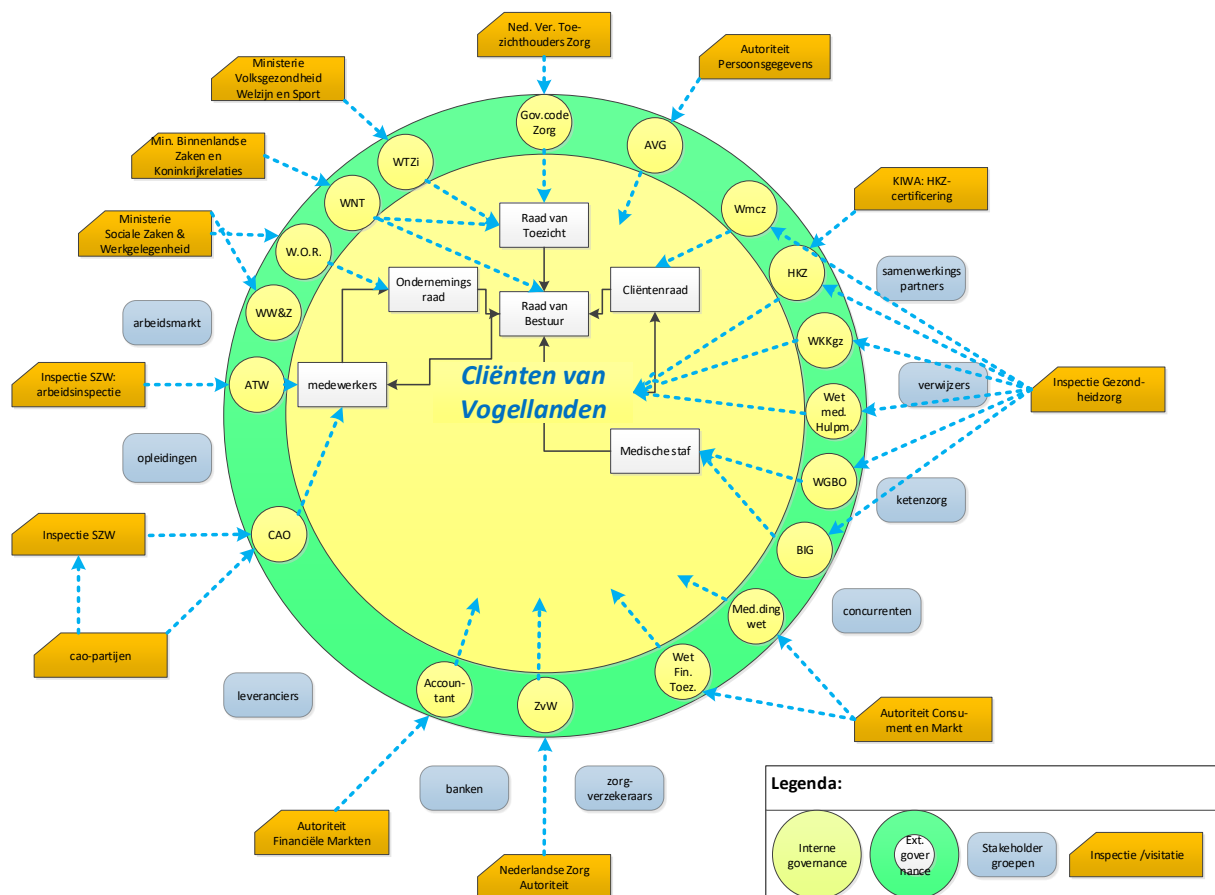
Reglement

In het reglement van de RvT zijn zaken nader uitgewerkt, zoals ten aanzien van bevoegdheden, informatievoorziening, samenstelling, rooster van aftreden en het voorkomen van belangenverstremming.

Toezichtkader

Bij het toezichtkader staat de wet- en regelgeving waarbinnen toezicht wordt gehouden centraal, evenals de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd. Het toezichtkader geeft weer wat het speelveld is waarbinnen Vogellanden opereert. Dit speelveld is in de zorg nagenoeg helemaal gelegen in het (semi)publieke domein, en wordt daardoor ingebed door een veelheid aan wet- en regelgeving. Aan de hand van externe kaders dienen een aantal interne kaders te worden ingevuld voor de eigen specifieke situatie.

Het externe toezichtkader waar Vogellanden mee te maken heeft ziet er als volgt uit:



De interne toezicht kaders worden gevormd door:

- Statuten van de stichting
- Besturingsmodel en -visie van de organisatie
- Reglement Raad van Toezicht
- Reglementen commissies Raad van Toezicht
- Reglement Raad van Bestuur
- Informatieprotocol
- Treasurystatuut
- Meerjaren strategisch beleidsplan
- Jaarplancyclus incl. jaarplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening
- Risicobeoordeling / Governance Risk Compliance
- Directiebeoordeling
- Managementreview

Toetsingskader

De Raad houdt, conform artikel 4.4. van het reglement RvT, met het oog op bedoelde beleidsplannen, beleidsuitgangspunten en doelen, in ieder geval toezicht op:

- de kwaliteit en veiligheid van de te verlenen zorg;
- de realisatie van de statutaire en maatschappelijke doelstellingen van de Stichting;
- de strategieën, alsmede de risico's verbonden aan de activiteiten van de Stichting;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de financiële planning en verslaggeving;
- het aangaan van leningen, verplichtingen en juridische procedures van enige betekenis
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met medewerkers en andere interne belanghebbenden;
- de verhouding met derden belanghebbenden, zoals de zorgverzekeraars, brancheorganisaties en samenwerkingspartners;
- de bestuurskwaliteit.

De te toetsen onderwerpen in de zin van zogenaamde “hard controls” worden in het informatieprotocol hierna grijs gearceerd weergegeven.

Daarnaast is er sprake van toetsing op zogenaamde “soft controls”, zoals bijvoorbeeld relationele kwaliteit, integriteit, voorbeeldgedrag, transparantie, betrouwbaarheid, betrokkenheid en aanspreekbaarheid.

Informatieprotocol

In het reglement van de RvT is conform de Governancecode Zorg neergelegd dat de bestuurder de RvT tijdig alle informatie verschaft die nodig is voor een goede uitvoering van de functie van RvT. Ook is daarin bepaald dat de bestuurder en de RvT afspraken vastleggen over de informatievoorziening. Daarin beoogt dit protocol te voorzien.

Voor effectief toezicht is het nodig om over de juiste informatie te beschikken. Zonder tijdige, betrouwbare en volledige informatie hebben interne toezichthouders onvoldoende zicht op de gang van zaken om het bestuur adequaat te controleren en te adviseren.

In eerder genoemd RvT-reglement is vastgelegd dat de RvT er in ieder geval op toeziet dat de RvB de Raad op de hoogte houdt en regelmatig rapporteert ten aanzien van:

- a. ontwikkelingen op het gebied van het strategisch beleid;
- b. het aan de zorginstelling verbonden risico en mechanismen tot beheersing daarvan;
- c. realisering van de statutaire en maatschappelijke functie;
- d. de zorg- en financiële prestaties en resultaten;
- e. de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening en de omgang met ethische vraagstukken;
- f. ontwikkelingen met betrekking tot aangelegenheden ten aanzien waarvan de Raad van Bestuur voor de formele besluitvorming, goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeft;
- g. problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
- h. problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheden, zorgverzekeraars, financiers, samenwerkingspartners etc.;
- i. calamiteiten, foutmeldingen en informatie uit de interne en externe klachtenprocedures;
- j. gerechtelijke of arbitrale procedures;
- k. publiciteitskwesaties;
- l. relevante ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving.

De RvT als geheel en de toezichthouders afzonderlijk hebben de plicht zich te informeren en zijn daarbij niet uitsluitend afhankelijk van de informatie die de bestuurder ter beschikking stelt. Zij hebben ook een 'haalplicht'. Zo kan de RvT onder meer informatie inwinnen bij medewerkers en organen van Vogelzorg, de accountant en (externe) adviseurs.

Informatievoorziening door de RvB

De RvT ontvangt periodiek informatie van de RvB over het volgende onderwerpen (deze opsomming is niet limitatief; de RvT kan altijd informatie opvragen over andere onderwerpen):

Thema	Onderdelen	Kwartaal-rapportage	RvT-vergadering	Bestuurlijke berichtgeving	Ad hoc
Financiën:	begroting		x		
	jaarrekening		x		
	exploitatieresultaten	x			
	ontwikkeling financiering	x	x		
	liquiditeit	x			
	solvabiliteit	x			
Strategisch beleid	ontwikkelingen		x		x
	positionering		x		
	samenwerking		x		x
	benchmarkgegevens		x	x	
	risico's en kansen		x		
	meerjaren beleidsplan		x		
	jaarplancyclus	x			
	realisatie jaarplannen	x			
Kwaliteit van zorg	prestatie-indicatoren	x			
	cliënttevredenheid	x			
	aard / aantal klachten	x			
	aard / aantal VIM-en	x			
Kwaliteit organisatie zorg	toegangstijden	x			
	in-, door- en uitstroom	x			
	omvang geleverde zorg	x			
	inspectie rapporten		x	x	
	certificeringen		x	x	
Personeel	formatie	x			
	in-, door- en uitstroom	x			
	ziekteverzuim	x			
	medewerkertevredenheid	x			
Adviesorganen	cliëntenraad		x		
	ondernemingsraad		x		
	medische staf		x		
Veiligheid	RI&E		x		
	brandveiligheidsinspectie		x	x	
Externe contacten	samenwerkingspartners		x	x	x
	netwerken		x	x	
	collega-instellingen		x	x	x
Wet- en regelgeving	wijzigingen		x	x	
	compliance		x		
Calamiteiten	conflicten		x		x
	procedures		x		x
Publiciteit	extern				x

Via wekelijkse toezending van een nieuwsbrief die bestaat uit een verzameling van intranetberichten wordt de RvT op de hoogte gehouden van interne wetenswaardigheden. Periodiek houdt de RvB de Raad op de hoogte van relevante interne en externe bestuurlijke ontwikkelingen via de bestuurlijke berichtgeving (zie ook het overzicht hiervoor).

Informatie door derden

De RvT en zijn individuele leden verzamelen zelf ook informatie. Momenten waarop en de manieren waarop de RvT in elk geval zelf informatie vergaart, zijn:

- beoordeling van de jaarrekening (accountant)
- jaarlijks overleg met de OR en met de CR en daarnaast jaarlijks bezoek van de OR en de CR aan de vergadering van de RvT
- uitnodigingen aan medewerkers om projecten toe te lichten
- bedrijfsbezoeken
- bijwonen veiligheidsrondes, spiegelgesprekken, e.d.
- meerdere keren per jaar bezoek aan een of meer organisatieonderdelen of -evenementen

Evaluatie

Elk jaar evalueert de RvT of de informatie toereikend is, aan de hand van de ontwikkelingen bij Vogellanden, in de branche en in het toezicht, afgezet tegen de tijd die het Vogellanden kost om die informatie te genereren.

Waarborgen in de vergadercyclus / jaaragenda

De voorzitter van de RvT neemt het initiatief tot het agenderen van onderwerpen en bepaalt samen met de RvB telkens de vergaderagenda in een zogenaamd agendaoverleg. Dit gebeurt mede aan de hand van een jaaragenda die de RvT jaarlijks in gezamenlijk overleg met de bestuurder opstelt. Hieronder wordt de opzet weergegeven:

Periode	1 ^e helft februari	2 ^e helft maart	1 ^e helft mei	2 ^e helft juni	1 ^e helft september	2 ^e helft oktober	1 ^e helft december
Vaste onderwerpen:	Pitches jaarplannen management Rapportage Q4	Pitches jaarplannen management	Vaststellen Jaarrekening en -verslag Rapportage Q1	Themabijeenkomst m.b.t. patiëntenzorg	Kaderbrief Rapportage Q2	Zelfevaluatie (zonder RvB)	Vaststellen begroting Rapportage Q3