



de Okkernoot

VISIE OP TOEZICHT EN BESTURING BIJ DE OKKERNOOT

1. Inleiding

Dit document beschrijft onze visie op toezicht en besturing bij de Okkernoot. Hiermee weten bestuurder en belanghebbenden wat zij van de raad kunnen verwachten. Professioneel toezicht kenmerkt zich door het hebben van:

- een visie op toezicht en besturing;
- permanente ontwikkeling van de raad van toezicht;
- proactief, integraal en onafhankelijk toezicht gebaseerd op partnerschap.

Daarvoor zijn een visie op toezicht, een toezichtkader, met een bijbehorend toetsingskader, een informatieprotocol en een gedeelde visie op besturing van de organisatie met de meest recente Governancecode Zorg als uitgangspunt belangrijke instrumenten. Door het opstellen van deze documenten laat een raad van toezicht zien dat de inhoud en vorm van zijn toezicht professioneel wordt uitgewerkt. De documenten vormen samen een gestructureerd en samenhangend geheel waarmee de raad van toezicht van tevoren duidelijk maakt hoe zij toezicht wil houden.

2. Visie op Toezicht

De raad van toezicht ziet zich vooral als bewaker van de kernwaarden, missie en visie van de Okkernoot en levert een bijdrage aan de voorwaarden die dit mogelijk maken. De raad van toezicht staat voor waardengericht toezicht. Hiertoe houdt zij maatschappelijk toezicht en intern toezicht. Centraal staat:

- de klanttevredenheid.
- de kwaliteit van vraaggestuurde zorg- dienstverlening.
- de eigen verantwoordelijkheid (regie) en medezeggenschap van bewoners en medewerkers.
- de deskundigheid en de tevredenheid van de medewerkers en de vrijwilligers.
- een goede bedrijfsvoering, inclusief risicobeheersing.
- de raad van toezicht wil hiermee een zinvolle en maatschappelijke bijdrage leveren aan toegankelijke, kwalitatief goede betaalbare en vraaggestuurde zorg en ondersteuning.

Deze visie vraagt een externe oriëntatie op dorps, gemeente- of regioniveau waarbij een samenhangend pakket van lijnloos georganiseerde zorg en ondersteuning dicht bij de burger met een ondersteuningsvraag centraal staat. Een goede balans tussen continuïteit van de organisatie en het maatschappelijke lokale belang is daarom belangrijk. Evenals de lokale maatschappelijke inbedding van De Okkernoot in haar omgeving.



de Okkernoot

Hiertoe wil de raad van toezicht de ondersteuner en bewaker zijn van de waarden van de organisatie waarbij de mens en de menselijke relatie op de 1e plek staan. Vraaggestuurde zorg- en ondersteuning ontstaat en ontwikkelen zich op basis van ontmoeting, dialoog en relationele processen in een context van liefde, respect, professionaliteit en verantwoordelijkheid. Wederzijdse betrokkenheid is daarin cruciaal.

De raad van toezicht gaat bij het toezicht houden uit van **proactief, integraal en onafhankelijk** toezicht gebaseerd op **partnerschap**.

De raad van toezicht bevordert **proactief toezicht** door vooraf aan te geven wat zij belangrijk vindt in haar toezicht (toezichtvisie), op welke wijze zij toezicht wil houden (toezichtkader) en uitoefent. De raad van toezicht verstaat onder **proactief toezicht**:

- toezicht dat met de bestuurder vooruitkijkt, strategische thema's agendeert en doelen stelt.
- toezicht dat met de bestuurder naar het heden kijkt en hierbij externe ontwikkelingen beschouwt welke verwezenlijkt worden door interne plannen.
- toezicht dat met de bestuurder achterom kijkt en de interne uitvoering evalueert op basis van de vooraf gestelde doelen.

De raad van toezicht verstaat onder **integraal toezicht**:

- het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van alle ondersteunende systemen die een bijdrage leveren aan de leefwereld van bewoners en het handelen van mensen in de Okkernoot. Daarbij wordt gekeken naar 'harde' factoren (concrete en meetbare factoren) en ook 'zachte' factoren (signalen, minder concrete en lastig meetbare factoren). De Raad van toezicht vindt integraal toezicht belangrijk om de strategische besluitvorming te kunnen toetsen aan de kernwaarden, missie en visie.

De raad van toezicht verstaat onder **onafhankelijk toezicht**:

- het eigenstandig voorbereiden, inrichten, uitvoeren en evalueren van zijn toezicht.
- goede informatievoorziening is hierbij relevant. De Raad van toezicht organiseert deze informatie door het raadplegen van meerdere (onafhankelijke) informatiebronnen en het onderhouden van structureel contact met belanghebbenden.
- De raad van toezicht stelt zichzelf de ambitie met haar optreden waarde toe te voegen aan het goed functioneren van De Okkernoot ten aanzien van de strategievorming, uitkomsten en betrokkenheid van externe stakeholders. Daarnaast vindt de raad van toezicht goede samenwerking met de bestuurder belangrijk. Een goed samenspel met de bestuurder betekent ook een kritische dialoog en debat. Uitgangspunt is dat de bestuurder als statutair



de Okkernoot

bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de raad van toezicht en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

Partnerschap

Partnerschap is voor de raad van toezicht niet alleen volgend, maar ook proactief.

De raad van toezicht wordt vroegtijdig bij de strategieontwikkeling betrokken en formuleert de relevante prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor de bestuurder en de besturing van de organisatie.

De stijl van toezicht houden zit voor de raad van toezicht in de dialoog met betrokkenen, niet in cijfermatig op detailniveau controleren. Daarbij zien de leden van de raad van toezicht zichzelf niet als een groep individuele toezichthouders maar beschouwen zichzelf als een samenwerkend team om de kwaliteit van bestuur en toezicht voortdurend te verbeteren. De raad van toezicht voelt zich individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren. De raad van toezicht heeft respect voor ieders inbreng, streeft naar consensus en neemt beslissingen met meerderheid van stemmen. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige raad van toezicht, ook al behoorde een lid van de raad van toezicht ten tijde van de besluitvorming eventueel tot de minderheid van stemmen

Functioneren van het toezicht

De raad van toezicht van de Okkernoot functioneert als collectief. Zij is een team waarin de individuele leden vanuit hun eigen achtergrond, kennis en ervaring maar bovenal als toezichthouder een bijdrage leveren aan de Okkernoot. Een gezonde dosis aan kritisch vermogen draagt bij aan de kwaliteit van het gesprek en de professionaliteit van de besluitvorming. Belangrijk daarin is:

- **een open cultuur**
Ieder lid voelt zich veilig en durft zich kwetsbaar op te stellen. Dit maakt het mogelijk om kritische vragen te stellen, verschillen van inzicht open te bespreken en daarmee de professionaliteit als geheel te bevorderen.
- **Zelfreflectie**
Het vermogen van elk lid als van de raad van toezicht als geheel om kritisch te kijken naar het eigen handelen.
- **Rolopvatting**
De leden van de raad van toezicht zijn niet alleen volgend, maar ook proactief, met voldoende distantie en rolvast acteren. Dit met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder als bevoegd gezag.



de Okkernoot

De raad van toezicht heeft vanuit haar rol als werkgever een functionering- en beoordelingsgesprek met de bestuurder. Dit doet zij op basis van jaarlijks te maken prestatieafspraken. Om tot een afgewogen oordeel te komen kan de raad van toezicht informatie ophalen bij het managementteam, de staf, de ondernemingsraad en de cliëntenraad meeneemt.

Naast de rol van werkgever en toezichthouder vervult de raad van toezicht een rol als sparringpartner. Vanuit de eigen expertisevelden staan de leden het bestuur met raad terzijde, en zijn daarmee dienend aan het belang van de Okkernoot. Sparringpartner kan ook betekenen het zijn van een kritische tegenspeler, om zo de kwaliteit van de besluitvorming te verhogen. Het bestuur behoudt hierin haar eigen verantwoordelijkheid, evenals de leden van de raad. In die rol dient de raad van toezicht ook vertegenwoordiger van de samenleving te zijn.

De raad van toezicht beoogt het bevorderen van een open aanspreekcultuur binnen de stichting waarbij de toezichthouders door hun eigen gedrag laten zien dat zij aanspreekbaar zijn, ook onderling, en anderen durven aan te spreken.

Commissies

Om de taak als raad van toezicht goed uit te kunnen voeren, is er minimaal één commissie. De remuneratiecommissie: Verantwoordelijk voor de beoordeling en beloning van de directeur - bestuurder en de honorering van de bestuurder. Deze commissie bestaat uit twee leden.

Zelfevaluatie RvT

Een jaarlijks terugkerende zelfevaluatie draagt bij aan "het scherp houden van de zaag". Bij voorkeur wordt er een dagdeel (o.l.v. een procesbegeleider met kennis van zaken) besteed aan teamwork, ieders individuele bijdrage, de relatie met de bestuurder, voornemens naar de toekomst. De zelfevaluatie is hét moment bij uitstek om de inzet van alle bouwstenen binnen de raad van toezicht op waarde te beschouwen in de dynamische context van zorgorganisaties in deze tijd.



de Okkernoot

3. Toezichtskader

Onder toezichtskader wordt verstaan de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht, die door de raad van toezicht zelf zijn gespecificeerd en vastgelegd in de statuten, het reglement raad van toezicht, het reglement raad van bestuur en o.a. het meerjarenbeleidsplan. De basistoets voor de raad van toezicht is het oordeel of de bestuurder 'in control' is. Daarmee wordt bedoeld dat de besturing van de Okkernoot op koers ligt om de strategische doelen te bereiken op basis van missie, visie en kernwaarden en afspraken. De raad van toezicht volgt hierbij de 'Zorgbrede Governancecode 2017' en ziet er als werkgever van de bestuurder op toe dat deze ook in overeenstemming met de branchecode handelt. Dit kader gaat uit van de volgende zeven principes:

- de maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan bewoners
- de raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie
- de zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden
- de raad van bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie
- de raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling
- de raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie
- de raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid

Verdere uitwerking Toetsingskader

De bovenstaande visie en het algemeen toezichtkader kunnen worden vertaald in een toetsingskader van concrete resultaten, uitgaande van de ambities, waarden en strategie van de Okkernoot. Aandachtspunten hierin zijn:

- De raad van toezicht maakt onderscheid tussen doelstellingsbeleid (missie, visie, strategie, kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren), procesevaluatie (betrokkenheid stakeholders) en middelenbeleid en zal hierop toezien.
- De bestuurder maakt jaarlijks voor aanvang van het nieuwe jaar vanuit een meerjarenperspectief een voorstel voor een jaarplanning waarin, naast de statutair verplichte documenten (begroting, jaarrekening, etc.), is opgenomen op welke momenten bepaalde ijkpunten (kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren m.b.t. doelstellingen, de



de Okkernoot

processen en middelen) worden geagendeerd. Deze jaarplanning wordt door de RvT vastgesteld.

- Het operationaliseren van de ijkpunten in resultaten is een verantwoordelijkheid van de bestuurder. Dat geldt vervolgens ook voor de resultaatverantwoording.
- De RvT toetst de resultaten in haar vergadering met de bestuurder aan de hand van de verantwoordingsdocumenten of kwartaalrapportage.
- Om de jaarplanning en de belangrijkste onderwerpen systematisch aan de orde te stellen, stelt de RvT in nauw overleg met de bestuurder jaarlijks een vergaderjaarschema vast, waarin alle eerder genoemde aandachtspunten zijn onder te brengen. In het vergaderjaarschema zijn themavergaderingen en standaardvergaderingen opgenomen. '.

4. Informatieprotocol

In het informatieprotocol zijn de afspraken over de informatievoorziening aan de raad van toezicht door de bestuurder vastgelegd. De raad van toezicht kijkt ook zelfstandig naar de organisatie, haar omgeving en laat zich mede op basis van werkbezoeken en gesprekken met bewoners, ouders en/ of vertegenwoordigers, medewerkers en managers inspireren en informeren.

De raad heeft onafhankelijk van het Bestuur verbinding met het primair proces (professionals en bewoners) en met de besturing (managers en staf). Op basis van onafhankelijke informatie kan de raad van toezicht ten opzichte van de raad van bestuur tegenwicht vormen en zijn toezichthoudende en adviserende rol op verantwoorde wijze inhoud geven. De aandacht voor het primaire proces bij het toezicht houden doet recht aan de kleinschaligheid en waardegedreven toezicht.

Bij het verstrekken van informatie aan de raad van toezicht door de raad van bestuur gelden een aantal uitgangspunten, te weten:

- De raad van bestuur werkt met een meerjarenbeleidsplan, een jaarwerkplan en een jaarcyclus en laat de informatievoorziening daarop aansluiten
- De raad van bestuur maakt op basis van het jaarwerkplan een kwartaal "voortgang en verantwoording" rapportage die per kwartaal aan de raad van toezicht ter informatie wordt aangeboden.
- De raad van bestuur geeft informatie van groot naar klein; d.w.z. dat op hoofdlijnen wordt gerapporteerd en op verzoek in details wordt getreden
- De raad van bestuur geeft informatie van binnen naar buiten; d.w.z. dat wordt gerapporteerd vanuit de taak die de organisatie in de samenleving dient te vervullen
- De raad van toezicht stelt elk jaar in haar zelfevaluatie de informatievoorziening aan de orde, stelt vast welke onderwerpen meer intensief toezicht vragen en beslist vervolgens over het al dan niet aanpassen van het informatieprotocol.



de Okkernoot

De volgende afspraken zijn gemaakt tussen raad van bestuur en de raad van toezicht:

Wat	Wie	Status	Waar	Wanneer
Begroting • vaststellen • aanzienlijke, opmerkelijke begrotingsafwijkingen	RvB	Ter goedkeuring	Vergadering RvT	1x per jaar wanneer terzake
Jaarverantwoording • kwaliteitsverslag • financieel verslag • Activiteiten verslag RvT	RvB RvB RvT	Ter goedkeuring Ter goedkeuring Ter goedkeuring	Vergadering RvT Vergadering RvT Vergadering RvT	1x per jaar 1x per jaar 1x per jaar
Managementletter	Accountant	Ter goedkeuring	Vergadering RvT	1x per jaar
Financiële cijfers	RvB	Ter informatie	Vergadering RvT	4x per jaar
Verslagen RvT vergadering	RvB	Ter goedkeuring	Vergadering RvT	Iedere vergadering
Prestatieafspraken RvB • jaarplanning • kwartaalrapportage • aanzienlijke afwijking targets		Ter goedkeuring Ter bespreking Te informatie	Vergadering RvT Vergadering RvT Vergadering RvT	1x per jaar 4x per jaar wanneer terzake
Evaluatie Raad van Bestuur • evaluatie functioneren	RvT RvB // RvT	Ter goedkeuring	Vergadering RvT	1x per jaar 1x per jaar



de Okkernoot

RvB		Ter goedkeuring	Vergadering RvT	
evaluatie reglement RvB				
Evaluatie Raad van Toezicht - evaluatie functioneren RvT - evaluatie reglement RvT	RvT RvT	Ter goedkeuring Ter goedkeuring	Vergadering RvT Vergadering RvT	1x per jaar 1x per jaar
Medewerkerstevredenheids onderzoek	RvB	Ter informatie	Vergadering RvT	1x per 2 jaar
Cliënttevredenheid	RvB	Ter informatie	Vergadering RvT	1x per 2 jaar
Conclusies RIE	RvB	Ter informatie	Vergadering RvT	1x per 4 jaar
Conclusies HKZ	RvB	Ter informatie	Vergadering RvT	1x per jaar
Ziekteverzuim personeel	RvB	Ter informatie	Vergadering RvT	1x per jaar

5. Visie op Besturing

De visie, missie en kernwaarden zijn de uitgangspunten voor de besturing van de organisatie. Hieronder wordt verstaan dat het bestuur de leden van organisatie inspireert en ondersteunt om vanuit een eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit vorm en inhoud te geven aan doelstellingen en resultaten die zijn afgeleid van de visie, missie en kernwaarden van de Okkernoot. Het gaat hier om een "gezonde balans" tussen strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. In dit onderdeel visie op besturing worden de besturingsprincipes verder uitgewerkt die hierbij leidend zijn.



de Okkernoot

Het primaire proces

In de Okkernoot staat het primaire proces centraal, het gaat om de bewoner, ouder en/of vertegenwoordiger en de medewerkers. De bewoner staat centraal in het zorg- en dienstverleningsproces, Hierbij is het volledige primaire proces een interactie tussen de bewoner en de professional. Hiermee staat de professional óók centraal binnen onze organisatie. Ruimte en regie voor bewoners betekent eveneens dat deze ruimte en regie voor de professional aanwezig is om binnen kaders de ondersteuning inhoud en vorm te geven.

De Okkernoot ondersteunt en organiseert vanuit de vraag van mensen. Concreet betekent dit een visie op kwaliteit van leven die zowel vertrekpunt als toetssteen van beleid is. Een visie die niet uitgaat van regels en voorgeschreven oplossingen maar aanzet tot de zoektocht naar de waarden die voor de bewoner het leven zin geven en gebeurtenissen die bijdragen aan zijn kwaliteit van leven. Een systematiek van een ondersteuningsplan waarin niet papier, maar voortdurend het gesprek tussen cliënt, begeleider en andere betrokkenen centraal staat. Hierbij bespreekt men niet alleen doelen en wensen van de cliënt, maar ook de houding van de begeleider.

Besturingsprincipes

Bij de besturing laat de Okkernoot zich leiden door het "gewone van alledag", dichtbij mensen in het gewone leven van alle dag. Alles wat eenvoudig en simpel kan zo laten en alleen een bijdrage te leveren als daarom gevraagd wordt door mensen met een vraag of dat het vanuit de professionaliteit al dan niet tijdelijk nodig is. Besturing en samenhang ontstaan door gedeelde waarden die opkomen vanuit voortdurende en intensieve communicatie over en weer tussen mensen. De Okkernoot ziet de organisatie als een levend organisme. Belangrijke kenmerken van levende systemen zijn constante beweging, onvoorspelbaarheid, diversiteit, onderlinge afhankelijkheid en individuele creativiteit en groei.

Bij de besturing van de Okkernoot wordt uitgegaan van vier besturingsprincipes, deze vormen de ruggengraat van het denken en handelen, te weten: Verbinding, Vertrouwen, Vakmanschap en Inspiratie. Deze besturingsprincipes zien we als een uitwerking van de missie, visie en kernwaarden van de Okkernoot, zoals die zijn omschreven in het meerjarenbeleidsplan.

- **Verbinding**

Wij geloven in de kracht van verbinding. We willen werken vanuit verbinding en verbondenheid, de relatie en dialoog staan centraal. Wij zorgen met elkaar en samen met de ouders en onze samenwerkingspartners in de vraag gestuurde zorg- en ondersteuning voor optimale ondersteuning van bewoners. Dat kunnen we niet los van elkaar, we hebben elkaar daarbij nodig. Ouders zien wij als samenwerkende partners. Verbinding staat daarnaast voor

Stichting de Okkernoot

Status :
Identificatie :
Eigenaar :

Goedgekeurd
ALG.40v03
RvT

Goedkeuring d.d.

: 07.03.2023

: 9/11



de Okkernoot

het erkennen, accepteren en waarderen van verschillen tussen bewoners, medewerkers en onze partners. Verbinding is ook binnen onze organisatie van belang. Verbinding betekent dat medewerkers met en van elkaar leren, en dat zij actief betrokken worden in besluitvormingsprocessen en worden uitgedaagd zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen werk. Op alle niveaus in onze kleinschalige organisatie worden verbindingen gemaakt en onderhouden.

- **Vertrouwen**

Het leidende principe 'vertrouwen' staat centraal tussen bewoners en medewerkers, tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en ouders, medewerkers en leidinggevenden en samenwerkingspartners. Vertrouwen is de basis van een goede samenwerking, talenten en mogelijkheden van mensen komen optimaal tot hun recht wanneer er vertrouwen is. Wij geloven in de kracht en mogelijkheden van onze bewoners. Zeker onze bewoners hebben alle mogelijke vertrouwen en noodzakelijke ondersteuning nodig om invulling te geven aan zijn of haar leven. Wij benadrukken vooral wat onze bewoners goed kunnen.

Wat voor onze bewoners geldt, geldt ook voor onze medewerkers. Ook zij komen optimaal tot hun recht in een klimaat van vertrouwen. We geven ze professionele ruimte omdat de praktijk leert dat een rotsvast vertrouwen in mensen het mogelijk maakt hen echt handelingsruimte te bieden voor persoonlijk initiatief. Vertrouwen, handelingsruimte en persoonlijk initiatief kunnen niet los van elkaar gezien worden maar zich ontwikkelen in samenhang.

Wij willen medewerkers stimuleren dat ze vanuit ambitie en eigen kracht invulling geven aan hun ontwikkeling en hun werk. Daarmee kunnen ze sturing geven aan hun eigen loopbaanperspectief. De Okkernoot neemt initiatief en verandert mee met de maatschappelijke ontwikkelingen en verwacht van medewerkers nieuwe kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die aansluiten bij de actuele ontwikkelingen binnen de samenleving.

De Okkernoot is een betrouwbare werkgever en partner. We zijn open en transparant. We hebben vertrouwen in de intentie van de ander en we gaan uit van het goede. Anderen kunnen ons vertrouwen, wij staan voor ons resultaat en leggen daarover verantwoording af.

- **Vakmanschap**

Vakmanschap is iets goed doen vanuit een intrinsiek motief om naar kwaliteit te streven, om iets moois te maken. Het is een activiteit die zich ontwikkelt met mensen, het begeleidingsproces en de hulpmiddelen, waarin de vakman zijn/haar kennis, zijn/haar zorg en aandacht investeert. De vakman denkt en handelt vanuit beroepswaarden en het is gericht



de Okkernoot

vragen van bewoners en op goede zorg- en ondersteuning. De Okkernoot is een professionele, lerende organisatie die medewerkers ondersteunt en faciliteert in werken en leren.

- **Inspiratie**

Wij werken geïnspireerd en gemotiveerd. Inspiratie staat voor ons voor enthousiasme, gedrevenheid, bezieling, intense aandacht en betrokkenheid. We werken vanuit het hart samen met onze bewoners. Medewerkers en bewoners inspireren elkaar. Bevlogen en geïnspireerd zijn impliceert ook dat wijzelf en bewoners nieuwsgierig en leergierig zijn, kritisch en onderzoekend en steeds ontvankelijk voor nieuwe ideeën, opvattingen en invalshoeken zijn. Onze inspiratie is verbonden met onze missie. Dat we een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van mensen biedt zingeving aan ons werk en aan ons leven.

Aldus vastgesteld en ondertekend in de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 7 maart 2023

Harry Overdam; voorzitter RvT

Jacques Suurmond; lid RvT

Peter Ploegaert; lid RvT

Schoondijke, 7 maart 2023

Stichting de Okkernoot

Status :

Identificatie :

Eigenaar :

Goedgekeurd

ALG.40v03

RvT

Goedkeuring d.d.

: 07.03.2023

: 11/11