

Visie op toezicht

Reade

**Sterk in revalidatie en
reumazorg**

Versie: 1	Vervaldatum: 1 januari 2025	Eigenaar: Raad van Toezicht Auteurs: (secretaris) Raad van Toezicht	Toeichtvisie Reade
-----------	--------------------------------	--	---------------------------

1. Inleiding

Voor u ligt de toezichtvisie van de raad van toezicht van Reade. Deze toezichtvisie sluit aan bij de visie van Reade: [Meer mensen in staat stellen meer uit het leven te halen, door expertise te ontwikkelen en in te zetten in verbinding met anderen](#). Door het verbinden van mensen, disciplines en invalshoeken wil Reade op een grotere schaal naar de mens als geheel kijken en naar anderen die daarbij kunnen worden betrokken. De raad van toezicht draagt hier vanuit haar rol aan bij. Op deze wijze kunnen we [samen meer mogelijk maken](#).

Als onderdeel van modern toezicht, het streven naar transparantie en het afleggen van verantwoording voor de werkzaamheden van de raad van toezicht (RvT) mag een toezichtvisie niet ontbreken. Deze visie beschrijft de manier waarop de RvT toezicht wil houden, en hoe we dit tot uitdrukking laten komen bij de verschillende rollen als toezichthouder. Daarnaast geeft het een beeld van de wijze waarop de RvT haar werk heeft georganiseerd, de onderlinge samenwerking als team en met de raad van bestuur (RvB), en van de borging van de kwaliteit van de RvT zowel als team als individueel.

2. Context en toepassing kernwaarden Reade

De toezichtvisie van de RvT sluit – naast bovengenoemde visie – ook aan bij de strategie en het besturingsmodel van Reade. Voor de daarin opgenomen kernwaarden geldt dat we die ook als RvT tot uitdrukking willen brengen en wel op de volgende manier:

Expertise. Het ontwikkelen van expertise: door continue interactie met elkaar, de RvB, de organisatie en ons netwerk willen we leren en nieuwe inzichten met elkaar ontwikkelen.

Voor jou. Voor de RvT staat de ander centraal. De cliënt, en uiteraard ook de medewerker en onze stakeholders. We willen luisteren, horen wat er niet gezegd wordt, verbinding vinden en een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Ontdekken. Als RvT zijn we nieuwsgierig, willen we het beste voor de cliënt, de medewerker en de organisatie. Ook als dit betekent dat er moet worden geëxperimenteerd en er gewogen risico's moeten worden genomen door de organisatie. We vinden het belangrijk om goed op de hoogte te zijn van wat er speelt in de buitenwereld en binnen de organisatie.

Optimisme. Als RvT denken we in mogelijkheden en kijken we naar oplossingen, brengen we energie in onze relatie met anderen en geven ook wij, net als de organisatie, niet snel op.

Kruisbestuiving. Als RvT kijken we met een gepaste afstand naar het geheel, en willen we ons netwerk in zetten om samen meer te bereiken en waarde toe voegen aan (de besturing van) de organisatie.

Hiermee is onze toezichtvisie een aanvulling op en onderdeel van de governance van Reade, zoals vastgelegd in de statuten en de bijbehorende reglementen. Samen met de hierop betrekking hebbende codes en regels (waaronder de Wtza en de Governancecode Zorg) vormt dit de basis en geeft dit richting aan het toezicht, en daarmee aan de relatie met de RvB en de organisatie.

3. Onze aanvullende waarden in ons functioneren als raad van toezicht

Versie: 1	Vervaldatum: 1 januari 2025	Eigenaar: Raad van Toezicht Auteurs: (secretaris) Raad van Toezicht	Toezichtvisie Reade
-----------	--------------------------------	--	----------------------------

In aansluiting op het bovenstaande hebben wij enkele specifieke waarden benoemd die terug te zien zijn in de wijze waarop de RvT invulling geeft aan haar functioneren. Hierin willen we een voorbeeld zijn voor de organisatie en onze omgeving. We zijn hierop aanspreekbaar en willen daar desgevraagd ook verantwoording over afleggen.

Open en oprecht. In onze communicatie benaderen we de ander met respect. We zijn in ons handelen open en oprecht en verwachten dat ook van de ander. Openheid over en inzicht geven in de afwegingen die ten grondslag liggen aan een mening of een besluit, is voor ons vanzelfsprekend. In ons gedrag is dat zichtbaar door:

- We stellen elkaar vragen en zoeken de verdieping. Een vraag is een gelegenheid tot verduidelijking en daarmee een verrijking van het gesprek.
- We luisteren, tonen aandacht voor de mening van de ander, we waarderen de inbreng van eenieder.
- We onderkennen het belang van diversiteit, hebben andere deskundigheden en vertrouwen elkaar in onze expertises.
- We zijn bereid om - als het nodig is - het meta gesprek te voeren (het gesprek over het gesprek).

Integriteit. In ons functioneren hanteren we algemene, professionele, sociale en ethische normen en waarden ook als de druk op ons toeneemt. Hierdoor weten anderen wat ze van ons kunnen verwachten, en creëren we een aangenaam werksfeer waarbinnen het goede gesprek met elkaar kan worden gevoerd. In ons gedrag is dat zichtbaar door:

- We staan ten dienste van de maatschappelijke doelstelling en continuïteit van Reade.
- We gaan zorgvuldig en discreet om met gevoelige informatie.
- Fouten en missers geven we toe, nemen we verantwoordelijkheid voor en maken we bespreekbaar.
- We voorkomen (de schijn van) belangentegenstellingen en heffen deze tijdig op.
- Dilemma's worden geagendeerd en besproken om gezamenlijk moreel kompas te toetsen.

Deskundigheid. We zien het werk als toezichthouder als een professie waarbij de kwaliteit van toezicht mede bepaald wordt door de wijze van invulling van de onderlinge samenwerking in de RvT en van de afstemming met de RvB. Met inzet van onze expertise, diversiteit en competenties zorgen we voor kwalitatief goed toezicht. Hierbij stemmen we onze beschikbaarheid af op wat er vanuit toezichtperspectief en de fase van de organisatie nodig is. Permanente ontwikkeling van onze deskundigheid als toezichthouder vinden we belangrijk. In ons gedrag is dat zichtbaar door.

- We evalueren ons eigen gedrag, onze onderlinge samenwerking en de samenwerking met de RvB.
- We beoordelen onze kennis en vaardigheden (als team) en vullen deze aan wanneer we lacunes aantreffen.
- We zijn rolbewust.
- We blijven leren, werken aan onze eigen ontwikkeling en zoeken kansen om onze kwaliteit te verbeteren.

4. Invulling van de verschillende rollen van de RvT

Versie: 1	Vervaldatum: 1 januari 2025	Eigenaar: Raad van Toezicht Auteurs: (secretaris) Raad van Toezicht	Toezichtvisie Reade
-----------	--------------------------------	--	----------------------------

Naast het toezicht op de uitvoering van het beleid door de RvB en de algemene gang van zaken in de organisatie, vervult de RvT een klankbordfunctie en is het de werkgever van de RvB.

Hieronder worden onze uitgangspunten benoemd, zoals we die hanteren bij de invulling van die verschillende rollen als toezichthouder.

Toezichthouder. De RvT houdt toezicht op het beleid van de RvB, en toetst dit aan de vastgestelde (en door de RvT goedgekeurde) strategie en beleidsuitgangspunten. De RvT toetst hierbij of de RvB alle in aanmerking komende belangen van de bij de organisatie betrokken belanghebbende zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.

Daarnaast houdt de RvT toezicht op de algemene gang van zaken in de organisatie. Onderdeel hiervan is werking van goede en hanteerbare interne (risicobeheersings-)systemen, mede in het licht van de strategie en de effecten van die beheersing op de regeldichtheid in de organisatie. De RvT heeft daarnaast in het bijzonder oog voor gedrag en cultuur, de wijze waarop checks and balances intern zijn geborgd (inspraak, samenspraak en tegenspraak) alsmede de wijze waarop de RvB extern verantwoording aflegt.

De RvT vult deze toezichthoudende rol in vanuit een positief kritische grondhouding, en vanuit een onafhankelijke positie.

Klankbord/Adviseur. De RvT vervult een klankbordfunctie en staat de RvB met raad terzijde. Hierbij is het de bedoeling dat RvT een meerwaarde creëert voor de organisatie en de RvB vanwege de afzonderlijke expertises van de leden van de RvT en vanuit de collectieve integraliteit van waaruit de RvT meerdere invalshoeken kan inbrengen. Vanuit de individuele expertise van de RvT leden kan dit betekenen dat leden van de RvT op sommige dossiers tussentijds contact hebben met leden van de RvB en de organisatie, rekening houdend met de rol als toezichthouder en de collectieve verantwoordelijkheid van de raad. Dit wordt mede bepaald door de actualiteit van de thema's die qua kennis en expertise over de verschillende RvT leden zijn verspreid. Vanuit het collectief van de RvT wordt dit ingevuld vanuit de bestuurlijke ervaring die alle leden van de RvT meebrengen in hun rol. De voorzitter van de RvT heeft periodiek overleg met de voorzitter van de RvB.

Daarnaast kan de RvT ook ongevraagd advies geven. Dit laatste altijd met oog voor de onderlinge rolverdeling.

Werkgever. De RvT zorgt ervoor dat de RvB goed en evenwichtig is samengesteld en geschikt is en blijft voor het besturen van de organisatie. Dit betekent dat de RvB wordt gefaciliteerd om de functie goed te kunnen vervullen, en bijvoorbeeld in staat wordt gesteld om competenties uit te breiden en te ontwikkelen. Daarnaast is het belangrijk dat de RvT erop toeziet dat er duidelijkheid is over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de RvB-leden onderling (onverminderd de collectieve verantwoordelijkheid) en tussen de RvT en de RvB. De RvT zorgt in haar werkgeversrol ook voor een passende beloning voor de leden van de RvB (rekening houdend met de afspraken die worden gemaakt over de beoordeling en de jaargesprekken), inclusief het beleid voor de vergoeding van onkosten en het aannemen van uitnodigingen en geschenken. Met name vanuit de remuneratiecommissie wordt dit vorm gegeven en voorbereid voor besluitvorming in de RvT. Bij aanstelling van nieuwe bestuurders zorgt de RvT voor een goede match met de organisatie en de strategie.

Versie: 1	Vervaldatum: 1 januari 2025	Eigenaar: Raad van Toezicht Auteurs: (secretaris) Raad van Toezicht	Toezichtvisie Reade
-----------	--------------------------------	--	----------------------------

Gerichtheid. De RvT vervult zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van de organisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en de centrale positie van de cliënt daarin.

Samenspel. Essentieel voor een optimaal samenspel tussen de RvT en RvB is de mogelijkheid om met elkaar, vanuit vertrouwen en met inachtneming van ieders rol, op een constructief kritische wijze het goede gesprek te kunnen voeren over belangrijke beslissingen of dilemma's. We hebben ook voor de manier waarop we met elkaar het gesprek voeren, waarbij we goed doorvragen om verschillende invalshoeken en afwegingen te verhelderen. Dit heeft extra meerwaarde wanneer dit vroegtijdig in het besluitvormingsproces kan plaatsvinden, en de RvT derhalve vroegtijdig wordt geïnformeerd over belangrijke besluiten in de organisatie en over grote investeringen (al dan niet vooruitlopend op de eventuele formele rol van de RvT (goedkeuring) ten aanzien van enig besluit).

In dit gesprek zoeken we scherpte op de volgende elementen:

- De kern is de continuïteit van de organisatie op de lange termijn en realisatie van de maatschappelijke doelstelling
- De basis is de organisatie beter maken en continu te blijven leren.
- Sluit het voorgenomen besluit aan bij de strategie van Reade.
- Wordt er een toegevoegde waarde herkend bij dat wat we doen, ook door onze stakeholders.

5. De organisatie van het toezicht

Samenstelling. Bij de samenstelling van de RvT streven we naar een goede balans tussen kennis, ervaring, netwerk, kwaliteit en diversiteit van de leden. Hierbij zoeken we bewust naar verschillende achtergronden van de leden, die aansluiten bij de behoefte van de organisatie en toegevoegde waarde hebben gelet op de strategie van Reade. Dit betekent dat bij de invulling van een vacature opnieuw naar het profiel gekeken wordt van de nieuw te werven collega. Bij de werving en selectie is het de regel dat we ons hierbij extern laten begeleiden.

Vergadering. Doelstelling van de plenaire vergadering is om vanuit onze rollen optimaal bij te dragen aan de (maatschappelijke) doelstelling van Reade. Dit betekent dat we de vergaderfrequentie aanpassen op en afstemmen met de P&C cyclus en de beleidscyclus. De agenda kent een vaststaande structuur waarbij aandacht is voor het algemene beleid in de organisatie en waarbij stil gestaan wordt bij de invulling van stakeholdermanagement. De agenda van de vergadering wordt voorbereid door de voorzitter van de RvT, in overleg met de secretaris en de voorzitter van de RvB. Tijdens vergaderingen is er ruimte voor thema's die we gedurende het jaar met elkaar in een themasessie willen behandelen. We hebben de gewoonte om de vergadering af te sluiten met een terugblik op het verloop van de vergadering. Binnen onze vergadercyclus vinden daarnaast vergaderingen van de verschillende RvT-commissies plaats. Voor aanvang van de plenaire RVT-vergadering met de RvB vindt er een kort afstemmingsoverleg plaats tussen de RvT-leden onderling, waarin ook een korte terugkoppeling uit de commissies plaatsvindt.

Betrokkenheid. We investeren in onze kennis van de organisatie door aan te sluiten bij activiteiten en werkbezoeken te plannen waarbij we cliënten en medewerkers spreken. Op deze wijze scherpen we onder andere ons beeld van de checks en balances in de organisatie en houden we zicht op de

Versie: 1	Vervaldatum: 1 januari 2025	Eigenaar: Raad van Toezicht Auteurs: (secretaris) Raad van Toezicht	Toezichtvisie Reade
-----------	--------------------------------	--	----------------------------

cultuur van Reade. Voor dit laatste maken we ook gebruik van de informatie die we krijgen van de RvB zoals over klachten, incidenten en medewerker onderzoeken. Periodiek hebben we overleg met (afgevaardigden van) de OR, Cliëntenraad, VAR en het Bestuur Medische Staf. Hierbij rouleren we zodat ieder RvT-lid kennismaakt met deze gremia.

Zelfevaluatie. Elk jaar staan we bewust stil bij ons onderling functioneren en onze samenwerking met de RvB en andere stakeholders. Afwisselend doen we dit het ene jaar onder begeleiding van een externe deskundige en het ander jaar onder leiding van de voorzitter van de RvT. We hechten er waarde aan om in deze bijeenkomsten ook onze waarnemingen met betrekking tot de organisatie en het functioneren van de RvB met elkaar te delen. Uiteraard koppelen we dit terug aan de RvB.

Commissies. Binnen het functioneren van de RvT kennen we een aantal commissies om de plenaire vergadering voor te bereiden. In deze commissies kan met meer diepgang ingegaan worden op de onderwerpen die ter besluitvorming worden voorgelegd aan de RvT. Daarnaast hebben de commissies ook als functie om de klankbordfunctie van de individuele leden van de RvT meer tot uiting te laten komen. Vanuit de organisatie en de RvB zijn de commissies ook een mogelijkheid om meer mensen vanuit de organisatie laagdrempelig de RvT te ontmoeten en hun professionaliteit met de RvT te delen. Als RvT waarderen we dergelijke ontmoetingen omdat zij ons ook een beter beeld geven van de organisatie en ons in de gelegenheid stellen om onze eigen expertise te toetsen aan die van de organisatie. Uitgangspunt is dat de commissie een voorbereiding is op de plenaire vergadering. Vanwege de gedeelde verantwoordelijkheid van de RvT is het de regel dat alle leden bij de besluitvorming van de RvT, die in beginsel in de plenaire vergadering plaatsvindt, worden betrokken.

De taken en bevoegdheden van de commissies zijn vastgelegd in de betreffende reglementen die we daarover hebben opgesteld. Binnen de RvT kennen we de volgende commissies.

- Auditcommissie Financiën,
- Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid,
- Remuneratiecommissie.

6. Vaststelling en evaluatie van de toezichtvisie

Vaststelling. Voorliggende toezichtvisie is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht van 29 september 2022.

Evaluatie. De toezichtvisie wordt iedere twee jaar geëvalueerd.

Versie: 1	Vervaldatum: 1 januari 2025	Eigenaar: Raad van Toezicht Auteurs: (secretaris) Raad van Toezicht	Toezichtvisie Reade
-----------	--------------------------------	--	----------------------------