

## **Visie op Toezicht**

d.d. 19 mei 2020

### **Inleiding**

De Raad van Toezicht (RvT) van Kwintes wil transparant zijn over zijn werkwijze, zodat hij daarover maatschappelijke verantwoording kan afleggen en daarop aanspreekbaar is conform de governance code van de NVTZ. Belangrijk onderdeel daarvan is het formuleren en publiceren van de visie op toezicht van de RvT van Kwintes.

Deze visie bestaat uit vier onderdelen:

1. Missie en visie van Kwintes
2. Visie op toezicht
3. De rollen van de RvT
4. Onze werkwijze

## **1. Missie en Visie van Kwintes**

### **1.1 Missie**

Kwintes ondersteunt mensen met een (langdurige) psychiatrische kwetsbaarheid en/of psychosociale problemen bij hun herstelproces. Daarmee leveren we een bijdrage aan een inclusieve samenleving, waarin mensen serieus genomen worden en het leven kunnen leiden dat bij hen past.

### **1.2 Visie**

Grip op je leven krijgen én houden is niet altijd eenvoudig. Dat is zeker het geval wanneer je kampt met een psychiatrische kwetsbaarheid of psychosociale problemen. We zijn ons ervan bewust dat mensen soms al een lange weg afgelegd hebben voor ze bij ons komen en dat hun leven hindernissen met zich meebrengt. We zijn er van overtuigd dat mensen desondanks een voor hen zinvol leven kunnen opbouwen. Daar zetten we ons volledig voor in. Iedere stap die gezet wordt telt, ook als die stap in de ogen van anderen slechts klein is.

### **We gaan uit van mogelijkheden**

Ieder mens heeft zijn eigen verhaal en mogelijkheden. Daarbij maakt iedereen deel uit van een omgeving waarin je belemmeringen tegenkomt en steun kan vinden. Kwintes sluit hierbij aan met opvang, intensieve begeleiding thuis en activering, waar nodig gecombineerd met passende woonruimte. We hebben aandacht voor preventie, begeleiden mensen naar werk,

voegen behandelaspecten toe en bieden altijd nazorg. Onze ondersteuning is doelgericht, met de focus op redzaamheid en participatie en duurt niet langer dan nodig is.

### **De relatie staat centraal**

De relatie vormt de basis van de begeleiding. Vanuit de relatie werken we samen met mensen en hun netwerk aan herstel. We erkennen de waarde van ervaringsdeskundigheid en zetten deze in om onze zorg te verbeteren. We werken vanuit gelijkwaardigheid, veiligheid en wederzijds respect. We kennen onze eigen kwetsbaarheden, waarden en normen en realiseren hoe deze een rol spelen in de begeleiding. Methodieken zijn daarbij ondersteunend, nooit leidend.

### **We geven niet op**

We zijn er voor de mensen die we begeleiden en blijven ons voor hen inzetten, ook als het moeilijker wordt. Juist in complexe situaties komt onze inventiviteit en samenwerkingsgerichtheid van pas. We zijn beschikbaar, oplossingsgericht en vasthoudend. We weten waar onze kracht ligt en wanneer we de deskundigheid van anderen nodig hebben. We willen een betrouwbare samenwerkingspartner zijn. We vinden het belangrijk om flexibel te zijn en durven buiten de gebaande paden te gaan. We verschuilen ons niet achter regels; we nemen onze verantwoordelijkheid, laten zien wat we doen en verantwoorden onze keuzes.

### **Leren en reflecteren**

De praktijk is weerbarstig en de samenleving als wel het zorglandschap verandert. We kiezen ervoor om niet af te wachten, maar proactief te kijken wat beter kan. We reflecteren en innoveren. We geven elkaar feedback en delen onze kennis. Zo werken we continu aan goede kwaliteit van zorg.

## **2. Visie op Toezicht**

### **De taak van de RvT van Kwintes**

De RvT houdt vanuit een onafhankelijke positie toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur (RvB), de besturing en het functioneren van Kwintes.

De ambitie van de RvT daarin is: Kwintes maakt haar maatschappelijke meerwaarde en de meerwaarde voor de cliënten met een (langdurige) psychiatrische kwetsbaarheid en/of psychosociale problemen bij hun herstelproces waar en blijft die in de toekomst verbeteren.

### **Besturingsfilosofie**

De wijze waarop wordt gewerkt met cliënten is terug te zien in de besturingsfilosofie die uitgaat van de verantwoordelijkheid van de medewerker binnen een helder kader met als ultieme doel tevreden cliënten over hun herstelproces en daarmee waar mogelijk hun re-integratie in de samenleving. De kwaliteit van de zorg en dienstverlening en de veiligheid zijn daarvoor essentieel. Op organisatieniveau zijn gemotiveerde, professionele, betrokken en tevreden medewerkers, evenals tevreden stakeholders en een gezonde financiële positie belangrijke voorwaarden om dat doel te kunnen realiseren en om als organisatie continuïteit te kunnen bieden.

Keuzes worden in de organisatie gemaakt door de belangen op deze terreinen in samenhang met elkaar af te wegen.

### **Toezicht attitude**

De RvT geeft invulling aan zijn rol door de dialoog aan te gaan, als klankbord te dienen bij dilemma's, zijn verantwoordelijkheid te nemen voor de maatschappelijke functie die Kwintes vervult, door een zorgvuldige afweging van belangen en mogelijkheden.

De RvT gaat uit van vertrouwen en verbinding.

Vanuit deze houding gaat ze de dialoog aan met elkaar, de RvB, de organisatie en externe stakeholders.

De ontmoetingen met de belanghebbenden van Kwintes voeden de RvT en houden de leden scherp. Het gaat om de kwaliteit van de dialoog. Zo kan beter begrepen worden waar het voor cliënten, medewerkers en andere stakeholders feitelijk om draait en welke thema's en kwesties er spelen.

De RvT verstaat zich primair met de RvB. Het contact is gericht op het bieden van 'bewegelijke tegenkracht' bij het houden van de juiste koers, steun te bieden én waar nodig

op tijd maatregelen te nemen. In de vaste RvT-commissies worden verdiepende gesprekken met de RvB gevoerd.

Speciaal let de RvT erop dat bestaande stakeholders betrokken zijn/worden bij het toekomstige beleid. De RvT zorgt ook voor eigen contacten met de essentiële stakeholders, zoals OR, CCR, directieleden, stafhoofden en andere sleutelfiguren, opdrachtgevers en accountant om goed zicht te krijgen hoe Kwintes in de praktijk functioneert en om vanuit meerdere perspectieven een beeld van de organisatie te kunnen vormen. Daarnaast is er een informele lijn door middel van werkbezoeken en deelname aan themabijeenkomsten van Kwintes.

De RvT vindt de betrokkenheid en professionele inzet van de medewerkers belangrijk. De RvT ziet toe op de cultuur binnen de organisatie en de daarbij horende attitude van medewerkers. In samenspraak met de bestuurder nodigt de RvT medewerkers nadrukkelijk uit hun praktijkervaringen en dilemma's te bespreken bij contacten met RvT-leden.

De RvT gaat prudent om met al deze contacten. Dat betekent dat een lid van de RvT bij die contacten de nodige distantie als toezichthouder houdt t.o.v. de eindverantwoordelijkheid qua beleid en uitvoering van de RvB. Tevens dat het lid rekening houdt met de mogelijk gewenste afstemming met de RvB over het contact.

De formele resultaatverantwoordelijkheid ligt in de lijn. De RvB is door de RvT gemandateerd en primair verantwoordelijk voor de totale gang van zaken in lijn met de wettelijke regelingen, statuten, reglementen, beleidsdoelstellingen en jaarplannen.

De RvT heeft in dit geheel een eigenstandige rol en verantwoordelijkheid. Het afwegen van de diverse belangen in hun onderlinge samenhang ziet de RvT als een essentieel onderdeel van Good Governance.

De RvT kijkt naar het uitgevoerde beleid, maar is uitdrukkelijk ook toekomstgericht. De RvT ziet erop toe dat Kwintes beschikt over adequaat strategisch en tactisch beleid voor de toekomst.

De RvT is en voelt zich verantwoordelijk Kwintes en legt daarover verantwoording af aan interne en externe belanghebbenden van de organisatie. Ze doet dat o.a. in het jaarverslag van Kwintes dat wordt geplaatst op de website van Kwintes.

De RvT-leden worden openbaar geworven, in samenwerking met de RvB en de medezeggenschapsorganen. De RvT streeft er naar dat het geheel van de Raad meer is dan de som der delen. Juist door de verschillende en elkaar aanvullende competenties en achtergronden versterken de leden de meerwaarde van de RvT. De leden stellen hun tijd, vakinhoudelijke kennis, eigen ervaringen en netwerk beschikbaar.

De RvT reflecteert op zijn toezichhoudende functie, deskundigheid en samenstelling alsmede op de manier waarop wij het toezicht vorm en inhoud geven. De RvT heeft een open en lerende houding.

De leden van de RvT laten zich regelmatig scholen om op een professionele wijze inhoud te kunnen geven aan het toezichhouden. De RvT is collectief lid van de brancheorganisatie NVTZ. De scholingsactiviteiten zijn gericht op de kerntaken van het toezichhouden en/of de strategische keuzes voor de dienstverlening van Kwintes.

De RvT wil voor alle betrokkenen bij de vergaderingen meerwaarde zodanig creëren, dat de deelnemers er energie van krijgen. Dat houdt in dat de basishouding zich kenmerkt door het stellen van vragen in plaats van stellingen poneren. De RvT kijkt met elkaar naar de vraag en of alle argumenten/belangen op tafel liggen en hoe die zich ten opzichte van elkaar verhouden.

Hierover voeren de leden een debat en vragen door (en profiteren zo van de verschillen in expertise) ook na bespreking in en advies van de diverse commissies) met RvB en elkaar vanuit een onderzoekende kritische welwillende houding en draagt ieder zorg voor een constructieve sfeer.

De RvT is zich bewust van de gevaren voor:

- groupthink vanuit respect voor de expertise van collega's;
- handelen (of juist niet) op basis van een onterechte veronderstelling dat de hele RvT hetzelfde idee heeft;
- valse consensus: na debat denken dat men het eens is, maar de echte verschillen versluierd zijn;
- negeren van soft signals;
- dat goede resultaten uit het verleden op bepaald terreinen geen garantie geven voor de toekomst en deze terreinen minder kritisch benaderd worden.

## **Evaluatie**

Minimaal jaarlijks reflecteert de RvT over zijn functioneren middels een zelfevaluatie en minimaal tweejaarlijks gebeurt dit onder begeleiding van een externe begeleider. Hierbij wordt input van de RvB gevraagd. Tevens wordt geanalyseerd af de samenstelling van de RvT conform de toekomstige ontwikkelingen aanpassing behoeft.

## **Belangenverstremming**

De RvT voorkomt (de schijn van) belangenverstremming en legt verantwoording af over haar functioneren in zijn jaarverslag.

### 3. De rollen van de RvT van Kwintes

#### Werkgeverschap RvB

De RvT, in het bijzonder zijn Remuneratiecommissie, voert jaarlijks de evaluatiegesprekken met de leden van de RvB. Hij draagt er zorg voor dat de bestuurder(s) zichzelf kan (kunnen) blijven ontwikkelen. Hij baseert zich daarbij op de procedure zoals deze door de RvT is vastgesteld.

De RvT zorgt voor zorgvuldige opvolgingsproces bij vacatures in de RvB. Ook voelt de RvT zich verantwoordelijk voor een zorgvuldige proces van afscheid nemen van vertrekkende bestuurders.

#### Toezicht

De RvT, in het bijzonder zijn Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid, houdt toezicht op het leveren van *goede en verantwoorde zorg*, gericht op herstel. Ijkkpunten zijn: veiligheid, doelmatigheid, doeltreffendheid en cliëntgerichtheid. De RvT baseert zich op *meetbare* parameters, zoals klachten, clienttevredenheid, inspectierapporten, kwaliteitsmetingen etc. en *merkbare* aspecten, zoals herstelgerichtheid, maatwerk, zorgvuldigheid, betrokkenheid, reflectie, lerend vermogen, etc. Hierin heeft de besturing om het vastgestelde beleid te effectueren de speciale aandacht van de RvT.

De RvT, in het bijzonder zijn Commissie Financiën en Vastgoed, houdt toezicht op het voeren van transparante, integere en doelmatige en effectieve bedrijfsvoering. *Meetbare* ijkpunten zijn financiële, vastgoed-, HRM- en voortgangsrapportages over essentiële (veranderings- en ontwikkel) factoren. *Merkbare* parameters zijn zorgvuldigheid, transparantie, tijdigheid, relevantie, omgevingsbewust, reflectie, lerend vermogen, integriteit, doelmatige registratie etc.

Van belang in dit kader is de verantwoordelijkheid van de RvT voor de selectie van een externe accountant.

De informatie betreffende de meetbare ijkpunten verkrijgt de RvT op basis van wederzijds vertrouwen tussen de RvT en RvB voor zo ver dat afgesproken is en voor ieders rol en taakuitoefening gewenst en noodzakelijk is. De RvT gaat prudent om met aanvullende informatieverzoeken. De informatieverstrekking kan zowel mondeling als schriftelijk plaatsvinden.

De informatie betreffende de merkbare ijkpunten verkrijgt de RvT in dialoog met de RvB en in ontmoetingen met cliënten, medewerkers en stakeholders. Voor deze dialoog worden mensen uitgenodigd in RvT vergaderingen, vindt overleg plaats met OR en CCR, nemen RvT-

leden deel aan themabijeenkomsten, zijn er locatiebezoeken met gesprekken met cliënten en medewerkers. Ook kunnen RvT-leden bij bijeenkomsten van of met externe stakeholders aanwezig zijn.

### **Klankbordfunctie**

Het afwegen van verschillende belangen, perspectieven, risico's weerspiegelen vaak morele, maatschappelijke, politieke en soms persoonlijke dilemma's. Brede expertise en ervaring in de RvT is essentieel voor de meerwaarde van de bespreking van dergelijke dilemma's van de RvB.

### **Besluitvorming bij fundamentele documenten**

De RvT stelt de documenten vast zoals is vastgelegd in de statuten en reglementen van Kwintes.

### **Ambassadeur**

De RvT heeft ook een ambassadeursrol vanuit zijn maatschappelijke opdracht. De RvT is daarbij gericht op algemeen maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot maatschappelijke functie van Kwintes. Dat betekent dat de RvT niet alleen contacten onderhoudt binnen de organisatie maar, in afstemming met de RvB, ook het gesprek aangaat met de stakeholders om Kwintes heen. Door bijv. aanwezig te zijn bij bijeenkomsten in het netwerk en met stakeholders van Kwintes (signalen afgeven en ontvangen).

## 4. Onze werkwijze

### Tone of voice

De bestuurder is diegene die de organisatie, zijnde Kwintes, bestuurt. De taak van de RvT is om daar toezicht op te houden. Wij zien het als onze taak van de werkgever om de bestuurder te laten excelleren in zijn/haar rol als bestuurder. De Raad van Toezicht realiseert zich dat de wijze waarop de RvT advies, feedback en kritiek geeft, impact heeft op de bestuurder. De leden van de RvT zorgen ervoor dat bestuurder intrinsiek gemotiveerd en geënthousiasmeerd wordt en blijft.

### De werkwijze van de RvT van Kwintes

Alle leden van de RvT zijn integraal verantwoordelijk voor de taakuitvoering en ter ondersteuning (niet ter delegatie) zijn er volgende commissies:

- **Remuneratiecommissie**

Voert de jaarlijkse evaluatiegesprekken met de RvB en bereid de opvolgings-, vertrekprocedures en evaluaties van de RvB voor.

De Remuneratiecommissie draagt tevens zorg voor zorgvuldige opvolgingsprocessen bij vacatures in de RvT en de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT.

Conclusie- en besluitvorming vindt plaats in de RvT.

- **Commissie financiën en vastgoed**

Voert overleg met de RvB en mogelijk andere betrokkenen met betrekking tot het beleid op het gebied van bedrijfsvoering met name op het gebied van financiën, vastgoed en ICT en over de documenten die ter besluitvorming aan de RvT worden voorgelegd. Hun rol daarbij is die van toezichthouder en klankbord. De commissie adviseert de voltallige RvT, waarbij vooral de dilemma's, de afwegingen bij essentiële keuzes en besturing in de bespreking door de voltallige RvT geagendeerd worden.

- **Commissie, zorg, kwaliteit en veiligheid**

Voert overleg met de RvB en mogelijk andere betrokkenen met betrekking tot het beleid op het gebied van zorg, kwaliteit en veiligheid en over de documenten die ter besluitvorming aan de RvT worden voorgelegd. Hun rol daarbij is die van toezichthouder en klankbord. De commissie adviseert de voltallige RvT, waarbij vooral de dilemma's, essentiële afwegingen en de besturing in de bespreking van de voltallige RvT geagendeerd worden.



## Agenda

In de agenda van de RvT-vergaderingen wordt door de RvT, in bijzonder de voorzitter, in overleg met de RvB voor een goede balans qua onderwerpen gezorgd.

In ieder geval wordt elke vergadering een dilemma van de RvB ter bespreking geagendeerd en een onderwerp betreffende de kwaliteit van de zorg, waarbij niet alleen het beleid maar voor ook aandacht is voor de besturing van Kwintes op dit terrein. Daarnaast worden de documenten ter besluitvorming (met de afwegingen bij de essentiële keuzes en dilemma's) geagendeerd.

Elke vergadering eindigt met een korte evaluatie over de wijze en kwaliteit van vergaderen.