

## Visie op Toezicht

### Raad van Toezicht ZONH

Oktober 2023

#### Inleiding

De Raad van Toezicht houdt zich bij haar taakuitoefening aan de bevoegdheden die de wet, statuten, het reglement en de governance code voorschrijven. De Raad van Toezicht bekwaamt zich door het periodiek bijwonen van webinars en studiedagen en door het delen van kennis.

In haar relatie met de Directeur/Bestuurder vervult de Raad van Toezicht drie verschillende rollen:

1. Een wettelijk bepaalde toezichthoudende rol: zij houdt toezicht op de wijze waarop de Directeur/Bestuurder zijn/haar verantwoordelijkheid waarmaakt voor de besturing van de organisatie.
2. Een institutionele rol als werkgever: zij ontslaat en benoemt de Directeur/Bestuurder.
3. Een ondersteunende rol als adviseur: zij fungeert als klankbord en sparring partner en toetsend houdt zij hem/haar scherp.

In het toezicht komen alle aspecten van de besturing van de organisatie door de Directeur/Bestuurder aan de orde. De Raad functioneert als een collegiaal collectief. Het doel hiervan is de degelijkheid van besluiten te bevorderen en overhaaste beslissingen te vermijden. Daarbij is het van belang dat de leden van de raad de ruimte nemen én krijgen voor open discussie en een actieve dialoog met respect voor elkaars uitgangspunten, leidend tot een collegiaal besluit binnen de Raad van Toezicht.

In een bespreking hebben alle individuele leden van de raad uiteen gezet, welke visie zij, ieder individueel, op toezicht hebben. Door hierover met elkaar, en met de Directeur/Bestuurder in gesprek te gaan zijn we tot gedeelde opvattingen gekomen, die de visie van de Raad omschrijven.

- **De Raad van toezicht is werkgever**

In de rol van werkgever houdt de Raad van Toezicht jaarlijks een beoordelingsgesprek met de Directeur/Bestuurder. Tevens houdt de Raad van Toezicht periodiek evaluatiegesprekken met de Directeur/Bestuurder, hierin komen onderwerpen aan de orde als ontwikkeling van de bestuurder, wederzijdse verwachtingen en functioneren.

- **De Raad van Toezicht is klankbord, raadsman en critical friend van de Directeur/Bestuurder**

De Directeur/Bestuurder heeft de dagelijkse leiding over de organisatie. De taken en bevoegdheden zijn vastgesteld<sup>1</sup>, en de Directeur/bestuurder is benoemd op basis van ervaring, kennis en competenties. De kaders waarbinnen hij/zij de werkzaamheden uitoefent, zijn bepaald door de statuten, reglementen, en in Jaarplannen en Begrotingen. Over het handelen legt hij/zij verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Belangrijkste functie van de Raad van Toezicht is het één(s) zijn met de Directeur/Bestuurder over het doel van de organisatie en de maatschappelijke opdracht, passend bij de strategie. De Raad van Toezicht is behulpzaam aan de Directeur/Bestuurder om dit doel te realiseren. In normale omstandigheden staat de Raad van Toezicht naast en achter (niet vóór) de Directeur/Bestuurder. Dit kan veranderen als de omstandigheden veranderen (crisis en continuïteitsvraagstuk).

---

<sup>1</sup> Wet- en regelgeving, statuten, interne reglementen, Governance code zorg etc.

De Raad van Toezicht komt 'van buiten' en vult de inzichten van de Directeur/Bestuurder aan. Ze geeft advies, klankbord en geeft weerwoord. Dit is gericht op het vervolmaken (aanvullen) van het te voeren van het beleid van de Directeur/Bestuurder.

De Raad van Toezicht stelt zich, vanuit een positief constructieve houding, vragend en onderzoekend op. In de Raad van Toezicht hebben leden zitting die op verschillende vakgebieden kennis en expertise meebrengen (financieel, kwaliteit, zorg, bestuurlijke ervaring). Als critical friend bevraagt de Directeur/Bestuurder daarbij ook kritisch op de kansen en bedreigingen van het beleid. Uitgangspunt is dat de Raad van Toezicht erop moet kunnen vertrouwen, dat de Directeur/Bestuurder 'in control' is. Dat vertrouwen is voor een groot deel gebaseerd op de opzet, bestaan en werking van het management systeem ('hard controls'). Voor een ander deel is het gebaseerd op signalen vanuit de organisatie, die zij uit eigen waarneming opdoet ('soft controls').

De Directeur/Bestuurder stelt de Raad van Toezicht in staat om eigen waarnemingen te kunnen doen. In aanwezigheid van de Directeur/Bestuurder spreekt de Raad van Toezicht bijvoorbeeld met de Personeelsvertegenwoordiging en medewerkers uit de organisatie (sleutelfunctionarissen). De Raad van Toezicht 'snorkelt' in de organisatie op formele en informele momenten.

- **De Raad van Toezicht richt zich bij haar handelen op de strategische koers van de organisatie en op de continuïteit van de organisatie.**

Omdat toezichthouden sterk samenhangt met verantwoording door het de Directeur/Bestuurder over gevoerd beleid, lijkt toezichthouden zich vooral bezig te houden met terugkijken en het actuele moment.

Echter, de Raad van Toezicht acht ook vooruit kijken een essentieel onderdeel van haar taak. Weten wat er gáát spelen -interne en externe ontwikkelingen-, gekoppeld aan kennis en netwerken van de toezichthouders kunnen hier meerwaarde voor het bestuur opleveren. De strategische koers (meerjaren) van ZONH is daarmee nadrukkelijk ook een onderwerp waar de Raad van Toezicht bij betrokken dient te zijn.

Bij het aangaan van nieuwe activiteiten (of het stoppen ervan) wordt gekeken naar de risico's of kansen van de betreffende activiteit én breder. Wat betekent het voor andere activiteiten? Wat betekent e.e.a. voor de korte en de lange termijn? En wat betekent het voor de continuïteit van de organisatie? De Raad van Toezicht benadert vraagstukken vanuit een breed perspectief: van binnen naar buiten, van nu naar de toekomst en van algemeen naar specifiek.

- **De Raad van Toezicht houdt situationeel toezicht**

De Raad van Toezicht vervult haar rol in principe vanuit de houding van 'critical friend'. In omstandigheden waarin de Directeur/Bestuurder er blijk van geeft in control te zijn, blijft de Raad op (gepaste) afstand.

Het toezicht kan intensiever worden, in het geval een crisis dreigt, of als de organisatie in zwaar(der) weer terecht komt. Zie onderstaand schema:



De Raad van Toezicht kan zelf besluiten het toezicht te intensiveren, maar nog beter is het als dit op verzoek van de Directeur/Bestuurder geschiedt, vanuit het principe dat 'het bestuur bestuurt'.