

Visie op Bestuur en Toezicht WIJdezorg

Februari 2025

jij, zij
en wij
samen

Inleiding

WIJdezorg is een zorgorganisatie in de regio Zuid-Holland Noord, die midden in de samenleving staat en vanuit haar zeven zorglocaties in de gemeenten Kaag en Braassem, Alphen aan den Rijn, Nieuwkoop en Zoeterwoude ouderen en andere zorgvragers ondersteunt bij het zo lang mogelijk zelfstandig en vitaal blijven met behulp van woon-, zorg- en welzijnsdiensten. De ouderenzorg is een sector met groeiende uitdagingen, waaronder een toenemende vraag naar zorg, stijgende zorgkosten en personeelskrapte. Het bestuur en de Raad van Toezicht spelen een cruciale rol in het waarborgen van het doel en functioneren van de organisatie. Deze visie op bestuur en toezicht biedt richting aan effectief toezicht en goed bestuur in lijn met de missie, visie en strategie van de organisatie. Daarbij zijn niet alleen de gezamenlijke zienswijze (referentiekader) en de gemaakte afspraken belangrijk, maar ook het proces waarlangs deze worden gemaakt, het gesprek erover, een reflectie op de samenwerking, een regelmatige evaluatie en waar nodig een bijstelling. Alleen op deze wijze is er sprake van een goed samenspel en strategisch partnerschap, waarbij ieder vanuit zijn rol meerwaarde levert aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven en doelen waar WIJdezorg voor staat.

Visie WIJdezorg

We streven naar een fijne dag en kwaliteit van leven voor cliënten en medewerkers. We geloven dat welzijn niet alleen afhankelijk is van medische zorg maar ook van menselijk contact, gemeenschapszin en een zinvolle dag invulling. Een persoons-gerichte benadering staat centraal, waarbij cliënten, hun naasten en medewerkers gezamenlijk invulling geven aan een fijne dag. Medewerkers doen betekenisvol werk en krijgen de ruimte om creatief en ondernemend invulling te geven aan taken. De organisatie heeft de basis op orde en ondersteunt en faciliteert de bevordering van de fijne dag voor cliënt en medewerker. WIJdezorg is ambassadeur voor het voeren van het goede gesprek over de toekomst van ouderenvoorzieningen. Samen met cliënten, medewerkers en onze omgeving streven we naar een duurzame, zorgzame samenleving.

Bestuurs- en toezichtvisie

Bij het realiseren van deze belangrijke maatschappelijke opgave is goed bestuur en toezicht ('good governance') van grote waarde. Good governance zorgt er namelijk voor dat het bestuur en de Raad van Toezicht, ieder vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid, slagvaardig en betrouwbaar kunnen handelen. De wereld verandert immers steeds sneller en de complexiteit van vraagstukken - maatschappelijk, politiek en financieel - wordt steeds groter. Dat vraagt een professionele, wendbare werkwijze en visie voor wat betreft, sturing, toezicht, beleids- en besluitvorming. In deze bestuurs- en toezichtvisie beschrijven het bestuur en de Raad van Toezicht nader hun gezamenlijke zienswijze op goed bestuur en goed toezicht bij WIJdezorg. Deze zienswijze is richtinggevend voor het handelen in de praktijk en gaat uit van duidelijke uitgangspunten bij het interne en externe functioneren. Het bestuur en Raad zijn daarop duidelijk zichtbaar en aanspreekbaar. Om deze zienswijze goed te kunnen plaatsen wordt hieronder weergegeven hoe het bestuur en Raad van Toezicht hun rol- en taakopvatting zien.

Rol- en taakopvatting van het bestuur

Het bestuur bestaat uit één persoon (eenhoofdig bestuur) en is verantwoordelijk voor het besturen van WIJdezorg en is daarmee ook eindverantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie. Het bestuur gaat verantwoordelijk en transparant om met het maatschappelijk kapitaal van de organisatie en waarborgt een gezonde financiële positie, zodat de (financiële) continuïteit van de organisatie, en daarmee de maatschappelijke bijdrage en opgave gewaarborgd blijft. Dit betekent dat het bestuur (bestuurs)besluiten neemt, veelal in collegiaal overleg met het managementteam, en namens WIJdezorg het bestuurlijke overleg voert met stakeholders en met regionale, en andere samenwerkingspartners in het sociaal domein. Het bestuur zet de strategische lijnen voor WIJdezorg uit en zorgt voor de realisatie daarvan. Dit tegen het licht van de verantwoordelijkheid voor het realiseren van toekomstgerichte ouderenvoorziening - met regionale samenwerkingspartners en soms over organisatiegrenzen heen. Onder andere door bij te dragen aan een zorgzame samenleving en gebruik te maken van de kracht van gemeenschappen. Uiteraard doet zij dit niet alleen, maar met alle medewerkers en gevoed door de interne en externe stakeholders door middel van doordacht en betrokken stakeholdermanagement. Ze handelt dan ook vanuit een actieve samenwerkingsrelatie, opereert transparant, is aanspreekbaar op haar handelen en bevordert een integere en open cultuur binnen WIJdezorg. Het bestuur geeft leiding aan de organisatie en richt daartoe een professionele organisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering, passend bij de gekozen strategische visie. Eigen regie is het uitgangspunt voor medewerkers. Zij worden in staat gesteld om de ruimte te pakken om te doen waar ze goed in zijn en krijgen ondersteuning en mogelijkheden om hun eigen talenten te gebruiken en verder te ontwikkelen. Systemen moeten helpen op basis van de bedoeling zowel voor het verzilveren van nieuwe kansen als het tegengaan van bedreigingen. Als maatschappelijke organisatie wil WIJdezorg bijdragen aan het zorgen voor evenwicht tussen mens, milieu en economie om de aarde niet uit te putten. Voor nu en zeker ook voor de komende generaties. Het bestuur zorgt tegen deze achtergrond voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controlesystemen. Als werkgever voert het bestuur actief, goed en modern werkgeverschap.

Rol- en taakopvatting van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft verschillende formele rollen en taken. De Raad houdt, vanuit maatschappelijk perspectief (samenleving), toezicht op het bestuur en op het functioneren en presteren van WIJdezorg als geheel. Dat betekent 'aan de voorkant', dat over belangrijke strategische plannen het bestuur de Raad als sparringpartner gebruikt. De Raad van Toezicht houdt oog op de risico's die de realisatie van de organisatiedoelen kunnen bedreigen. Zij doen dit vanuit een sterk omgevingsbewustzijn, met oog voor een steeds veranderende maatschappelijke context. De maatschappelijke bedoeling (en opgave) van WIJdezorg vormt daarbij het vertrekpunt. Daarnaast fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor het bestuur, door met het bestuur te reflecteren op en adviseren over de strategie en belangrijke beslissingen, zoals bijvoorbeeld het plegen van grote investeringen. Het heeft voor de Raad van Toezicht meerwaarde als de Raad vroegtijdig op bepaalde ontwikkelingen wordt meegenomen. De Raad kan ook zelf proactief maatschappelijk relevante thema's agenderen. Zo mogelijk wordt hierop ingegaan tijdens gezamenlijk (met bestuur en MT) georganiseerde themabijeenkomsten, zodat er voldoende ruimte is voor een bredere benadering van bepaalde thema's. De Raad van Toezicht voert eveneens richting de bestuurder de werkgeverstaken uit. Het gaat vooral om de benoeming van het bestuur, het bepalen en toetsen van de arbeidsvoorwaarden, het voeren van de jaarlijkse evaluatiegesprekken en het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling. Tot slot heeft de Raad van Toezicht de rol van netwerker en ambassadeur van de organisatie, zijnde de verbinding tussen WIJdezorg en de (snel veranderende) samenleving. Hierbij gaat het om het tijdig signaleren van ontwikkelingen in de lokale/regionale omgeving, de sector, politiek e.d.. De Raad neemt hierin een open en actieve houding aan. Ze weet wat er speelt, is bekend met de belangrijkste stakeholders en is (maatschappelijke) aanspreekbaar op de resultaten van de organisatie, waarbij de Governancecode niet uit het oog wordt verloren. Om een goede invulling te geven aan deze brede rol- en taakopvatting heeft de Raad drie commissies ingesteld, te weten: Auditcommissie, Renumeratiecommissie en Kwaliteitscommissie. Deze commissies brengen verdieping aan in de discussie binnen de Raad en met het bestuur en bereiden de uiteindelijke besluitvorming van de Raad van Toezicht voor.

Raad van Toezicht als team

Waar het bestuur formeel functioneert als een eenhoofdig orgaan, treedt de Raad van Toezicht op als één geheel, als team. Tegen deze achtergrond is het belangrijk dat de complementariteit in de Raad wordt benut. Leden brengen hun ervaring, kennis en opvattingen in, luisteren met echte nieuwsgierigheid naar elkaar en bij verschillen van opvatting wordt niet automatisch gezocht naar consensus maar worden deze juist, in de gezamenlijke zoektocht naar de essentie, uitgediept. Eventuele niet aanwezige expertise wordt bespreekbaar gemaakt. Dit alles met als doel om de kwaliteit van de beeld-, oordeels- en besluitvorming in de Raad te optimaliseren. Iedere lid staat dan ook open voor feedback en ook elkaar geeft men feedback. (Zelf)reflectie en evaluatie is voor de Raad van Toezicht als team essentieel, omdat niemand boven de Raad staat. Relativeringsvermogen en humor is de smeerolie voor effectief samenwerken, vooral bij lastige vraagstukken en dilemma's.

Samenspel tussen bestuur en Raad van Toezicht

Het bestuur en de Raad van Toezicht staan voor dezelfde zaak, beide vanuit een eigen rol en verantwoordelijkheid en in die combinatie van waarde voor waar WIJdezorg voor staat. Het gaat om de visie van de organisatie, vertaald in strategie, beleid en de realisatie daarvan. Dit betekent dat er naast de formele rol- en taakopvattingen een verfijnd samenspel tussen bestuur en Raad moet bestaan. Daarin zijn de volgende zaken van belang.

Strategisch partnerschap op basis van vertrouwen

Er wordt samengewerkt op basis van vertrouwen. Het gaat als eerste om vertrouwen in de competenties en in de integriteit van de ander. Het is geen blind vertrouwen, maar vertrouwen gefundeerd op informatie en ervaringen. Vragen en incidenten die afbreuk kunnen doen aan het vertrouwen, worden open besproken. Het bestuur en de Raad van Toezicht zijn niet terughoudend naar elkaar toe en zijn zich ervan bewust dat fouten kunnen en mogen worden gemaakt. Dit betekent ook dat het bestuur z'n onzekerheden en kwetsbaarheden eerlijk en in vertrouwen met de Raad kan bespreken. Er wordt als strategisch partner gewerkt vanuit een gemeenschappelijk doel, waarin bestuur en de Raad nadrukkelijk oog hebben voor de belangen van een ander.

Transparantie

Nieuwe ontwikkelingen worden actief door partijen ingebracht, men informeert elkaar (gelijk)tijdig, belangen worden in kaart gebracht en onzekerheden worden benoemd. Dit betekent een open en transparante uitwisseling van kwalitatief goede informatie tussen het bestuur en de Raad van Toezicht. Maar op gezette tijden ook tussen de organisatie (bijvoorbeeld MT- en OR-leden) en de Raad, waarbij altijd vooraf de verwachtingen worden gemanaged en achteraf een terugkoppeling wordt gegeven.

Positie

Het bestuur en de Raad van Toezicht brengen elkaar op de juiste wijze in positie. Dit houdt in dat men niet 'op elkaars stoel gaat zitten'; het bestuur bestuurt en de Raad houdt toezicht. 'Rolvast' is een begrip dat hierbij past. Het bestuur krijgt van de Raad de ruimte om de rol als bestuur adequaat in te vullen en andersom stelt het bestuur de Raad van Toezicht in staat haar rollen en taken in te vervullen. Dit houdt in dat we elkaar op het juiste moment informeren over belangrijke zaken en indien nodig ook in contact brengt met andere partijen (breng- én haalplicht). Het bestuur en de Raad weten op welk moment wat van elkaar verwacht kan/mag worden.

Verantwoording

Het bestuur legt actief verantwoording af over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten. Daarbij houdt de Raad van Toezicht in eerste aanleg toezicht op het (gevolgde) proces, terwijl de inhoud primair de verantwoordelijkheid is van het bestuur. Vanuit het bestuur is er sprake van een open informatiestroom richting de Raad, ook over zaken die minder goed gaan. Het is aan de leden van de Raad om de rust te kunnen bewaren en niet te snel oordelen.

Ontwikkeling

Het bestuur en de Raad van Toezicht streven naar een permante ontwikkeling in kennis, professionaliteit en omgang met elkaar. Men blijft elkaar inspireren, coachen en uitdagen, om het beste uit de organisatie en elkaar te halen. Daarnaast houden we actuele kennis en vaardigheden bij via Permante Educatie (PE), waarbij de normen van de NVTZ de ondergrens vormt voor opleiding en ontwikkeling.

Tot slot Jaarlijks evalueren het bestuur en de Raad hoe het samenspel en strategisch partnerschap in brede zin functioneert. Daarmee is ook deze “Visie op bestuur en Toezicht” een levend document. Nieuwe inzichten, maar ook externe ontwikkelingen zijn van invloed op deze visie en kunnen aanleiding geven tot aanpassing. De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en de voortgang- en evaluatiegesprekken met het bestuur worden gebruikt om stil te staan bij de bestuurs- en toezichtvisie van WIJdezorg.