

De Raad van Toezicht werkt voor Ons Tweede Thuis

Inleiding

Ons Tweede Thuis is er voor mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, autisme en niet-aangeboren hersenletsel. Zoals iedereen hebben ook zij mogelijkheden, beperkingen, behoeften, een eigen achtergrond, rechten en plichten.

Het motto van Ons Tweede Thuis is JIJ & IK: samen werken aan een goed leven voor kinderen en volwassenen met een beperking. Het betekent samen mensen stimuleren en helpen om hun eigen keuzes te maken en het beste uit zichzelf te halen.

Bij Ons Tweede Thuis geloven we dat iedereen ertoe doet en op zijn of haar eigen manier kan meedoen in de samenleving, een gemeenschap waarin mensen naar elkaar omzien en er actief voor elkaar zijn. Cliënten, medewerkers, familie, vrijwilligers, de buurt: samen zijn we één team. We verbinden samen de netwerken rondom de cliënt en gaan uit van wat hij / zij kan én wil. De missie zet daarop in: samen één team voor goed leven en goed werken. Iedereen voegt waarde toe op zijn eigen manier, cliënten, familie, vrienden, kennissen, de gemeenschap, medewerkers en samenwerkingspartners, op dat wat de cliënt wil en kan. Ons Tweede Thuis is daarmee ook een netwerkorganisatie met expertise voor mensen met een (specialistische) begeleidings- of zorgvraag. Met samenwerkingspartners, ook in andere sectoren, wordt zorg en ondersteuning georganiseerd. Deze inhoudelijke visie en missie zijn ook voor de Raad van Toezicht (de raad) richtinggevend.

Wij doen ons werk vanuit dit maatschappelijk belang van de organisatie en tegelijk vanuit een persoonlijk gevoelde betrokkenheid. De raad zet zich in voor de belangen van de cliënten van Ons Tweede Thuis en ziet erop toe dat de organisatie haar bedoeling blijft waarmaken in een zorglandschap dat continu in beweging is. Vanuit die vertrekpunten houden we toezicht op de besturing. Dat toezicht verrichten we vanuit een gedeelde visie.

Visie

De raad vindt het essentieel dat er een gedeelde visie is op toezichthouden. Die visie betreft niet alleen de invulling van de klassieke toezichthoudende rollen, maar ook de benodigde maatschappelijke verantwoording, de toezichthoudende ambitie en professionalisering. Daartoe behoort de veranderende visie op het houden van toezicht vanuit een narratieve verantwoording. Daar ligt een evenwichtiger zicht op kwalitatieve en kwantitatieve informatie en een intersubjectieve en reflexieve aan ten grondslag.¹

De visie bevindt zich binnen de kaders van wet- en regelgeving, statuten en reglementen en de Governancecode Zorg en is richtinggevend voor het daadwerkelijk handelen. We hanteren een toezichthoudende schijf van zes: waarden, uitgangspunten, principes, rollen, randvoorwaarden en portefeuilles.

Waarden

Ons Tweede Thuis heeft een strategische visie ontwikkeld die richtinggevend is voor de wijze waarop de raad kijkt naar de organisatie, het spanningsveld waarin de organisatie zich beweegt en de wijze van besturen. Om het toezichthoudende werk goed te kunnen doen zijn er ook een vijftal waarden die betrekking hebben op de wijze waarop de raad werkt en hoe de leden zich onderling verhouden.

- **Transparantie:** de raad vindt het van belang dat er onderling en tussen bestuur en toezichthouders volledige transparantie bestaat;

¹ Zie: 'Zienderogen beter IV: Toeziën op kwaliteit in de gehandicaptenzorg: het kompas en andere sleutels voor gebruik' (NVTZ, 2025).

- **Betrouwbaarheid:** de raad is betrouwbaar in wat hij zegt en doet, is daarmee voorspelbaar in zijn handelen en daarop aanspreekbaar;
- **Zorgvuldigheid:** de raad staat op zorgvuldigheid en baseert zich steeds op verifieerbaar juiste gegevens en informatie;
- **Integriteit:** de raad is integer en houdt vast aan zijn waarden;
- **Kritische betrokkenheid:** de raad is zeer betrokken bij de organisatie maar laat dat niet in de weg staan van een positief kritische benadering;
- **Inclusiviteit en gelijkwaardigheid:** de raad draagt actief bij aan een organisatie waarin diversiteit wordt erkend en gewaardeerd, waarin iedereen gelijke kansen heeft en waarin discriminatie en uitsluiting worden voorkomen. De raad ziet erop toe dat dit zichtbaar is in cultuur, beleid en praktijk.

Uitgangspunten

Ons Tweede Thuis onderschrijft de Governancecode Zorg 2022 en werkt vanuit de uitgangspunten daarvan.

- **Kwaliteit en professionalisme:** de organisatie levert zorg en ondersteuning die voldoet aan alle vigerende eisen van kwaliteit en professionalisme. De raad ziet erop toe dat de organisatie hierop adequaat is ingericht conform de uitgangspunten van good governance en het vigerende kwaliteitskompas van de brancheorganisatie²;
- **Normen en waarden:** de raad en het bestuur hanteren de normen en waarden die geformuleerd zijn in de Governancecode Zorg 2022 en zien het belang van ethiek die de zorg eigen is;
- **Afleggen van verantwoording:** het bestuur legt verantwoording af aan de raad en zorgt daartoe voor adequate informatievoorziening. De raad is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken en zorgt daartoe voor een brede en deskundige samenstelling. De raad legt jaarlijks verantwoording af in het maatschappelijk jaarverslag en kwaliteitsbeeld en -kompas van de organisatie;
- **Medezeggenschap:** interne belanghebbenden worden niet alleen gehoord in medezeggenschap en advies op zaken die de zorg en het organisatieverloop betreffen, er wordt ingezet op een open en goede verhouding met alle partners binnen de organisatie;
- **Professionele ontwikkeling:** de raad en het bestuur ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid;
- **Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid:** de organisatie zet zich actief in voor diversiteit en inclusie en borgt gelijke toegang tot zorg en ondersteuning voor alle cliënten, ongeacht achtergrond, identiteit of omstandigheden. De raad ziet erop toe dat beleid en uitvoering bijdragen aan het voorkomen van discriminatie en uitsluiting en dat verschillen tussen doelgroepen worden herkend en passend geadresseerd.

Principes

De raad houdt toezicht vanuit vijf principes en zij toetst jaarlijks in de evaluatie of deze principes nog steeds gedeeld worden en opgeld doen.

- **Een gezamenlijke en eenduidige visie:** op de maatschappelijke rol en opdracht van Ons Tweede Thuis zowel binnen de raad als tussen de raad en het bestuur. Die visie vindt zijn concretisering en neerslag in de strategie en de wijze waarop die in praktijk wordt gebracht. De raad en het bestuur expliciteren daartoe de wederzijdse verwachtingen. De raad bespreekt periodiek strategische scenario's en toetst de uitvoerbaarheid, financierbaarheid en wendbaarheid van de strategie in het licht van externe ontwikkelingen;

² 'Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028. Landelijk kompas voor goede zorg en kwaliteit van bestaan. Met lef en moed samen werken aan kwaliteit, uit liefde voor de mens' (VGN, 2022).

- **Vertrouwen in het bestuur:** met respect voor de afzonderlijke rollen en verantwoordelijkheden. Het is de taak van de raad om zich blijvend ervan te vergewissen dat het vertrouwen gegeven kan worden;
- **Passend samenspel met het bestuur:** de raad biedt tegenwicht aan het bestuur (checks and balances), is steun voor het bestuur bij lastige vraagstukken en kiest steeds de passende armlengte. De raad wordt steeds vroegtijdig betrokken bij strategische en impactvolle ontwikkelingen. Indien nodig organiseert de raad aanvullende informatie of externe expertise om zijn onafhankelijke oordeelsvorming te waarborgen;
- **Proactiviteit:** de raad vormt zich ook zelf een beeld van wat op de toezichtagenda hoort;
- **Aandacht voor cultuur en gedrag:** binnen de raad waarbij de genoemde waarden de basis zijn. De raad betreft bij zijn toezicht expliciet signalen over organisatiecultuur, inclusiviteit, integriteit en sociale veiligheid, met bijzondere aandacht voor de positie van verschillende groepen binnen de organisatie.

Rollen

De vijf klassieke rollen zijn toezichthouder, sparringpartner, adviseur, klankbord en werkgever. De raad kan deze vijf rollen soepel hanteren met oog voor het feit dat de rollen onderling geen scherpe afbakening kennen.

- **Toezichthouder:** de raad bewaakt de doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie uitgewerkt in het meerjarenbeleidsplan en de (meerjaren)begroting. Bij de vervulling van hun taak richten de toezichthouders zich naar het belang van de organisatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden, primair de (toekomstige) bewoners, cliënten en medewerkers. De raad zorgt ervoor goed geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen die van invloed zijn op het bestuur en beleid van de organisatie. De leden hebben daar een eigen verantwoordelijkheid in. Informatie is primair afkomstig van het bestuur, maar de raad staat open voor, en gaat actief op zoek naar, de opvattingen van alle belanghebbenden, waarbij die van de medewerkers en cliënten en verwanten van primair belang zijn. De raad ziet er in het bijzonder op toe dat de continuïteit van zorg en ondersteuning onder alle omstandigheden is gewaarborgd. De raad van toezicht ziet toe op een adequaat ingericht systeem van risicomanagement en interne beheersing, inclusief periodieke rapportage over strategische, financiële, operationele en compliance risico's. De raad bespreekt jaarlijks het risicoprofiel en de risicobereidheid van de organisatie. De raad ziet toe op de financiële continuïteit van de organisatie waaronder een gezonde vermogenspositie, adequate liquiditeit, passende investeringsdiscipline en rechtmatige besteding van publieke middelen. De raad ziet er tevens op toe dat de organisatie in de praktijk invulling geeft aan inclusieve en gelijkwaardige zorg, onder andere door aandacht voor toegankelijkheid van dienstverlening, verschillen tussen doelgroepen en signalen van uitsluiting of ongelijke behandeling. De raad laat zich hierover actief informeren en betreft ervaringen van cliënten en medewerkers uit diverse achtergronden;
- **Sparringpartner:** de raad zorgt voor een cultuur waarbinnen het bestuur zijn dilemma's kan delen. De basis voor die cultuur ligt in transparantie, veiligheid, openheid, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid. Daarbij wordt de discussie niet geschuwd. Kenmerk is het bewaken van de balans tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Hierbij past een houding van dialoog op basis van argumenten en van kritisch doorvragen waardoor de discussie verrijkt wordt;
- **Adviseur:** de raad draagt zorg voor een brede samenstelling van deskundigheden die opportuun zijn voor de organisatie. Vanuit die deskundigheden adviseert de raad het bestuur zowel gevraagd als ongevraagd. De raad hanteert hierbij het uitgangspunt dat het advies een ingrediënt is in het afwegingsproces van het bestuur;

- **Klankbord:** vanuit de meerwaarde van een goede onderlinge samenwerking fungeert de raad als klankbord voor het bestuur. De raad is daarbij alert op invalshoeken als maatschappelijk belang, geldende wetten, codes, regels en procedures, rechtmatigheid, governance en financiële positie. Van daaruit belicht zij de onderhavige onderwerpen van alle kanten opdat het bestuur een breed perspectief geboden wordt;
- **Werkgever:** de raad is zich ervan bewust dat de bestuurders werknemers zijn van de organisatie en geeft de begeleiding die daarbij passend is. De raad handelt in de wetenschap dat zij als werkgever medeverantwoordelijk is voor een succesvol acteren van de bestuurders als werknemer. Onderwerpen als toekomstperspectief, opleidingen, veiligheid, functioneren, passen binnen de organisatie en zijn cultuur, etc. zijn daarbij regelmatig onderwerp van gesprek en krijgen hun beslag in het jaargesprek.

Randvoorwaarden

De raad zorgt ervoor dat de randvoorwaarden er zijn voor goed functioneren en een adequate taakoefening.

- **Houding en gedrag:** de raad zorgt voor onafhankelijkheid en deskundigheid in zijn benoemingsbeleid en in zijn werkwijze. Men spreekt elkaar aan en geeft feedback;
- **Compliance:** de raad draagt ervoor zorg dat men compliant is met alle wet- en regelgeving;
- **Professionalisering:** de raad zorgt voor voortdurende professionalisering. Onderdeel daarvan is scholing maar ook het volgen van relevante actualiteiten. Jaarlijks vindt een zelfevaluatiesessie (om en om onder externe begeleiding) plaats op basis van een agenda waartoe ook het bestuur inbreng heeft;
- **Expliciteren van verwachtingen:** de raad en het bestuur expliciteren hun wederzijdse verwachtingen en toetsen deze jaarlijks;
- **Legitimeren:** de raad legt jaarlijks maatschappelijk verantwoording af in de relevante jaardocumenten.

Portefeuilles

De statuten gaan uit van een minimum en een maximum aantal toezichthouders voor Ons Tweede Thuis. Ongeacht het specifieke aantal zijn binnen de raad vijf portefeuilles essentieel.

- **Kwaliteit van zorg en ondersteuning:** tenminste één van de leden heeft diepgaande kennis van de sector en de actuele ontwikkelingen daarin;
- **Financiële bedrijfsvoering:** tenminste één van de leden heeft diepgaande kennis van financiële verslaglegging, risicomanagement en interne beheersing en bij voorkeur diepgaande kennis van zorgfinanciën;
- **Vastgoedbeleid en beheer:** tenminste één van de leden heeft diepgaande kennis van assetmanagement en vastgoedbeheer bij voorkeur van zorgvastgoed;
- **Organisatie inrichting:** tenminste één van is leden heeft diepgaande kennis op het gebied van de personele inrichting van de organisatie en HR beleid;
- **Good governance in toezicht en bestuur:** tenminste één van de leden heeft diepgaande kennis op het gebied van governance met betrekking tot de toezichthoudende functie en met betrekking tot het bestuurderschap en de onderlinge relatie daartussen, met inbegrip van cliënten medezeggenschap en medewerkersmedezeggenschap.

Deze 5 portefeuilles, die hiermee erkent zijn, kennen een onderlinge verbondenheid en worden benaderd vanuit onderlinge verwevenheid zodat er sprake is van een integrale benadering in de bespreking van alle onderwerpen. Deze essentiële portefeuilles zijn voor de raad niet uitputtend, zo is er bij evaluaties te bezien welke mogelijk ontbreken, dan wel welke deskundigheden in het licht van externe en interne ontwikkelingen opportuun zijn. Als eerste valt dan te denken aan:

Technologie: tenminste één van de leden heeft diepgaande kennis op het gebied van digitale inrichting van de organisatie. Hieronder valt expliciete toezicht op digitale transformatie,

informatiebeveiliging en dataveiligheid. De verantwoordelijkheid voor besluitvorming en toezicht blijft te allen tijde collectief.

Evaluatie

De raad evalueert jaarlijks zijn functioneren en hanteert deze visie als leidraad daarbij. Uitkomsten van die evaluatie en acties die daaruit voortvloeien worden in een verslag vastgelegd. De evaluaties vinden tenminste om het jaar onder externe begeleiding plaats.