

Toezichtvisie

Inleiding

De raad van toezicht (RvT) van Estinea heeft zijn visie op toezicht beschreven. Deze toezichtvisie is het resultaat van een uitvoerige dialoog binnen de RvT samen met de raad van bestuur (RvB) en de ondernemingsraad (OR) en centrale cliëntenraad (CCR) als ook het managementteam (MT) van Estinea.

De toezichtvisie laat zien hoe de RvT uitvoering geeft aan de visie en wat de aandachtsgebieden zijn voor het de komende periodejaar. Het plan is een hulpmiddel om proactief toezicht te houden. Daarnaast is het een manier om zichtbaar te zijn als RvT en ons te verantwoorden naar de cliënten en de medewerkers. We volgen hierin de Zorgbrede Governancecode 2022.

Er zijn drie onderdelen:

1. Visie (waarom wij toezichthouden)
2. Werkwijze (hoe wij toezichthouden)
3. Uitvoering (wat we doen in ons toezicht)

De toezichtvisie wordt jaarlijks op actualiteit en meerwaarde getoetst. De RvT gebruikt het plan in dialoog met de RvB, OR, CCR en het MT van Estinea.

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. De bestuurder is belast met de dagelijkse leiding en draagt de (eind)verantwoordelijkheid voor Estinea. Dit betreft de totale gang van zaken inclusief de realisatie van de strategie, doelstellingen en beleid, kwaliteit van zorgverlening, veiligheid, bedrijfsvoering, P&O en sociaal beleid. De bestuurder legt hierover verantwoording af aan de RvT.

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 doet dit op drie 3 niveaus:

- 1 Cliënten en medewerkers (kijk op het primaire proces)
- 2 Organisatie (kijk op de besturing en bedrijfsvoering)
- 3 Maatschappij (kijk op eindgebruikers en maatschappij).

De primaire vraag voor de RvT is of Estinea daadwerkelijk doet waarvoor zij bedoeld is, namelijk het bieden van goede, veilige zorg en dienstverlening aan cliënten en samenleving. Onze intentie is om als betrokken toezichthouders bij te dragen aan deze maatschappelijke opgave en aan de continuïteit van de organisatie.

Vol vertrouwen verder

Toezicht vanuit Estinea's missie en visie en de kernwaarden is het vertrekpunt, de toetssteen én het eindstation van ons toezicht.

Wij handelen daarbij vanuit de visie van Estinea, namelijk "Wij vinden het vanzelfsprekend dat ieder mens gelijkwaardig is" en vanuit de kernwaarden van Estinea: Middenin de samenleving, Oprechte aandacht en Vakmanschap en Eigen regie.

Attitude en merkbaar gedrag:

- Denkend en redenerend vanuit de (relatie tussen) cliënten en medewerkers; uitgaande van de manier van werken bij Estinea, zelfsturing.
- Op de hoogte van belangrijke externe en interne ontwikkelingen, inclusief de vraag en behoefte van cliënten;
- Alert om informatie en signalen adequaat te kunnen duiden, onder andere om de toekomstbestendigheid te toetsen.
- Wij vervullen onze taken vanuit vertrouwen. Wij zijn zorgvuldig, betrokken, integer, transparant en voorspelbaar.

Toegevoegde waarde van ons toezicht

Het toezichthouden doen wij vanuit aandacht en een betekenisvolle relatie, mede vanuit onze statutaire opdracht en verantwoordelijkheid als werkgever voor de RvB. We willen in onze adviserende rol van nut zijn en daarom volgen we op een actieve wijze de ontwikkelingen in de sector, in de regio en landelijk. Bij wat we doen, adviseren en besluiten, baseren we ons op 'harde' en 'zachte' informatie. In de optelsom van de leden van de RvT moeten onze profielen alle kennis en expertise die Estinea strategisch nodig heeft zo goed mogelijk dekken. In onze jaarlijkse evaluatie en bij het vrijkomen van posities in de raad kijken we kritisch naar de beschikbare expertise in relatie tot nieuwe ontwikkelingen. We houden onze visie op goed bestuur en toezicht scherp door lidmaatschap van een relevante branchevereniging, evaluaties en (zelf)reflecties en (bij)scholing.

Attitude en merkbaar gedrag:

- Brede en actieve maatschappelijke oriëntatie;
- Op zoek naar diversiteit in achtergrond, expertise en opvattingen;
- Onafhankelijke en waarderend-kritische houding.
- Wij voeren proactief toezicht van buiten naar binnen, gericht op:
 - o Kwaliteit en veiligheid;
 - o De mens in de organisatie;
 - o Vernieuwingskracht en maatschappelijke meerwaarde van de organisatie;
 - o Technologische ontwikkelingen;

- o De belangen van alle stakeholders.

Doel en beoogd resultaat van ons toezicht

Samen met de RvB, de CCR en de OR stellen we ons vanuit onze toezichthoudende rol ten doel om Estinea toekomstbestendig te houden en door te ontwikkelen, zodat de zorg, locaties en faciliteiten toegankelijk blijven voor de (potentiële) cliënten die deze in hun leven nodig hebben. In lijn met de strategie en met de actuele uitdagingen leggen we daarbij het accent op de inspanningen, resultaten en de onderlinge samenhang inzake kwaliteit van de zorg, netwerksamenwerking, HR-vraagstukken, het vastgoedbeleid, (technologische) vernieuwing en kennismanagement.

Attitude en merkbaar gedrag:

- Toekomstgericht mét aandacht en begrip voor de actuele uitdagingen;
- In verbinding met de regio, locaties, het netwerk en de belanghebbenden.

Onze samenwerking met de bestuurder en de organisatie

Voor de RvB willen wij een betrokken partner en werkgever zijn die vanuit een gezamenlijk belang tegenspraak én ruggensteun biedt, zowel tijdens formele overleggen als in informele zin. We dagen de RvB en elkaar met een onderzoekende en waarderende dialoog uit om zodoende strategisch scherp te blijven en de missie te realiseren. In onze rol als werkgever hebben we oog voor goed werkgeverschap, waaronder de duurzame inzetbaarheid en de drijfveren van de bestuurders.

In het werkgeverschapsgesprek (3x per jaar) met de RvB komt de werkgeversrol van de RvT formeel en expliciet tot uitdrukking en is er aandacht voor het functioneren, welzijn en de persoonlijke carrière van de bestuurder.

[Gezien de strategische, controlerende en ondersteunende rol van de manager bedrijfsvoering en financiën voor de RvT heeft de RvT direct contact met deze functionaris.](#)

Hoe de RvB, de RvT en de stakeholders precies samenwerken komt tot uitdrukking in de jaaragenda. De invulling van de jaaragenda wordt bepaald in een 'RvT-vooroverleg' waarin strategie, leiderschap en cultuur centraal staan. Vanuit het in samenhang bespreken van deze onderwerpen, kan aan de preciezere jaaragenda invulling worden gegeven.

De RvT neemt in het RvT-vooroverleg kwalitatief en intuïtief het besluit vanuit welke governance-paradigma gehandeld moet worden met een keuze tussen Agency* (kritisch monitoren) of Stewardship* (adviserend monitoren) en wat dit voor de invulling van de jaaragenda betekent. Hier zoeken we inhoudelijke diepgang en nemen elkaar mee in (denk- en ontwikkel-)processen.

We laten ons in de verschillende commissies en plenair informeren over beleid en uitvoering en we gaan zelf op zoek naar middelen waarmee we ons een beeld kunnen vormen van de stand van zaken. Werkbezoeken aan de locaties et cetera. geven ons zicht op de kwaliteit van wonen, werk-

en activiteiten en zorg, het welbevinden van de cliënten, en de houding en arbeidsvreugde van medewerkers.

We zijn beschikbaar en toegankelijk voor de dialoog met interne belanghebbenden, zoals de CCR, en de OR, het MT en voor externe belanghebbenden, zoals het zorgkantoor. Natuurlijk houden we ons ook hierbij aan onze rol als toezichthouder.

Actuele reglementen en een informatieprotocol bieden ons procedureel houvast, zonder afbreuk te doen aan een flexibele houding als omstandigheden dat vereisen. We maken gebruik van een variatie aan informatiebronnen, zoals de managementrapportage met financiële en niet-financiële indicatoren en een oplegnotitie die kwalitatief aangeeft in hoeverre het strategisch jaarplan van Estinea wordt gerealiseerd.

Attitude en merkbaar gedrag:

- Onderzoekend, doorvragend, prikkelend en oordelen uitstellend;
- Zichtbaar, met respect voor de rol en verantwoordelijkheid van de RvB;
- We zijn partners met een gelijk doel vanuit verschillende rollen en verantwoordelijkheden;
- Transparantie in de keuze van de te hanteren governance-paradigma's door de RvT

Verantwoordelijkheden RvT

1. Statutair

- Duidelijk dat we tijd nodig hebben om hierin goede afwegingen te maken.

2. Adviseren en inspireren

- Open dialoog over dilemma's, ontwikkelingen en actuele vraagstukken;
- Vanuit RvT vooroverleg/commissie thema's voorstellen die in dialoog besproken kunnen worden, volgens de jaaragenda

3. Werkgever

- Jaargesprekken
- Functioneren, welzijn en de persoonlijke carrière van de bestuurder
- Governance gerelateerde thema's

Bronnen:

- Estinea jaarverslagen
- Toezichtsvisie Estinea 2018
- NVTZ Handreiking toezichtvisie
- Toezichtsplan SWZ
- Marlike Engbers Onder Commissarissen