

## Inleiding

In deze toezichtvisie van de Raad van Toezicht (RvT) van Stichting Thuiszorg West-Brabant, verder te noemen TWB, wordt een kader geschetst van onze verantwoordelijkheden als toezichthouder en hoe we hier vorm en inhoud aan geven. Wij staan achter de leidende principes van de Governancecode Zorg 2022 en deze vormen de basis voor zowel de bestuurlijke als toezichthoudende aanpak binnen TWB. Deze visie vormt de basis voor het algemeen profiel en de profielschetsen van de individuele leden.

## Stichting Thuiszorg West-Brabant (TWB); de organisatie

### Algemeen

TWB staat voor een zelfstandig leven thuis, daar waar je op je best bent! TWB helpt cliënten om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen, met zorg en begeleiding als dat nodig is. De gedreven experts van TWB voorkomen vaak een opname in het verpleeghuis, dankzij slimme digitale hulpmiddelen en ondersteuning van familie, vrienden en burens. TWB biedt specialistische zorg wanneer nodig, zodat ziekenhuisplaatsen beschikbaar blijven voor degenen die het echt nodig hebben.

### Missie en visie

*TWB - Daar waar je op je best bent!*

TWB biedt zowel cliënten als collega's een omgeving die bij hen past: persoonlijk en toekomstbestendig. Dit doen we vanuit een dynamische organisatie waar collega's op hun best kunnen zijn en waarin we al onze kennis en energie bundelen om te behouden wat voor cliënten echt belangrijk is: een zelfstandig leven thuis.

*Bij TWB blijven we voortdurend streven naar verbetering en innovatie in onze zorgverlening, zodat we de beste zorg kunnen bieden aan iedereen die het nodig heeft.*

TWB biedt toekomstgerichte zorg die aansluit bij de veranderende samenleving en het toenemende tekort aan zorgpersoneel. We erkennen de uitdagingen van de (thuis)zorg en streven ernaar om deze uitdagingen aan te gaan door aanstekelijk werkgeverschap te bieden en toekomstbestendige zorg te verlenen.

De missie en visie van TWB is beschreven in het beleidsplan 2023-2026. De strategische pijlers en kernwaarden geven samen vorm aan die missie en visie.

## **Kernwaarden en samenwerkingswaarden**

*Samen - Pro-actief - Toegankelijk - Innovatief*

De kernwaarden vormen de basis van het werken bij TWB. Ze leiden in het streven naar hoogwaardige zorg en dienstverlening en geven iedereen in de organisatie richting hoe vanuit het perspectief van de visie te handelen.

*Vertrouwen - Aandacht & Respect - Transparantie - Consistentie*

De samenwerkingswaarden zijn criteria die wij vanuit de RvT voor ogen houden in de rollen die wij als toezichthouder vervullen voor de bestuurders en met het oog op een goede samenwerking met de bestuurders.

## **Relevante ontwikkelingen**

De zorgsector, inclusief thuiszorg, staat voor grote veranderingen die de komende jaren en daarna zullen plaatsvinden. Deze veranderingen hebben aanzienlijke gevolgen voor zorgverleners, ouderen, chronisch zieken en mantelzorgers. Het is van cruciaal belang dat we ons bewust zijn van deze ontwikkelingen en ons voorbereiden op wat er komen gaat. TWB is zich hiervan bewust en speelt proactief in op deze veranderingen. Prioriteit blijft het leveren van hoogwaardige zorg aan mensen die thuis wonen en extra ondersteuning nodig hebben om zelfstandig te blijven. TWB omarmt de uitgangspunten van het integraal zorgakkoord en de basis blijft om onze zorg toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar te houden waarbij passende zorg het uitgangspunt is. Kiezen voor passende zorg vraagt om fundamentele veranderingen. De manier waarop TWB een antwoord biedt op deze veranderingen is gebaseerd op drie strategische pijlers te weten aanstekelijk werkgeverschap, toekomstgerichte zorg en, randvoorwaardelijk, digitale transitie.

De veranderingen in de samenleving en het zorglandschap in een omgeving die zich kenmerkt door een toenemende complexiteit maar ook een toenemende afhankelijkheid en kwetsbaarheid van systemen en schaarste aan middelen vraagt van ons als toezichthouder om stil te staan bij onze rol en taak. Een pasklaar antwoord is er niet. Door onze manier van toezicht houden en samenwerken met de Raad van Bestuur (verder te noemen RvB) en de collega's van TWB zoeken wij continu naar een goede manier van omgaan met de strategische, professioneel-inhoudelijke en morele vraagstukken, knelpunten en dilemma's.

## Onze visie op toezicht

### Hoe zijn wij tot deze visie gekomen?

Deze toezichtvisie is opgesteld met de huidige kennis en ideeën van goed toezicht rekening houdende met het gegeven dat we in onze rol- en taakopvatting meebewegen in veranderende tijden. Deze toezichtvisie is dan ook een dynamisch document en is onderwerp van gesprek in de zelfevaluatie van de RvT. Tijdens de zelfevaluatie geeft de RvT vorm en inhoud aan de toezichtvisie en deze wordt voorgelegd aan en besproken met de RvB. De Ondernemingsraad en Cliëntenraad hebben de gelegenheid gekregen en benut om feedback te geven. Na vaststelling van de toezichtvisie wordt deze gepubliceerd op de internet- en intranetpagina van TWB en zal deze gedeeld worden met belanghebbenden daar waar het passend is, zoals gemeenten en strategische netwerk-/ketenpartners.

### Onze toegevoegde waarde

#### Rollen Raad van Toezicht

De RvT houdt (1) integraal toezicht op het beleid van de RvB en het functioneren en presteren van de organisatie - de organisatie ook als onderdeel van samenwerkingsverbanden -, (2) staat het bestuur gevraagd en ongevraagd met raad terzijde (klankbord) en (3) treedt op als werkgever voor de bestuurders.

De RvT maakt met de RvB afspraken over de wijze van omgang met de medezeggenschapsorganen en (vertegenwoordigers) van professionals. De RvT heeft met medeweten van de RvB contact met de medezeggenschapsorganen en (vertegenwoordigers van) professionals.

De RvB is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de RvT. Ook is de RvB verantwoordelijk voor de externe verantwoording aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

De RvT functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van de stichting worden behaald. Een gezonde bedrijfsvoering met oog voor de duurzaamheidsambities is daarbij een voorwaarde. De RvT wil naast zijn toezichthoudende taak en zijn rol als werkgever en klankbord, ook waarde toevoegen aan het functioneren van TWB door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen en een essentiële bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opdracht, missie, visie en strategie van TWB zoals verwoord in het beleidsplan 2023-2026; TWB - daar waar je op je best bent. De RvT stimuleert en bewaakt de toegevoegde waarde die TWB, ook als partij in netwerken en/of ketens, heeft voor cliënten, collega's en bewoners van de regio op gebied van gezondheid, welzijn en eigen regie.

De RvT vindt het belangrijk dat zijn toezichthoudende rol wordt ingevuld vanuit vertrouwen. De RvT geeft invulling aan zijn rol door op hoofdlijnen goedkeuring aan plannen van de RvB te geven, vragen te stellen plus waar nodig te 'betrekken en leiden'. Op deze manier ontstaat er een natuurlijke afstand tussen de RvT, RvB en organisatie, waardoor iedereen de ruimte heeft om zijn functie goed in te vullen. Uiteraard kunnen zich momenten of situaties voordoen dat deze afstand niet gewenst is. De RvT acteert dan niet alleen volgend maar ook proactief, als hij daar reden toe ziet en met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de RvB. Met het oog op een goede samenwerking tussen RvB en RvT, hanteert de RvT een positief kritische houding. Een goed samenspel tussen de RvB en RvT betekent ook goed tegenspel.

Naast de rol als toezichthouder, fungeert de RvT als klankbord voor de bestuurder en organisatie. Dit komt onder andere tot uiting in de betrokkenheid bij strategieontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook door het voorleggen en 'spiegelen' van diverse (beleids-)vraagstukken. De RvT kan met een frisse blik naar situaties kijken en op basis daarvan met adviezen, suggesties of opmerkingen komen. De RvT wil op deze manier een strategische partner zijn voor de RvB.

De derde rol van de RvT is die van werkgever van de bestuurders.

### **Toegevoegde waarde Raad van Toezicht**

Als RvT vinden we het niet alleen van belang om invulling te geven aan onze rollen, maar willen we ook nadrukkelijk stil staan bij onze toegevoegde waarde voor TWB. Mede gelet op het veranderende speelveld in de samenleving en het zorglandschap.

De RvT van TWB ziet, in de relatie met de bestuurders en de organisatie, als zijn toegevoegde waarde:

- Bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelstelling;  
De RvT houdt een scherp oog op de kerntaak van TWB en draagt actief bij aan het realiseren van deze doelstelling, ook als TWB onderdeel is van een netwerk/keten.
- Dekking en borging bestuur en beleid;  
De RvT waakt ervoor dat de bijdrage aan doelstellingen ten behoeve van de maatschappij, cliënten, collega's en betalende stakeholders als gemeenten en zorgverzekeraars voldoende zijn geborgd bij het bestuur en in het beleid van TWB.
- Aanjaagfunctie inzake constructieve dialogen, lerend vermogen en maatschappelijk rendement;  
De RvT stimuleert open en constructieve dialogen tussen de bestuurders, de collega's en andere belanghebbenden, zoals de netwerkpartners waar TWB mee samenwerkt om de gezamenlijke doelen voor de cliënten en burgers in de regio te bereiken. De RvT stimuleert het lerend vermogen binnen de organisatie, evenals het nastreven van maatschappelijk rendement.
- Het bieden van nieuwe perspectieven;  
Vanuit verschillende achtergronden en expertise is de RvT in staat om vanuit andere perspectieven vraagstukken te bezien en hierover vragen te stellen of opmerkingen te plaatsen.

- Buiten naar binnen brengen;  
Als relatieve buitenstaander brengt de RvT externe ontwikkelingen, maar ook kennis en 'lessen' uit andere organisaties en sectoren in.

Randvoorwaardelijk: jaarcyclus en functieprofielen

- Jaarlijks wordt in afstemming tussen de RvB en de RvT een duidelijke jaarcyclus en vergaderagenda opgesteld. Dit geeft zowel voor de RvT als de RvB duidelijkheid over de thema's waar dat jaar specifiek aandacht voor is. Daarnaast worden er jaarlijks afspraken gemaakt tussen de RvB en de RvT over de doelstellingen en prestatieafspraken (KPI's) voor dat jaar.
- Voor goed toezicht is het van belang dat er functieprofielen zijn voor de RvT die aansluiten bij de situatie van TWB (organisatieontwikkeling) en de eisen die vanuit wet- en regelgeving ten aanzien van toezicht worden gesteld. Het regelmatig herijken van de profielen, bijvoorbeeld bij de wisseling van een RvT-lid en bij de verlenging van een termijn, is dan ook een voorwaarde. Daartoe dient onder andere (de wettelijk verplichte) zelfevaluatie van de RvT.

## Waar wij naar streven

De RvT stimuleert en bewaakt de toegevoegde waarde die TWB heeft voor haar cliënten, collega's en bewoners in de regio op het gebied van gezondheid, welzijn en eigen regie. De RvT stimuleert en bewaakt tevens dat dit samen met andere relevante partijen gebeurt in netwerken en/of ketens.

De RvT is continu en actief betrokken bij de totstandkoming en vormgeving van de missie, visie en strategie van TWB door middel van wisselende werk- en overlegvormen met de RvB en andere belanghebbenden. Wij stellen kritische vragen, volgen de landelijke maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen in het zorglandschap en verbinden de externe omgeving met de TWB-omgeving.

In ons toezicht conformeren wij ons aan de voorgeschreven externe en interne kaders waaronder de Governance Code Zorg 2022, de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en door TWB vastgestelde interne regelgeving (zie bijlage).

Om een goede invulling te kunnen geven aan zijn toezichtsrol werkt de RvT met de volgende commissies:

- **Auditcommissie**  
Komt minimaal vier keer per jaar bij elkaar. Bespreekt de cijfers uit de kwartaalrapportage, gaat in overleg met de accountant over de managementletter en bevindingen uit de jaarrekeningcontrole en bereidt de goedkeuring van begroting en jaarrekening in de vergadering voor. De auditcommissie heeft ook 'huisvesting' in portefeuille en agendeert de duurzaamheidsambities van TWB.

- **Commissie Kwaliteit en Veiligheid**  
Komt minimaal vier keer per jaar bij elkaar. Bespreekt de ontwikkelingen inzake kwaliteit en veiligheid, kwaliteit van arbeid en personele zaken binnen TWB aan de hand van onder andere de kwaliteitsindicatoren, incidentmeldingen en eventuele interne en externe audits. De kwartaalrapportages en andere relevante rapportages vormen input.
- **Remuneratiecommissie**  
Komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar inzake het functioneren, beoordelen en belonen van de bestuurders. Onderwerp van gesprek is de realisatie van de doelstelling als organisatie en het individueel en als team functioneren van het bestuur. Daarnaast is deze commissie verantwoordelijk voor de organisatie van de jaarlijkse evaluaties met de RvT (zelfevaluatie).
- **Governancecommissie**  
Komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar en is verantwoordelijk voor het beoordelen en het onderhoud van RvB- en RvT-reglementen, toezichtvisie en statuten en voor de invulling van de overige voorwaarden voor goed bestuur en toezicht.

De RvB zorgt voor adequate verslaglegging van de commissievergaderingen. De verslagen worden afgestemd met de voorzitter van de commissie en de verantwoordelijke bestuurder. De verslagen van de RvT-commissies zijn bespreekpunt tijdens de reguliere RvT-vergaderingen. Hierdoor ontstaat verbinding en afstemming.

Alle commissies stellen jaarlijks een werkplan op die ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht worden voorgelegd.

## **Onze stijl van toezicht houden**

Als RvT geven we op basis van de samenwerkingswaarden die we in dialoog met de RvB hebben vastgesteld, invulling aan onze functie als toezichthouder. Deze samenwerkingswaarden zijn aanvullend op de kernwaarden van TWB en op de waarden die passen bij de maatschappelijke positie die TWB bekleedt.

### *Vertrouwen*

Samenwerking met de RvB vanuit vertrouwen. Wij steunen de ambities van de RvB en denken positief kritisch mee, met gepaste afstand, vanuit eigen verantwoordelijkheid en gefundeerd op relevante informatie. Dat betekent ook dat we van tijd tot tijd even de diepte ingaan om zicht te krijgen op de vertaalslag van de visie, naar de bijbehorende processen en (reeds) behaalde resultaten. Daarnaast betekent dit 'warm toezicht', met betrokkenheid bij het wel en wee van TWB. Dit doen we door vragen te stellen en andere en/of nieuwe zienswijzen in te brengen.

Wij zijn er voor de RvB als zaken spannend worden, de RvB kan op ons rekenen als het nodig is.

Wij staan open voor feedback vanuit de RvB en onderling binnen de RvT en gaan hier (zelf)reflecterend mee om.

### *Aandacht & Respect*

We respecteren en accepteren de rol van de RvB en nemen geen verantwoordelijkheden of bevoegdheden over van de RvB. We staan achter de besluiten van de RvB en vertrouwen op de tijdige aanlevering van relevante en transparante informatie die ten grondslag ligt aan de besluitvorming.

We tonen interesse in de RvB en vergroten de onderlinge betrokkenheid. Dat betekent ook dat we mét de RvB spreken als we signalen van buiten of van binnen krijgen.

### *Transparantie (= openheid en ontwikkeling)*

We versterken met elkaar de rol van strategisch sparring partner en zijn duidelijk over wat, wanneer, met wie en waarom besproken wordt. Dilemma's delen en bespreken we en wij delen proactief onze zorgen.

Wij stimuleren transparantie en een open en constructieve dialoog in alle geledingen van de organisatie en gaan steeds meer andere en/of nieuwe verbindingen aan naast de bestaande formele overlegvormen waarbij verbinding met de zorgprofessionals van TWB maar ook met netwerk en/of ketenpartners vorm zullen krijgen.

### *Consistentie*

Gemaakte afspraken komen we na en als er iets niet gebeurt volgens afspraak spreken wij elkaar hierop aan. Daar waar nodig zijn we bereid om buiten bestaande afspraken om snel te reageren op onverwachte ontwikkelingen of crisissituaties.

We laten voorspelbaar gedrag zien en voeren onze taken op een stabiele en betrouwbare manier uit. Indien een situatie dit vereist, zijn wij in staat onze gedragslijn aan te passen binnen de kaders van good governance.

Onze stijl van toezichthouden is gebaseerd op deze samenwerkingswaarden en op de onderliggende kernwaarden van TWB en de waarden passend bij de maatschappelijke positie die TWB bekleedt. Wij zijn ons bewust van de impact van de huidige veranderingen in de samenleving en het zorglandschap op onze stijl van toezichthouden. De veranderingen zijn talrijk en van zeer diverse aard en leiden tot de noodzaak om ons voortdurend te bezinnen op onze stijl van toezichthouden. Daarmee bedoelen wij niet te zeggen dat er bijvoorbeeld sprake zal zijn van een benadering meer gericht op vertrouwen of een benadering meer gericht op beheersing en controle. Wij menen dat het een het ander niet hoeft uit te sluiten en zoeken voor iedere situatie een passende benadering.

## **Toezicht op de kwaliteit van de zorg**

Als RvT houden wij op meerdere manieren toezicht op de kwaliteit van de zorg die de cliënt ontvangt en op de werking van de kwaliteitszorgsystemen. Wij zorgen ervoor dat we binnen de RvT over voldoende specifieke deskundigheid beschikken inzake de rol van TWB in de brede maatschappelijke context en meer specifiek gericht op marktkennis en zorgexpertise in combinatie met wat de cliënt verwacht van TWB. Binnen de RvT is kennis van zorgprocessen en cliëntparticipatie aanwezig.

De monitoring van het vastgestelde beleid en de uitwerking daarvan vindt plaats op basis van jaarlijks vast te stellen KPI's. Deze KPI's vormen mede de basis voor de beoordeling van de RvB door de RvT. De RvB rapporteert door middel van de kwartaalrapportage per KPI de stand van zaken, de uitwerking van ingezette acties en werkwijzen en de ervaringen hiermee. Naast data rondom de toegankelijkheid van zorg en gemiddelde zorgduur leveren de uitkomsten van de cliënttevredenheidsonderzoeken informatie aan de hand waarvan verbetermaatregelen worden geformuleerd. Ook de klachten van cliënten en de MIM meldingen worden in beeld gebracht en geëvalueerd en bij opvallende zaken worden nadere analyses uitgevoerd zodat interventies en/of verbetermaatregelen ingezet kunnen worden. De monitoring treft ook de zorg die geleverd wordt vanuit samenwerkingsverbanden waar TWB bij betrokken is en de verkenningen die uitgevoerd worden op het terrein van zorgtechnologie.

Naast het bespreken van de kwartaalrapportages met de RvB bespreekt de RvT de ontwikkelingen inzake kwaliteit en veiligheid in de commissie kwaliteit en veiligheid. De kwartaalrapportages en kwaliteitsindicatoren vormen input voor de commissie kwaliteit en veiligheid.

De RvT volgt de ISO-certificering, de toets op de NEN 7510 en de ontwikkelingen rondom de opzet van het kwaliteitsmanagementsysteem. De RvT is met de cliëntenraad in contact door het bijwonen van overleggen van de cliëntenraad. Tijdens gelegenheden gaan toezichthouders het gesprek aan met zorgprofessionals en leden van de raden en de RvT beraden zich over de verdere invulling van de dialoog met zorgprofessionals en diverse stakeholders ter verkrijging van nog meer zicht op de ervaren kwaliteit van zorg.

## **Onze oriëntatie**

### **Onze interne oriëntatie**

Als toezichthouder richten wij ons intern op het onderhouden van contacten met de cliëntenraad, de ondernemingsraad en zorgprofessionals. In zijn vergaderingen nodigt de RvT regelmatig collega's van TWB uit om toelichting te geven op diverse onderwerpen. Bij informele gelegenheden is de RvT vertegenwoordigd en maakt de RvT zich zichtbaar voor collega's van TWB en wordt laagdrempelig het gesprek met collega's aangegaan.



### **Onze externe oriëntatie**

Als toezichthouder richten wij ons steeds meer op het aangaan van de dialoog met de externe stakeholders van TWB. Stakeholders in samenwerkingsverbanden als wel stakeholders in netwerken. De RvB houdt de RvT op de hoogte van de stakeholders onder andere door middel van kwartaalrapportages en in vergaderingen. De RvB kan de RvT uitnodigen bij bijeenkomsten met keten-of netwerkpartners en/of belangrijke stakeholders.

Het samenwerken met andere partijen is van groot belang bij het toegankelijk houden van de zorg. De RvT ziet dat zorgprofessionals en de RvB de samenwerking met andere partijen voortvarend oppakken. Voor ons als toezichthouder betekent het een aanvullend perspectief op onze toezichthoudende taak en wel onze rol van toezicht in en op netwerken. De RvT is zich bewust van de noodzaak van het verleggen van de focus van een primaire gerichtheid op de interne organisatie naar een gerichtheid op de organisatie zoals die functioneert binnen de maatschappelijke context en zal zich beraden over de rol van de RvT bij samenwerkingsverbanden en zal daarover in dialoog gaan met de RvB.