

## 'Visie op toezicht houden'

*Notitie van de raad van toezicht en de raad van bestuur van de Dimence Groep waarin de toezichtvisie van december 2016 is geactualiseerd en nader uitgewerkt.*

### VISIE OP TOEZICHT HOUDEN IN DE DIMENCEGROEP, 2020 EN VERDER.....

#### Bestuurlijke opgaven voor de Dimence Groep in de komende jaren en consequenties voor de raad van toezicht

In onderstaand schema zijn de bestuurlijke opgaven samengevat weergegeven en de consequenties daarvan voor toezicht houden.

Bestuurlijke opgaven	Consequenties raad van toezicht
Enorme veranderingen in het speelveld vertalen naar het equiperen van de organisatie en medewerkers daar adequaat mee om leren gaan	Maatschappelijke ontwikkelingen goed bijhouden, op de hoogte blijven van ex- en interne ontwikkelingen
Organisatie veranderen naar netwerkorganisatie en online-zorg	Toezicht houden op gedecentraliseerde organisatie(delen)
Manier van 'sturen' wordt anders: meer op resultaten (minder op inzet) en meer ruimte gevend dan kader stellend	Dialogoog meer over resultaten die van de raad van bestuur worden verwacht dan over inzet (meer over what dan why)
Bestuurders beschikbaar als sparringpartners voor directeuren (maar dan wel kennis van zaken hebben...)	Raad van toezicht beschikbaar als sparringpartner raad van bestuur (maar dan wel kennis van zaken hebben...)
Rol van RvB is het besturen van organisatiedelen die zich relatief autonoom bewegen in maatschappelijke turbulentie... Heeft RvB voldoende 'antennes' daarvoor?	Rol RvT is het bewaken van maatschappelijke functie van organisatie... Heeft RvT voldoende 'antennes' daarvoor?

#### Wie beschouwen wij als 'opdrachtgever' voor de raad van toezicht?

De raad van toezicht is er uiteindelijk om het maatschappelijke belang van de Dimence Groep te bewaken. Vertaald naar governance betekent dit, dat de raad er is voor de

continuïteit en kwaliteit van zorg voor de maatschappij, naast de continuïteit van de organisatie.<sup>1</sup>

Wie vertegenwoordigen dan 'de maatschappij'? Welke belangen dienen in het oog gehouden te worden: die van de financiers als de zorgverzekeraars/gemeenten; of die van de patiënten/cliënten; of die van de professionals in de organisatie?

Er zijn geen gemakkelijke en eenduidige antwoorden te geven op de vraag naar opdrachtgeverschap. De raad spreekt uit dat hij zich breder verantwoordelijk voelt dan 'alleen' voor de continuïteit van de organisatie en hij zich ook maatschappelijk en naar patiënten(groeperingen) wil verantwoorden. Voorlopig verwoordt als: *"De raad van toezicht kijkt naar de kwaliteit van de besturing van en in de organisatie, om erop toe te zien dat deze zijn maatschappelijke functie<sup>2</sup> (i.c. het bieden van goede zorg en dienstverlening aan patiënten en cliënten) waarmaakt."*

Wij constateren dat de raad van toezicht zichzelf benoemt, aan niemand formeel verantwoording hoeft af te leggen en als het ware zijn eigen referentiekader vormt. Dat is in deze tijd niet meer voldoende. Zonder nu strikt te kunnen en willen benoemen wie/wat de raad beschouwt als 'moreel opdrachtgever', wil hij wel *breder verantwoording* af gaan leggen. En bovendien meer de maatschappelijke functie van de Dimence Groep in de raad van toezicht terug laten komen. De raad van bestuur is het daar mee eens.

*Samen spreken ze het volgende af:*

- ✓ De raad van toezicht streeft ernaar om vooraf criteria benoemen waar de raad van toezicht in een bepaalde periode op gaat letten. Dat zijn criteria op een hoger/ander aggregatieniveau dan de doelstellingen van de raad van bestuur.  
Concreet: Een *jaaragenda*, met daarin herkenbare maatschappelijke thema's.
- ✓ Minimaal één keer per jaar zal de raad de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen verkennen en nagaan wat deze voor de opdracht van de raad betekenen.
- ✓ Er zal meer aandacht zijn voor directe contacten met externe stakeholders (patiëntenorganisaties, zorgverzekeraars, omwonenden, gemeenten, banken, en dergelijke). Altijd (!) in samenspraak met de raad van bestuur en een met hen afgestemde rolinvulling.
- ✓ Ook de contacten tussen de raad van toezicht met interne stakeholders als CR, OR en directeuren dragen bij tot het toezien op de besturing van en in de organisatie, en de zichtbaarheid en het verantwoording afleggen over zijn rol in de Dimence Groep.
- ✓ De verschillende directies worden minimaal 1x per jaar uitgenodigd voor een gedachtewisseling met de raad over de relevante ontwikkelingen in het desbetreffende bedrijfsonderdeel. Dit maakt deel uit van de jaarplanning. De raad geeft voorafgaand thema's of vragen voor dat gesprek aan.
- ✓ Het bespreken van de thema's met de directies inrichten rond dilemma's: 'waar lopen zij tegen aan, waar worstelen zij mee, waarom kiezen ze voor een bepaalde oplossing en welk maatschappelijk discours trekt op dat moment hun aandacht?';
- ✓ De raad overlegt minimaal 1x per jaar over inhoudelijke thema's met de COR en CCR. De thema's worden vooraf in onderling overleg vastgesteld. De raad van bestuur woont deze vergadering bij. De raad overlegt 1 x per jaar zonder de raad van bestuur met de CCR en COR (of een delegatie daaruit) ter voorbereiding van het functioneringsgesprek met de leden van de raad van bestuur.

---

<sup>1</sup> Zie Zorgbrede Governancecode 2017, Principe 1: *De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.*

<sup>2</sup> i.c. het bieden van goede zorg aan cliënten.

- ✓ De raad streeft naar voldoende maatschappelijke complementariteit qua samenstelling. Het zou goed zijn als er ook iemand met ervaringskennis in de raad van toezicht zou zitten<sup>3</sup>.
- ✓ Zoals ook de raad van toezicht zoekt naar andere accenten in het toezichthouden zoekt de Dimence Groep ook andere vormen van medezeggenschap die meer aansluiten bij hedendaags organiseren. Daarmee zullen ook de contacten van de raad van toezicht in de organisatie veranderen.
- ✓ Op de website en/of in het jaarverslag wordt verslag gedaan over de thema's die dat jaar bijzondere aandacht krijgen/kregen van de raad van toezicht.

### Waar zijn we verantwoordelijk voor?

De raad van toezicht wordt steeds nadrukkelijker aangesproken op zijn verantwoordelijkheid en tegelijkertijd is die verantwoordelijkheid niet geheel duidelijk. Hij krijgt vorm in drie rollen:

- toezicht op besturing (in plaats van op bestuur alleen)
- sparringpartner en adviseur voor de raad van bestuur
- werkgever van de raad van bestuur.

Deze rollen zijn wel te onderscheiden maar niet te scheiden.

*Een paar aandachtspunten:*

- ✓ Nu al benoemt men vooraf bij agendapunten of het een toezichthoudend, besluitvormend punt is of een informatief, adviserend punt. Helderheid in besprekingen ("wat zijn we aan het doen") is essentieel.
- ✓ Tegelijkertijd is het goed om alert te blijven op het verschil tussen toezicht houden en adviseren. Allereerst is het voor het adviseren van de raad van bestuur nuttig als de toezichthouders het oneens kunnen zijn. Immers: dan wordt de raad van bestuur breder en meer divers gevoed. Bovendien: van een advies mag worden afgeweken. Uiteraard voelt een wijze raad van bestuur aan waar de gevoeligheden liggen bij de raad van toezicht (en omgekeerd) en koppelt ze terug als ze een afwijkend besluit neemt. Maar als het bestuur in een vroegtijdig stadium zijn vragen en dilemma's voorlegt aan de raad van toezicht brengt hij deze in positie om adequaat de rol als sparringpartner in te vullen. En als de raad van toezicht de raad van bestuur oprecht 'vrij' voedt vanuit verschillende zienswijzen houdt hij daarmee de raad van bestuur in positie.
- ✓ De raad van toezicht streeft naar een open inbreng van alle leden, waarbij ruimte voor verschillen in opvatting gecombineerd met de bereidheid tot dialoog wezenlijk is. De voorzitter zit er op toe dat deze werkwijze goed mogelijk is.

### Rolvastheid, als toezichthouder in formele zin

Zoals gezegd ziet de raad van toezicht toe op besturingsprocessen, ook 'live' in de organisatie. *Dat vergt rolvastheid van de raad van toezicht, zich uitend in de volgende attitude en gedragingen:*

- ✓ De raad van toezicht is te allen tijde *niet-uitvoerend*: zijn enige interventie-mogelijkheid is binnen de boardroom.

---

<sup>3</sup> Net zo goed als je een dokter in de raad van toezicht wilt die in staat is om zijn medische kijk en kennis in te zetten als toezichthouder en een accountant die zijn financiële kennis in kan zetten als toezichthouder, wil je iemand die zijn of haar ervaringskennis adequaat in kan zetten als toezichthouder. We spreken over ervaringskennis in onderscheid van ervaringsdeskundigheid.

- ✓ In de organisatie nemen toezichthouders *een neutrale houding* aan. Ze bekennen geen kleur in de zin dat zij zich voor of tegen, bijvoorbeeld, een fusie uitspreken. Natuurlijk kunnen zij wel iets zeggen over hun visie, of hun waarden, maar ze dienen zich ervan bewust te zijn dat organisatieleden zeer veel belang hechten aan hun uitspraken. Dus maar liever iets kleurloos dan uitgesproken.
- ✓ Dat vergt *discipline: 'horen, zien en vragen stellen'*, bij alle contacten in de organisatie. 'Spreken' als toezichthouder alleen met de bestuurder, en ook dan met 'wijsheid', namelijk vragen stellen, niet oordelen, of op z'n minst een oordeel uitstellen.
- ✓ Organiseelieden hebben vaak geen idee wat een raad van toezicht is en doet. Zij zien hen vaak als baas van hun raad van bestuur. Dus bij 'live'-contacten eerst de rol van de raad van toezicht *uitleggen*. Daarmee verduidelijk je verwachtingen en zodoende leg je intern verantwoording af.
- ✓ Specifieke kennis en ervaring wordt door de toezichthouders alleen ingezet in de vormgeving van de rol van toezichthouder/adviseur *binnen* de raad.

### Hoe vullen we onze rol als werkgever in?

Met uitzondering van werkgeverschap, zijn de andere twee rollen afgeleide verantwoordelijkheden; mede daarom is deze rol, in de brede zin van het woord, het allerbelangrijkste: zorg dragen voor een kwalitatief goed bestuur. Hoe beter de raad van toezicht vooraf aangeeft welke toetsstenen hij hanteert, des te meer proactief kan de raad zijn rol spelen, ook als goede werkgever voor de raad van bestuur.

Dat betekent:

- ✓ Jaargesprekken aan de hand van zorgvuldige voorbereiding (criteria, doelstellingen, afspraken);
- ✓ Zorgvuldige informatieverzameling<sup>4</sup> over functioneren van raad van bestuur door RvT;
- ✓ Regelmatig (en ook informeel) aandacht voor het functioneren van de bestuurder, individueel en als thema door het jaar heen, inclusief aandacht voor professionele en persoonlijke ontwikkeling;
- ✓ Minimaal 1x per jaar aandacht voor de vraag naar de match tussen wat de organisatie nodig heeft en de ambities en kwaliteiten van de RvB;
- ✓ De te hanteren en gehanteerde werkwijze zal wat meer geëxpliciteerd worden, zodat intern en extern duidelijk is hoe dit binnen de Dimence Groep wordt aangepakt.

### Hoe blijven we rolvast in onze rol als sparringpartner/adviseur voor de raad van bestuur?

De raad van bestuur en de raad van toezicht hechten beiden grote waarde aan deze rol. Zoals eerder gezegd is het, om deze rol goed te kunnen vervullen, raadzaam om de raad van toezicht vroegtijdig bij het besluitvormingsproces te betrekken. Het voorleggen van een probleem of dilemma werkt beter om deze rol te stimuleren dan een bepaalde oplossing weer te geven.

Bovendien landt een advies beter als erom wordt gevraagd. Dus de vraag aan welk soort advies hij behoefte heeft is een van de beste vragen die de toezichthouder kan stellen aan een bestuurder.

---

<sup>4</sup> Hiervoor een goed functionerende praktijk ontwikkeld van voorbereidende gesprekken met (een delegatie van) het tweede echelon (management), de CCR en de COR.

Dit betekent:

- ✓ RvT en RvB werken aan de hand van een *lange termijn agenda*, waarin thema's, aandachtsgebieden etc. ruim van tevoren gepland worden; De jaaragenda wordt vertaald naar *de jaarlijkse toezichtagenda*, met expliciete thema's die dat jaar worden besproken;
- ✓ Zeker waar het gaat om strategische thema's wordt de RvT in *een vroegtijdig stadium* door de RvB betrokken in de beraadslagingen. De RvB draagt zorg voor een duidelijke vraagstelling (inhoudelijk en qua typering van de soort vraag). In het presidium vindt voortdurend afstemming plaats tussen wat de RvB wenst en nodig heeft en wat de rol van de RvT vraagt.
- ✓ In *de opbouw van de agenda* (van de vergaderingen en van het jaarschema) is bovenstaande herkenbaar;
- ✓ Er zal altijd een zekere *creatieve spanning* zijn tussen de verantwoordelijkheid van de RvB en die van de RvT. Systematische aandacht daarvoor is van groot belang en is de primaire verantwoordelijkheid voor de beide voorzitters.
- ✓ De raad van bestuur woont in de regel de vergaderingen van de raad van toezicht bij. Uitgezonderd zijn de bijeenkomsten waarin het functioneren van de raad van bestuur wordt besproken en de eigen evaluatie. Leden kunnen verzoeken een overleg zonder de aanwezigheid van de raad van bestuur te laten plaatsvinden. De voorzitter besluit over dit verzoek.

### Contacten met de organisatie

Contacten met de CR, OR, directeuren of andere gremia en functionarissen uit de organisatie zijn zeer waardevol voor de raad van toezicht. Zodoende houden ze feeling met wat er leeft in de organisatie en ze ervaren 'live' wie deze mensen zijn en hoe het samenspel is tussen hen en de raad van bestuur. Het observeren van dát proces is een goede manier van toezicht houden op 'de besturing'. Het is een vorm van 'onder de motorkap kijken' die waardevolle informatie oplevert.

Afgelopen jaren is een veelheid aan vormen van contact ontstaan. De raad ziet meer mogelijkheden om daaruit een goed bruikbaar resultaat te behalen.

Dat betekent:

- ✓ Meer thematische inhoudelijke gesprekken met de CCR en COR; de RvT gaat minimaal 1x per jaar in gesprek met deze gremia over inhoudelijke thema's die van tevoren in onderling overleg zijn vastgesteld. De raad van bestuur woont deze vergadering bij. Daarnaast overlegt de raad van toezicht 1 x per jaar met (een delegatie van) de COR en CCR over het functioneren van de leden van de raad van bestuur.
- ✓ De presentaties van de directeuren in de RvT zullen meer inhoudelijk voorbereid worden door vragen, aandachtpunten vooraf te benoemen;
- ✓ We onderzoeken op welke wijze het directe contact met het tweede echelon verdiept kan worden.

### Overige uitkomsten bespreking

Om te reflecteren over rolvastheid wordt afgesproken aan het eind van elke vergadering deze even kort te evalueren. Dit heeft dan de strekking van een terugblik: 'Hebben we elkaar goed in positie gebracht, vanuit de juiste rolinvulling; heeft iedereen zijn/haar bijdrage kunnen leveren?'

Elk jaar evalueert de raad zijn eigen functioneren aan de hand van een checklist in eigen kring en met de raad van bestuur. Eén maal in de drie jaar vindt deze evaluatie plaats onder begeleiding van een externe partij.

N.a.v. de eerste terugkoppeling zijn in 2018 en 2019 een tweetal intervisiebijeenkomsten met de raad van toezicht van een collega-instelling georganiseerd.

De raad van toezicht spreekt minimaal 1 x per jaar over zijn eigen professionalisering. Daarbij wordt vastgesteld op welke wijze de raad collectief zijn functioneren kan versterken en welke individuele professionaliseringsactiviteiten ondernomen worden. De leden van de raad delen hun ervaringen daarmee met de raad.