

Toezichtkader

Baalderborg Groep
2024



Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Toezichtvisie	3
2.1.	Good Governance (Governancecode Zorg 2022)	3
2.2.	Visie Raad van Toezicht van de Baalderborg Groep op goed toezicht	3
2.3.	Verhouding tot de bestuurder	4
2.4.	Client- en medewerkersperspectief	4
2.5.	Organisatieperspectief; de besturing en bedrijfsvoering	4
2.6.	Maatschappelijk perspectief; de eindgebruikers en maatschappij	4
3.	Toezichtkader	5
4.	Hoe gaan we te werk?	5
5.	Toetsingskaders; speciale aandachtspunten 2024	6
5.1.	Het gaat om de cliënt	6
5.2.	Het gaat om de medewerker; om de collega	6
5.3.	Het gaat om deskundigheid en samenwerking	7
5.4.	Het gaat om organisatieontwikkeling	7
5.5.	Bestuurlijke fusie Baalderborg Groep en Frion	8

1. Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van de Baalderborg Groep (BBG) heeft in overeenstemming met de Governancecode Zorg 2022 een visie ontwikkeld over de wijze waarop het toezicht wordt uitgevoerd. Deze visie heeft de RvT vastgelegd in dit toezichtkader.

Naast maatschappelijke verantwoording is een gemeenschappelijk gedragen toezichtkader tevens een belangrijk uitgangspunt om een professionele dialoog aan te gaan over de visie op toezicht binnen de Baalderborg Groep en de bijdrage die ieder RvT lid afzonderlijk, maar ook de RvT als team, daaraan kan leveren.

Dit toezichtkader geeft inzicht in de wijze waarop de RvT uitvoering geeft aan haar visie en wat de aandachtspunten zijn voor de komende periode.

De RvT wil het kader gebruiken in de dialoog met de Raad van Bestuur (RvB), de Ondernemingsraad, de Gemeenschappelijke Cliëntenraad en overige in- en externe belanghebbenden van BBG

2. Toezichtvisie

2.1. Good Governance (Governancecode Zorg 2022)

De RvT volgt de governance principes en vereisten zoals wettelijk bepaald en vastgelegd in de Governancecode Zorg 2022 en in de daarnaast geldende (kwaliteits)kaders. Ook ziet de RvT erop toe dat ook de RvB in overeenstemming met de wet en de Governancecode Zorg 2022 handelt.

Ons streven is om zowel inhoudelijk als op het gebied van de governance up-to-date te zijn. Daarvoor wordt het (certificerings)programma Goed Toezicht van de NVTZ gevolgd.

2.2. Visie Raad van Toezicht van de Baalderborg Groep op goed toezicht

Goed bestuur en goed toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. De bestuurder is belast met de dagelijkse leiding en draagt de (eind)verantwoordelijkheid voor de BBG. Dit betreft de totale gang van zaken inclusief de realisatie van de strategie, de doelstellingen en het beleid, de kwaliteit van zorgverlening, de veiligheid, de bedrijfsvoering, HRM en het sociaal beleid. De bestuurder legt hierover intern verantwoording af aan de RvT en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk voor in het leven geroepen zijn.

De RvT heeft als interne toezichthouder de taak om vanuit een onafhankelijke rol te kijken naar het functioneren van de bestuurder, de besturing en het algehele functioneren van de organisatie. De RvT laat zich hierbij leiden door de navolgende kijkrichtingen:

1. Cliënt- en medewerkersperspectief; het primaire proces
2. Organisatieperspectief; de besturing en bedrijfsvoering
3. Maatschappelijk perspectief; de eindgebruikers en maatschappij

2.3. **Verhouding tot de bestuurder**

De RvT vervult voor de bestuurder de rol van klankbord en werkgever.

We stimuleren, motiveren en faciliteren de bestuurder in de brede taakopvatting die past bij de Baalderborg Groep en bij de ontwikkelingen in de zorg.

2.4. **Client- en medewerkersperspectief**

Onze visie op toezicht houden sluit aan bij het motto van de BBG 'Lééf je leven'.

Dit impliceert dat de RvT vanuit haar opdracht in de kern een dienende taak heeft.

We onderschrijven het streven van de BBG dat medewerkers zo zelfstandig mogelijk kunnen werken en vanuit vakmanschap, verbinding en vertrouwen hun werk doen.

Deze kwaliteiten resoneren in de besturingsfilosofie en de wijze waarop de BBG is georganiseerd. Het primair proces is dominant in de visie. Gevolg van deze opvatting is dat de kwaliteit van zorg voelbaar en merkbaar is in het welbevinden en welzijn van de individuele cliënt en haar verwanten. Daarbij wordt ook uitgegaan van een zo groot mogelijke mate van regie en eigen verantwoordelijkheid van de cliënten.

Dit vertaalt zich waar mogelijk en gewenst in het meedoen aan de samenleving door middel van werk en/of arbeidsmatige activiteiten.

2.5. **Organisatieperspectief; de besturing en bedrijfsvoering**

De wereld van de langdurige zorg, zowel de gehandicaptenzorg als de ouderenzorg, is sterk in beweging. De RvT van de BBG wil daarom weten hoe de strategie van de organisatie daarin meebeweegt. In een sterk veranderende wereld met veel onzekerheden is het moeilijk om een solide strategie te maken. Om recht te doen aan deze onzekerheid, relevant in de ouderenzorg maar zeker ook in de gehandicaptenzorg, is het van belang dat de RvT en RvB een kritische dialoog voert over de vraag wat er moet veranderen. Dit geldt ook voor de besturing en bedrijfsvoering zodat de BBG, ook richting de toekomst, een duurzame en bestendige organisatie blijft.

2.6. **Maatschappelijk perspectief; de eindgebruikers en maatschappij**

Samen met de RvB zoekt de RvT naar de maatschappelijke context en de meerwaarde voor de cliënt. De RvT stimuleert, motiveert en faciliteert de RvB in de bredere taakopvatting die past bij de vragen en ontwikkelingen in de zorg.

De RvT wil actief betrokken zijn bij de belangrijkste processen en ontwikkelingen die in de organisatie 'spelen' waarbij zij zoveel mogelijk wil uitgaan van 'de bedoeling' van de organisatie. De RvT wil het forum zijn voor verantwoording in dialoog.

Daarmee is niet alleen de besturing van de organisatie maar ook het doel van die besturing in breder verband onderwerp van gesprek. Dit geldt ook voor de maatschappelijke vragen die betrekking hebben op de zorgorganisatie.

Hierbij hoort een basishouding die we als volgt willen omschrijven:

We werken vanuit vertrouwen. We zijn adviserend en meedenkend waar het kan. We zijn doortastend en besluitvaardig indien noodzakelijk in het geval er sprake is van onaanvaardbare risico's op het welzijn en welbevinden van cliënten en/of medewerkers en de besturing van de organisatie.

In onze wijze van toezicht houden zijn we transparant en toegankelijk voor in- en externe belanghebbenden. We weten wat er speelt en we zijn aanspreekbaar.

3. Toezichtkader

De basistoets voor de RvT is het oordeel of de bestuurder in control is. Soft controls vormen hiertoe een belangrijk onderdeel van het toezichtkader. Daaronder worden zaken verstaan als ruimte voor eigenaarschap, integer handelen, besturing op basis van vertrouwen in medewerkers, participatie van cliënten en een cultuur van aanspreken en leren.

Daarnaast vormt risicobeheersing onderdeel van het toezichtkader. Hierbij ligt de focus van de RvT op de vraag of de besturing van de organisatie op koers ligt en het 'huis op orde is' om de strategische doelen te bereiken en waarbij de risico's adequaat beheerst worden.

Behalve doelbewust gecreëerde instrumenten zijn ook ontwikkelingen in de samenleving/maatschappij van invloed op het functioneren van bestuur en toezicht. Daarbij gaat het om verwachtingen ten aanzien van de organisatie en de ontwikkeling van zowel professionals als cliënten. Maar het gaat bijvoorbeeld ook over leiderschap, de rol van toezichthouders en integriteit. De opvattingen over goed bestuur en toezicht zijn continu in ontwikkeling en beïnvloeden het in de praktijk.

4. Hoe gaan we te werk?

In de wijze van overleg met de bestuurder, medewerkers en andere belanghebbenden volgt de RvT de BBG 'als kritische vriend van de organisatie'.

De RvT van de BBG bestaat uit vijf leden, inclusief de voorzitter. Het meest zichtbare deel van het uitoefenen van toezicht speelt zich af tijdens de vergaderingen. De RvT vergadert minimaal zesmaal per jaar, bij voorkeur op één van de locaties van de BBG, met op uitnodiging in aanwezigheid van één van de managers of staffunctionarissen. De voorzitter en vicevoorzitter stellen samen met de bestuurder en de bestuurssecretaris een agenda op waarbij de jaarcyclus wordt gevolgd. Bij de RvT vergadering is een stoel beschikbaar voor 'een gast aan tafel'. Dit is iemand die werkzaam is binnen de organisatie.

In alle vergaderingen worden de bevindingen uit de vaste commissies Kwaliteit en Veiligheid (K&V) en Financiën en Vastgoed (F&V) aan hand van de notulen teruggekoppeld. In de commissies worden verdiepende gesprekken gevoerd met de bestuurder ter voorbereiding op de RvT vergaderingen. Regelmatig sluiten medewerkers uit de organisatie aan bij de commissievergaderingen. De werkwijze van de commissies is uitgewerkt in reglementen.

De commissie K&V bespreekt de relationele, professionele en organisatorische aspecten van de kwaliteit en veiligheid van de zorg en diensten.

De commissie F&V bespreekt met name de financiële resultaten en de vastgoedontwikkelingen en neemt rapportages van de accountant vooraf door.

Naast deze commissies is er een remuneratiecommissie. Deze commissie toetst het functioneren van de bestuurder en bespreekt de onderlinge samenwerking tussen de RvT en de bestuurder. De commissie verzorgt eveneens de bezoldiging en de overige arbeidsvoorwaarden van de bestuurder.

Minimaal tweemaal per jaar vindt overleg met de Ondernemingsraad en de Gemeenschappelijke Cliëntenraad plaats. Ook treffen de RvB, het MT, de OR, de GCR en de RvT elkaar eenmaal per jaar bij een gezamenlijke inhoudelijke bijeenkomst.

5. Toetsingskaders; speciale aandachtspunten 2024

Naast de vaste agendapunten en de punten vanuit de commissies zijn er onderwerpen die extra aandacht hebben in ons toezicht. Deze onderwerpen sluiten aan bij de nota 'Visie op Besturen', het ondernemersplan (de strategische speerpunten) en de definitieve jaarplannen.

Hierna wordt benoemd waar de RvT in het bijzonder op toeziet. Hoe we dit willen monitoren en wat we vanuit onze toezichthoudende rol hopen te bereiken voor de cliënten en medewerkers, de organisatie en de maatschappij.

5.1. Het gaat om de cliënt

Aandacht

'BBG ondersteunt de cliënt in het, zoveel mogelijk eigen regie voeren over zijn of haar kwaliteit van leven, met andere woorden: levensgeluk'. (uit 'Visie op Besturen').

Monitoren

De RvT besteedt aandacht aan de wijze waarop de kwaliteit van zorg voelbaar en merkbaar is in het welbevinden en welzijn van de individuele cliënt en haar verwanten.

Effecten en resultaten

We hebben in gesprekken met cliënten en naasten/GCR kunnen vaststellen dat cliëntervaringen ertoe doen in de organisatie. We willen ons ervan vergewissen dat vanuit een hoge mate van integriteit zorg wordt geleverd. Het goede doen, tracht de RvT te bewerkstelligen door voortdurend afwegingen te maken tegen de achtergrond van verschuivende maatschappelijke verwachtingen.

5.2. Het gaat om de medewerker; om de collega

Aandacht 1

'Met onze medewerkers hebben we goud in handen. Zij zijn de sleutel tot het succes, het succes om iedere dag weer het verschil te maken voor de cliënt in het kunnen leven van zijn leven' (uit 'Visie op Besturen').

Monitoren

De RvT gaat met de bestuurder en andere professionals in gesprek om vast te stellen of en hoe de gehanteerde visie op besturen, vorm en inhoud krijgt. Daarbij ligt de focus op de betekenis van de veranderingen voor de medewerkers en teams in de verschillende zorgvormen, locaties en afdelingen.

Effecten en resultaten

RvT leden hebben in gesprekken met de OR en andere medewerkers kunnen ervaren dat zij in de lead zijn.

Aandacht 2

Duurzame inzetbaarheid.

Monitoren

Speciale aandacht van de RvT gaat uit naar de effecten van de maatregelen die de bestuurder neemt t.a.v. strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid. Slaagt de BBG erin om vanuit 'verbinding' voldoende mensen (waaronder vrijwilligers) in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt te werven en te behouden? Hoe zit het met het werkplezier? Is het leeftijdsbewust personeelsbeleid effectief? Hoe verloopt de samenwerking met opleiders en zorgpartners in de regio?

Effecten en resultaten

Medewerkers uiten zich in de gesprekken met de RvT met passie over hun werk. De RvT heeft gezien hoe de verbinding tussen professionele en informele zorg in de driehoek cliënt-ouder/verwant-professional steeds opnieuw tot stand komt.

5.3. Het gaat om deskundigheid en samenwerking

Aandacht

'Het potentieel van innovatiekracht en deskundigheden wordt maximaal, organisatie breed en in verbinding met de buitenwereld, benut ten behoeve van clientprocessen van vandaag en van morgen' (uit 'Visie op Besturen').

Monitoren

BBG wil meer vernieuwen en innoveren in samenwerking met anderen. De RvT volgt dit tweeërlei:

1. Technologische innovatie in de organisatie.

Slaagt de organisatie erin een strategisch informatieplan op te stellen en te implementeren?

2. Organisatorische innovatie.

Wat is het vermogen van de organisatie om zowel te innoveren als te verankeren? En e.e.a. in samenwerking met ketenpartners vorm te geven?

Effecten en resultaten

De RvT is een dialoog aangegaan over de investeringen in technologie en sociale innovatie. Er is voldoende investeringsvermogen en personele expertise om aan de toenemende vraag naar nieuwe techniektoepassingen te kunnen voldoen.

5.4. Het gaat om organisatieontwikkeling

Aandacht

Binnen de organisatie is de aansturing aan het veranderen. Op basis van de 'Visie op Besturen', opgesteld door de bestuurder en door de RvT in 2021 omarmd, wil de organisatie cliëntvolgend zijn. Met als doel de organisatie nog meer toekomstbestendig te maken verandert de inrichting van de topstructuur van de organisatie. De samenstelling van het MT is inmiddels veranderd en nieuwe functionarissen zijn/worden benoemd. Vanaf 2022 en de jaren daarna worden de gevolgen van de nieuwe besturingsfilosofie handen en voeten gegeven in zowel het primair proces als in de bedrijfsvoering.

Monitoren

Voor de BBG is dit een verandering die niet zonder slag of stoot gaat en door de RvT dan ook op de voet wordt gevolgd. Het is de bestuurder die de implementatie uiteindelijk fiatteert en faciliteert. De RvT functioneert als klankbord en sparringpartner gedurende het gehele proces van uitvoering. Daarmee biedt de RvT ruimte aan de bestuurder en geeft waar nodig tevens richting aan 'beleid in uitvoering' door proactief betrokken te zijn bij de belangrijkste processen en ontwikkelingen die in de organisatie 'spelen'.

Effecten en resultaten

Cliënten, medewerkers en overige belanghebbenden zijn trots op de BBG. De RvT ziet nieuwe verbindingen ontstaan tussen 'binnen en buiten', en vanuit haar visie duidt zich dit als een belangrijke voorwaarde om (meer) toekomstbestendig te zijn.

5.5. Bestuurlijke fusie Baalderborg Groep en Frion

In 2023 hebben de Raden van Bestuur van de Baalderborg Groep en Frion na een uitgebreide en intensieve verkenning besloten toe te werken naar een bestuurlijke fusie.

De Raad van Toezicht zal om die reden in 2024:

- Een passende en opbouwende kritische rol innemen in dit proces
- De noodzakelijke en (on)gevraagde adviezen geven, instemmingen beoordelen en ook tijdig finaliseren
- Verbinding maken en/of intensiveren met de relevante gremia binnen de Baalderborg Groep, de Raad van Toezicht van Frion en de Raad van Bestuur van Frion
- Het proces m.b.t. de doorontwikkeling van de financiële kolom kritisch volgen