

Toezichtvisie

Inleiding

Een toezichtvisie geeft houvast voor toezicht en bestuur. Door een geëxpliciteerde toezichtvisie krijgt de Raad van Toezicht scherp voor ogen hoe het toezicht zich verhoudt tot het bestuur, de organisatie, de stakeholders en wat daarbij de leidraad is. In de toezichtvisie wordt tot uitdrukking gebracht wat de rol, functie en toegevoegde waarde is van de Raad van Toezicht. Een visie is verder zeer nuttig als verantwoordingsdocument naar internen en externen.

Tegen die achtergrond wordt in artikel 1, lid 1, van het Reglement van de Raad van Toezicht van De Schutse bepaald dat de Raad van Toezicht een voor ieder kenbare toezichtvisie heeft op de wijze waarop hij het toezicht uitvoert. Ook moet de Raad van Toezicht zich ervan vergewissen dat Raad van Toezicht en Raad van Bestuur op basis van deze toezichtvisie kunnen samenwerken. Mede gelet hierop schetst de Raad van Toezicht van De Schutse in de hierna volgende toezichtvisie op hoofdlijnen hoe vorm en inhoud wordt gegeven aan het toezicht. In het kader van de verantwoording wordt deze toezichtvisie op de website geplaatst. Deze toezichtvisie is in de vergadering van 26 maart 2025 vastgesteld.

Algemeen

1. Het toezicht wordt ingebed door de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht, zoals beschreven in de Statuten van De Schutse en de nadere uitwerking daarvan in het Reglement van de Raad van Toezicht. Bij genoemde regelingen is de in 2017 in werking getreden Governancecode Zorg leidend geweest. De Schutse volgt de Governancecode versie 2022.
2. De Schutse heeft een éénhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de totale organisatie. Hij legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Uitvoering van taken

3. De Raad van Toezicht heeft in hoofdlijn vier kerntaken:
 - a. werkgever van de Raad van Bestuur; in die hoedanigheid geeft hij ruimte en vertrouwen aan de Raad van Bestuur en beoordeelt hij jaarlijks zijn functioneren; die beoordeling is mede gebaseerd op maatschappelijke ontwikkelingen en de opdracht van de organisatie;
 - b. toezicht houden op het besturen van De Schutse, in het bijzonder op de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening, het financiële beleid, en de bedrijfsvoering; daarbij zijn de identiteit en de maatschappelijke positie van De Schutse belangrijke aandachtsggebieden;
 - c. goedkeuren van een aantal belangrijke besluiten van de Raad van Bestuur, zoals het meerjarenbeleidsplan, de begroting en de jaarrekening;

- d. fungeren als klankbord voor de Raad van Bestuur, onder meer door te reageren op voorstellen, ideeën en vragen van de bestuurder en het signaleren van externe ontwikkelingen.
4. De Raad van Toezicht voert haar kerntaken uit vanuit een proactieve en constructief-kritische benadering, op basis van onderling vertrouwen en vertrouwen naar de Raad van Bestuur, zonder in de besturende rol te treden.
5. Informatieverwerking, meningsvorming en besluitvorming vinden plaats op basis van actieve, open en kritische dialogen. Hierbij zijn in het bijzonder van belang:
 - a. zorgvuldige voorbereiding
 - b. een onderzoekende houding;
 - c. het stellen van vragen en het aangaan van het debat;
 - d. heldere conclusies en besluiten.
6. De Raad van Toezicht hanteert voor het uitoefenen van zijn taken onder meer de volgende informatiebronnen:
 - a. door de bestuurder aangeleverde informatie en rapportages;
 - b. informatie en rapportages van externe partijen, zoals de accountant, inspecties, maatschappelijke partners, cliëntenorganisaties en belangenbehartigers;
 - c. het jaarlijks overleg met de ondernemingsraad en de cliëntenraad;
 - d. locatiebezoeken en het bijwonen van bijeenkomsten binnen de organisatie;
 - e. publicaties en andere informatie over ontwikkelingen met betrekking tot de maatschappelijke opdracht en positie van de organisatie.
7. Bij de uitoefening van zijn toezichtstaken:
 - a. spreekt de Raad van Toezicht met één mond;
 - b. handelt de Raad van Toezicht consistent en voorspelbaar;
 - c. houdt de Raad van Toezicht de stabiliteit en continuïteit van de organisatie in het oog;
 - d. laat de Raad van Toezicht voldoende speelruimte aan de Raad van Bestuur;
 - e. bewaakt de Raad van Toezicht een juiste verhouding tussen informatie over hoofdlijnen en details;
 - f. stelt de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur in staat aan zijn verantwoordingsverplichting te voldoen;
 - g. maakt de Raad van Toezicht vooraf duidelijk welke inhoudelijke toetsingsnormen worden gehanteerd.

Samenstelling Raad van Toezicht en verdeling van taken

8. De Raad van Toezicht van De Schutse bestaat uit vijf tot acht leden en is samengesteld op basis van het opgestelde functieprofiel.
9. De achtergronden en deskundigheden van ieder lid leiden tot een samenstelling van de Raad van Toezicht waarin alle gewenste deskundigheden zijn vertegenwoordigd.
10. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft binnen de Raad van Toezicht vooral een regierol gericht op procesgang, samenwerking, stijl van werken en communiceren. Extern is de voorzitter aanspreekpunt en boegbeeld van de Raad van Toezicht. De voorzitter heeft regelmatig bilateraal overleg met de bestuurder en is in voorkomende gevallen voor hem het aanspreekpunt.
11. De Raad van Toezicht heeft vier (advies)commissies:
 - a. de commissie identiteit en personeel
 - b. de financiële auditcommissie
 - c. de commissie kwaliteit van zorg en veiligheid;
 - d. de remuneratiecommissie.
12. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn integraal verantwoordelijk. Daarbinnen heeft elk lid een (inhoudelijk) aandachtsgebied, waarvoor een toezichtkader is opgesteld. Op het desbetreffende aandachtsgebied is betrokkene aanspreekpunt en klankbord voor de bestuurder.
13. Er zijn drie aandachtsgebieden, die ieder worden voorzien van een toezichtkader:
 - a. Identiteit en personeel;
 - b. Financieel beleid;
 - c. Kwaliteit van zorg en veiligheid.
14. De Raad van Toezicht besteedt adequate aandacht aan de eigen professionaliteit- en deskundigheidsontwikkeling.
15. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn functioneren (één keer per twee jaar onder externe begeleiding) en neemt zo nodig maatregelen ter verbetering.

Jaaragenda

16. De Raad van Toezicht stelt een jaaragenda op waarin de relevante onderwerpen en de aandachtsgebieden worden verdeeld over het aantal reguliere vergaderingen per jaar. De jaaragenda is als bijlage bij deze toezichtvisie opgenomen.

Policy Governance-model Carver/Maas

Eind 2015 is binnen De Schutse gekozen voor een Policy Governance-model Carver/Maas. Dit model is ontwikkeld door John Carver als model voor goed bestuur van ondernemingen en non-profit organisaties. Het is in de jaren '90 door onder andere Jan Maas geïntroduceerd in Nederland. Kenmerkend voor dit model is dat de onderlinge relaties tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht goed zijn afgebakend. Tevens wordt gehandeld op basis van wederzijds vertrouwen. Een derde kenmerk is dat toezicht kan plaatsvinden op basis van expliciet vastgelegde inhoudelijke normen.

In dit model wordt toezicht vooraf geëxpliciteerd in een toezichtkader met daarin vastgelegd welke doelstellingen de organisatie moet halen, welke middelen daar wel of niet bij mogen worden ingezet en welke kritieke grenzen niet overschreden mogen worden. Deze formuleringen zijn slechts zo specifiek als nodig om onverantwoorde invulling uit te sluiten.

Het formuleren en uitvoeren van het beleid ter realisatie van die doelstellingen is de expliciete verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over de geformuleerde doelstellingen en de ingezette middelen en levert bewijs van realisering en/of naleving.

De Raad van Toezicht toetst of de invulling van de doelstelling op redelijke wijze is gerealiseerd in relatie tot de eventueel meegegeven ijkpunten en beoordeelt of het geleverde bewijs voldoende is om goedkeuring aan het gevoerde beleid te geven. Daarbij scheidt het opstellen van toezichtkaders duidelijkheid. Dit biedt de mogelijkheid om ex ante inhoudelijk genormeerde kaders aan te reiken aan de Raad van Bestuur, zodat deze niet ex post wordt geconfronteerd met verrassende beslissingen van de Raad van Toezicht. Aan de hand van de toetsingskaders richt de Raad van Bestuur vervolgens verantwoordingsrapportages in. De toezichtkaders geven ook de Raad van Toezicht het instrument om door periodieke evaluatie kritisch naar het eigen functioneren te kijken.

Toezichtkaders

Voorafgaand aan de beschrijving van toezichtkader voor de Raad van Toezicht is het van belang de algemene doelstelling van De Schutse zo helder mogelijk te formuleren. Op die manier wordt de taakstelling van de Raad van Bestuur duidelijk en wordt tevens inzichtelijk waarop toezicht moet plaatsvinden. Er is gekozen voor het opzetten van drie toezichtkaders over de volgende onderwerpen:

1. Identiteit en personeel;
2. Financiën;
3. Kwaliteit van Zorg en Veiligheid;

De Raad van Bestuur verantwoordt zich jaarlijks naar de Raad van Toezicht over de realisatie van de per thema geformuleerde doelstellingen. In verband daarmee worden de thema's logisch over het kalenderjaar verdeeld (bijvoorbeeld: het financiële toetsingskader bij de behandeling van de begroting). Vanuit de Raad van Toezicht wordt per thema een portefeuillehouder aangewezen die voorafgaand aan de toezending van de rapportage aan de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur – of het MT-lid dat verantwoordelijk is voor het thema – de jaarlijkse rapportage doorneemt.

Indien de Raad van Bestuur het noodzakelijk oordeelt dat tussentijds over genoemde doelstellingen met de Raad van Toezicht wordt overlegd, agendeert de Raad van Bestuur dit bij de Raad van Toezicht. Per vergadering rapporteert de Raad van Bestuur – of het MT-lid dat verantwoordelijk is voor het thema – op relevante ontwikkelingen uit de achterliggende periode.

1. Toezichtkader Identiteit en Personeel

De Raad van Bestuur van De Schutse (hierna Raad van Bestuur) stelt zich ten doel zijn beleid vanuit het oogpunt van identiteit verantwoord in te vullen. Dat komt onder meer tot uitdrukking in de volgende zaken:

1. De Raad van Bestuur werkt vanuit een visie, die is gebaseerd op de in de statuten neergelegde grondslag en het daarin omschreven doel. De verwoording van de aan deze visie ten grondslag liggende identiteit is opgenomen in het strategisch beleidsplan.
2. De Raad van Bestuur draagt zorg voor de verankering en het 'levend houden' van de identiteit bij het formuleren en uitvoeren van het beleid, in het bijzonder het benoemings- en personeelsbeleid (het personeel onderschrijft de grondslag en de identiteitsbrief en in de jaarlijkse functionerings- en/of beoordelingsgesprekken is identiteit een relevant gesprekspunt).
3. De Raad van Bestuur onderhoudt contacten met de (kerkelijke) achterban.
4. De Raad van Bestuur zorgt dat bij samenwerking met andere instellingen de eigen identiteit gewaarborgd blijft.
5. De Raad van Bestuur draagt er zorg voor dat het zorg- en begeleidingsaanbod is doortrokken van de identiteit.
6. De Raad van Bestuur signaleert en duidt relevante ontwikkelingen in de P&O-branchen in relatie tot en ten behoeve van haar personeel en maakt dit zichtbaar.
7. De Raad van Bestuur beloont zijn personeelsleden conform de gebruikelijke norm, die wordt bepaald via het functiewaarderingsstelsel.
8. De Raad van Bestuur draagt er zorg voor dat verplegende en verzorgende medewerkers voldoen aan de wettelijke eisen ten aanzien van registratie (zoals het BIG-register) en dat vakkennis en vaardigheden van deze medewerkers op peil worden gehouden.
9. De Raad van Bestuur neemt en/of houdt niet meer personeel aan dan voor een goede bedrijfsvoering nodig is en beperkt de inzet van uitzendpersoneel zoveel mogelijk.

2. Toezichtkader Financiën

De Raad van Bestuur van De Schutse (hierna: Raad van Bestuur) stelt zich ten doel het financiële beleid verantwoord in te vullen. Dat komt onder meer tot uitdrukking in de volgende zaken:

1. De Raad van Bestuur *is verantwoordelijk voor het periodiek verstrekken van inzicht in de cijfers van de stichting. Per jaar stelt de Raad van Bestuur een jaarbegroting en een meerjarenbegroting (inclusief een investeringsplan en treasurybeleid) op en wordt een jaarrekening van de stichting opgesteld conform de algemeen geldende richtlijnen. Per kwartaal stelt de Raad van Bestuur (interne) resultaatanalyses op over de voortgang van de stichting.*
2. De Raad van Bestuur draagt zorg voor rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige besteding van de middelen, blijkend uit een goedkeurende verklaring van de accountant bij de jaarrekening.
3. De begroting en de jaarrekening laten minimaal de volgende uitkomsten zien voor de kengetallen:
 - Solvabiliteit:
 - o Eigen vermogen/omzet: minimaal 15-25%
 - o Eigen vermogen/balanstotaal: minimaal 30%
 - Liquiditeitsratio
 - o Saldo vlottende activa/ kortlopende schulden: > 1
 - Rentabiliteit:
 - o Resultaat/eigen vermogen: minimaal 3% (gemiddeld over de laatste 3 jaar)
4. De Raad van Bestuur draagt jaarlijks zorg voor een adequaat risico-managementsysteem (risico-identificatie en maatregelen van risicobeheersing).

3. Toezichtkader Kwaliteit van Zorg en Veiligheid

De Raad van Bestuur van De Schutse (hierna: Raad van Bestuur) stelt zich ten doel het zorgproces en het bijbehorende kwaliteitsbeleid verantwoord in te vullen.

Dat komt onder meer tot uitdrukking in de volgende zaken:

1. De Raad van Bestuur draagt zorg voor:
 - beleid waarin (sturing op) kwaliteit en veiligheid van de gehandicaptenzorg centraal staat en dat tenminste voldoet aan de geldende wettelijke eisen en relevante standaarden;
 - beleid gericht op preventie en terugdringing van vrijheidsbeperking;
 - periodieke evaluatie van dat beleid;
 - periodieke presentatie van voldoende meetbare resultaten van dat beleid (in het kwaliteitsrapport).
2. De Raad van Bestuur draagt zorg voor de opstelling en naleving van interne procedures voor de care.
3. De Raad van Bestuur draagt zorg voor een adequate duiding en beheersing van de risico's van de cliëntenzorg.
4. De Raad van Bestuur richt het zorgproces in vanuit het belang van (het welbevinden van) de cliënt.
5. De Raad van Bestuur draagt er zorg voor dat de indicatoren waaraan de Inspectie voor de Gezondheidszorg toetst voor alle vestigingen van De Schutse boven de gehanteerde norm ligt.

Voor alle toezichtkaders geldt dat de Raad van Toezicht het beleid gericht op de in de toezichtkaders opgenomen doelstellingen niet goedkeurt als:

- het beleid in strijd is met de grondslag van De Schutse;
- het beleid ertoe leidt dat De Schutse zich vervreemdt van haar achterban/doelgroep;
- de keuzes en opstelling leiden tot imagoschade aan De Schutse;
- het beleid niet zorgvuldig tot stand is gekomen;
- het beleid de strategische doelen van De Schutse niet helpt realiseren;
- het beleid niet in overeenstemming is met het hierboven geschetste kader.

Verdeling toezichtskaders:

Toezichtskader:	Verantwoordelijk:	Vergadering:
Identiteit en Personeel	Den Toom, Plambeck, Guiljam	Maart
Financiën	Van Beek, Van Doorn, Kievit	Mei
Kwaliteit van Zorg en Veiligheid	Geuze, Van der Linden	September

Bijlage: Jaaragenda

<u>Maand vergadering</u>	<u>Onderwerpen</u>
Februari	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overleg commissie identiteit & personeel en OR ▪ Overleg commissie kwaliteit van zorg & veiligheid en CR ▪ Evaluatie functioneren RvT, 1 keer per 2 jaar onder begeleiding van een extern deskundige ▪ Gezamenlijke sessie identiteit
Maart	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportage auditcommissie ▪ Rapportage kwartaalbezoeken ▪ Bestuursrapportage Q1 ▪ Rapportage op de Roadmap en KAM FG-doelen ▪ Notulen overleg Driehoek ▪ Financiële cijfers Q4 ▪ Toezichtkader financiën ▪ Profiel RvT (geheel) ▪ Samenwerkingsportfolio ▪ Jaarverslag RvT ▪ Bestuursverslag
April	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overleg met CR + OR
Mei	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaarrekening ▪ Bestuursrapportage Q2 ▪ Financiële cijfers Q1 ▪ Vaststellen WNT-normering voorgaande jaar ▪ Gesprek accountant ▪ Managementletter ▪ Toezichtkader identiteit en personeel ▪ Rapportage aan de synode ▪ Rapportage auditcommissie (notulen en jaarverslag) ▪ Rapportage kwartaalbezoeken ▪ Bespreking actualiteit roadmap en KAM FG-doelen ▪ Notulen overleg Driehoek ▪ Bespreken strategie/visie en voornaamste risico's van de Stichting
September	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportage auditcommissie ▪ Rapportage kwartaalbezoeken ▪ Bestuursrapportage Q3 ▪ Notulen overleg Driehoek ▪ Financiële cijfers Q3 ▪ Toezichtvisie: Kwaliteit van Zorg en Veiligheid
December	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Functioneringsgesprek Raad van Bestuur)
December	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportage auditcommissie ▪ Datumrooster + jaaragenda

- Bestuursrapportage Q4
- Notulen overleg Driehoek
- Begrotingen 2026
- Rapporteren aan de RvT of de premie voor verzekeringen is betaald
- Financiële cijfers Q3
- Einde jaar prognose
- Bespreken strategie en voornaamste risico's van de Stichting
- Bespreken meerjarenbeleidsplan/visie 2035
- Verslag remuneratiecommissie
- Vaststellen voorlopige WNT-normering
- Doorspreken vormgeving jaarverslaglegging RvT
- Reflectie op het functioneren van de bestuurder d.m.v. casuïstiek (halfuur) - zonder bestuurder en bestuursassistente