



Visie

Raad van Toezicht Tactus

Versie 1.1
Vastgesteld 24 januari 2019
Auteur Elly Smits

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1. Missie en visie.....	3
2. Samenstelling Raad van Toezicht.....	4
3. Toezicht.....	6
4. Good Governance.....	7
5. Doelen.....	8
6. Middelen.....	9
7. Toezicht in de praktijk.....	9
8. Deskundigheidsbevordering.....	10
9. Planning 2019.....	11

Inleiding

Op basis van de strategienota en missie en visie van Tactus Verslavingszorg heeft de Raad van Toezicht een visiedocument opgesteld. De focus is die van de toezichthouder. Daarbij horen eigenstandige verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het beschrijven van het veranderende inzicht in het uitoefenen van toezicht is een complexe onderneming die veelal ook door de NVTZ opgepakt wordt. Veel aspecten van de zorg zijn aan een flinke discussie onderhevig ook met het huidige regeerakkoord. De ontwikkelingen zijn niet allemaal te beschrijven.

Wat kan wel?

Dit is de eerste keer dat we als toezichthouders een eigen visiedocument hebben gemaakt. Als toezichthouders van Tactus willen we expliciteren vanuit welke intenties en opvattingen we ons werk doen; het kan een basis vormen voor een jaarlijks plan waarin we kunnen uitleggen op welke manier we toezicht willen uitoefenen; stellen wij ons doelen in het toezicht houden, leggen we verantwoording af over de al dan niet bereikte resultaten van ons werk.

Tot slot

Dit visiedocument dient natuurlijk in samenhang gelezen te worden met het meerjarenbeleid (2016 -2020) en visie van Tactus. Het motto uit deze nota is “Bewegen naar Buiten”

1. Missie en visie

Wij sluiten aan bij de missie van Tactus waarin o.a. het volgende is verwoord:

Tactus geeft op klantvriendelijke, respectvolle en zorgvuldige wijze voorlichting en advies en/of passende zorg aan mensen met verslavingsproblemen, hun naasten en de samenleving. Hierbij staat de – al dan niet uitgesproken – vraag van haar cliënten en patiënten centraal.

Dit impliceert dat de Raad van Toezicht, vanuit haar opdracht in de kern een dienende taak heeft. Wij onderschrijven het streven van Tactus dat medewerkers zo zelfstandig mogelijk kunnen werken en vanuit professioneel vakmanschap, verbinding en vertrouwen hun werk doen. Deze kwaliteiten resoneren in de besturingsfilosofie en de wijze waarop Tactus is georganiseerd. Een organisatievorm die steeds in beweging is om het optimale te creëren voor de cliënt en de medewerker. De kwaliteit van zorg dient voelbaar en merkbaar te zijn en komt tot uiting in aansluitende hulp op de hulpvraag van de individuele cliënt.

Hoe beter de kwaliteit van zorg, des te beter de risicobeheersing, en des te meer gerechtvaardigd het vertrouwen van de burger in de hulpverlening. Onze wijze van toezicht houden levert een bijdrage aan het maatschappelijk debat dat non-stop in de komende jaren over de zorg zal blijven plaatsvinden en vraagt ook om als Raad van Toezicht onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

In de uitvoering van ons toezicht houdend werk, zijn we proactief, gericht op samenwerking én onafhankelijk denken, duidelijk en doortastend. Goed toezicht houden gaat over én steun bieden én waar noodzakelijk op tijd maatregelen nemen.

2. Samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Profiel	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
Elly Smits <i>Voorzitter</i>	Kennis van maatschappelijke en bestuurlijke verhoudingen, bestuurlijke ervaring in grote (zorg)organisatie	<i>Zorg en governance vraagstukken</i> - Aanspreekpunt RvB - Voorzitter Remuneratiecommissie - Aanspreekpunt OR	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Directeur ESIM Interimmanagement en coaching</i> • Lid Raad van Toezicht Trivium Meulenbelt • Sesamadviseur en opleider
Lodi Hennink <i>Vice-voorzitter</i>	Ervaring in openbaar bestuur, gemeentelijke of provinciale organisatie	<i>Financieel en juridisch</i> - Lid Remuneratiecommissie - Aanspreekpunt OR	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Algemeen directeur Vereniging Humanitas (per september 2018)</i> • lid Raad van Commissarissen ASN Beleggingsfondsen NV • lid Raad van Toezicht Vereniging Eigen Huis • lid Raad van Advies FMMU/medTzorg
Jan Duenk <i>Lid</i>	Kennis van maatschappelijke en bestuurlijke verhoudingen, bestuurlijke ervaring in grote (zorg)organisatie	<i>Zorg en organisatie</i> - Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Voorzitter Raad van Bestuur Abrona</i> • bestuurslid Consortium Medisch Wetenschappelijk Onderzoek inzake project GOUD (Gezond Ouder Worden met een verstandelijke beperking) • commissielid Pedagogische en Onderwijskundige Wetenschappen, Universiteit Utrecht • lid Redactiecommissie Markant Magazine VGN • voorzitter Beleidsadviescommissie Kwaliteit en Veiligheid VGN • lid Raad van Toezicht Stichting Zorggroep Noordwest-Veluwe

<p>Petra Gerritsen</p> <p><i>Lid</i></p>	<p>Affiniteit met en oriëntatie op de kernfuncties van de Stichting, meer in het bijzonder vanuit het cliëntenperspectief, te benoemen op voordracht van de Cliëntenraad</p>	<p><i>Juridische zaken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid - Aanspreekpunt CCR, 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Advocaat</i> • mediator (op afroep) bij Freinetschool de Bothoven in Enschede
<p>Herman van Kesteren</p> <p><i>Lid</i></p>	<p>Financiële en bedrijfseconomische vakkennis</p>	<p><i>Financiële zaken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Auditcommissie Financiën & Vastgoed 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adviseur</i> • lid Raad van Toezicht Odyssee Training & Advies • Raad van Toezicht Stichting Exploitatie Fokus • lid Raad van Toezicht Stichting Het Groninger Landschap • lid Raad van Commissarissen Lefier
<p>Astrid van der Valk</p> <p><i>Lid</i></p>	<p>Ervaring in een onderneming in een commerciële markt</p>	<p><i>Financiën en ondernemen</i></p> <p>Lid auditcommissie Financiën & Vastgoed</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Directeur Astrid van der Valk Consultancy BV</i> • lid Raad van Toezicht Sensire

De Raad van Toezicht is samengesteld op basis van algemene kwaliteiten, deskundigheden en achtergrond. Deze kwaliteiten zijn vastgesteld in een profielschets. Bij de vervulling van een vacature kan worden besloten tot een nadere detaillering van de vereiste kwaliteiten en eigenschappen. Op die manier wordt de deskundigheid en de verdere ontwikkeling daarvan gewaarborgd.

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk. De leden hebben geen persoonlijke of werk gerelateerde binding met Tactus en worden niet op voordracht of door derden benoemd. Met uitzondering van mevrouw Gerritsen die op voordracht van de cliëntenraad is benoemd: de cliëntenraad heeft het recht een voordracht te doen voor een zetel in de Raad van Toezicht zoals omschreven in de Wet Medezeggenschap Cliënten zorginstellingen.

3. Toezicht

De Raad van Toezicht heeft drie rollen:

1. Werkgever van de bestuurder.
2. Klankbord voor de bestuurder
3. Toezichthouder op de organisatie

Ad.1 In de rol van werkgever heeft de voorzitter en vice-voorzitter van de Raad van Toezicht gesprekken met de bestuurder over het functioneren van de bestuurder en wordt in het kader van de WNT de honorering vastgesteld.

De bestuurder geeft informatie over zijn functioneren d.m.v. 360 graden feedbackcyclus.

Ad.2 De Raad van Toezicht gaat in gesprek met de bestuurder en ondersteunt d.m.v. vragen en suggesties de bestuurder bij het uitvoeren van zijn functie.

Ad.3 De Raad van Toezicht overlegt met de bestuurder over de strategie en de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie. Ook overleggen de toezichthouders met de bestuurder over de interne beheers- en controlesystemen die worden gehanteerd. Om de organisatie te sturen, risico's te beheersen en te controleren, hanteren we als Tactus een beleids- en budgetcyclus. De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de taak van de Raad van Toezicht.

Commissies

De commissies zijn ingesteld om als afvaardiging van de Raad van Toezicht meer aandacht te kunnen besteden aan specifieke onderdelen.

a. De commissie Kwaliteit & Veiligheid overlegt met de bestuurder en medewerkers kwaliteit regelmatig de zaken die van belang zijn voor de kwaliteit van de zorg en de veiligheid. Hier komen onder meer de incidentenmeldingen aan de orde.

b. De audit commissie Financiën & Vastgoed overlegt met de bestuurder en manager Financiën en Bedrijfsvoering zaken met betrekking tot de financiën en bedrijfsvoering van Tactus. Dit kan gaan over de begroting tot en met overleg met de accountant.

c. De remuneratiecommissie. Bewaakt de aspecten in het kader van de governance en voert gesprekken met de bestuurder over zijn functioneren.

Overleg

De Raad van Toezicht vergadert zes keer per jaar als voltallige raad. Hiervan vindt schriftelijke vastlegging plaats. Een half uur voor de vergadering stemt de Raad van Toezicht onderling af zonder de bestuurder. Eenmaal per jaar is er een dag waarin de evaluatie van de Raad van Toezicht plaatsvindt. Dit gebeurt met de regelmaat met externe ondersteuning. Tevens is er een tot twee keer per jaar een aparte strategiebijeenkomst.

Daarnaast woont een afvaardiging van de Raad van Toezicht een bijeenkomst bij van de Ondernemingsraad en Cliëntenraad. Een keer per jaar Stafberaad en het managementteam.

Ook heeft de Raad van Toezicht contact met de accountant. De accountant geeft toelichting op de jaarrekening in een vergadering van de audit commissie van de Raad van Toezicht. Verder stuurt de Raad van Bestuur de managementletter van de accountant aan de Raad van Toezicht.

Om goed 'voeling' te houden met het reilen en zeilen van de instelling worden de vergaderingen van de Raad van Toezicht regelmatig bijgewoond door managers of medewerkers uit de organisatie en worden door de Raad van Toezicht als geheel als ook door individuele leden werkbezoeken op verschillende locaties gehouden.

4. Good Governance

De gezamenlijke brancheorganisaties (BoZ) willen met een vernieuwde zorgbrede Governance-code, die vanaf 1 januari 2017 van kracht wordt, af van 'afvinkgedrag' in bestuur en toezicht van zorgorganisaties. Dit impliceert wat de BoZ betreft een transparante en toetsbare opstelling die verder gaat dan het pas-toe-of-leg-uit-beginsel. Op grond van dit beginsel geven bestuurders pas uitleg over hun handelen wanneer ze afwijken van de geldende governance-principes. Als het aan de BoZ ligt wordt het pas-toe-én-leg-uit voortaan de grondregel.

De Raad van Toezicht onderschrijft deze uitleg en voelt zich derhalve gecommitteerd aan de code.

Toezicht uitoefenen op een organisatie in de zorg heeft maatschappelijke betekenis. De zorg is van ons allemaal en het gaat ons ook allemaal aan. Daarmee begeeft het toezicht houden zich zowel op het interne als het externe pad.

Intern

Een trend in de zorg is dat elke zichzelf respecterende organisatie ernaar streeft om de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de zorg zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen, opdat alle betrokkenen zo zelfstandig mogelijk kunnen functioneren. Zo ook bij Tactus. Bevlogen professionals verbonden aan de instelling, zorgen dagelijks bij de uitoefening van hun beroep voor adequate hulp aan de cliënten. In hun werk worden zij ondersteund door managers en bestuurder die hen met raad, daad, en kaders ondersteunen en die zorgen voor de noodzakelijke faciliteiten.

Toezicht houden richt zich op kwalitatief hoogstaande hulpverlening en zorg, kosten effectieve zorg en legitieme zorg.

Daarmee zijn er verschillende invalshoeken. We onderscheiden het cliëntperspectief, het medewerkersperspectief, het organisatieperspectief en het maatschappelijk perspectief. Deze verschillende invalshoeken kunnen tegenstrijdig zijn en leiden tot dilemma's. De

richting voor het oplossen van deze dilemma's kan worden gevonden allereerst door de bereidheid om elke keer opnieuw hierover het gesprek met elkaar te voeren/in dialoog te gaan, kennis te vergaren en het delen van de verschillende perspectieven. Op basis daarvan willen we komen tot een aantal uitgangspunten en afspraken. De Raad van Toezicht wil ruimte bieden aan en waar nodig richting geven aan beleid en uitvoering, door proactief betrokken te zijn bij de belangrijkste processen en ontwikkelingen die in de organisatie plaatsvinden. Uiteraard gebeurt dit via de ondersteuning van de bestuurder.

Bij de besluitvorming staat het cliëntperspectief centraal. De Raad van Toezicht ziet daarbij de medewerkers als kritische succesfactor om gestelde doelen te realiseren.

Extern

Governance in de participatiesamenleving. Een veranderende samenleving stelt eisen aan de wijze van toezicht houden. De Raad van Toezicht van Tactus richt zich naast het interne toezicht ook op het publieke en maatschappelijke perspectief. Waar mogelijk dragen we bij aan het spel van afstemmen van belangen en meningen met belanghebbenden uit de maatschappij. Wij willen feeling houden met de externe omgeving bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij stakeholdersbijeenkomsten. We leveren onze bijdrage aan een professionele organisatie die gestoeld is op morele waarden. Bureaucratie, aanbodgericht denken en onthechting van de dagelijkse en hedendaagse realiteit willen we in woord en daad binnen en buiten de organisatie bestrijden.

5. Doelen

Als toezichthouders willen we vakwerk leveren. Daarvoor is deskundigheid op het terrein van gezondheidszorg en kennis van alle ontwikkelingen in het sociale domein onontbeerlijk. Die is nodig omdat we moeten kunnen laveren tussen situaties en intenties waarbij we te maken hebben met verschillende belangen. Toezicht houden is beargumenteerd kiezen van strategie, methoden en maatregelen om het welzijn van individuele cliënten en hun verwanten te bevorderen en risico's in de zorg te verminderen. We werken aan het verbeteren van onze werkwijzen. We willen het proces ondersteunen waarin medewerkers van Tactus ernaar streven dat cliënten zo optimaal mogelijk bijgestaan worden om de verslaving de baas te worden.

We willen ons ervan vergewissen dat vanuit een hoge mate van integriteit zorg wordt geleverd.

Het bevorderen van integriteit in de organisatie, het goede doen, tracht de Raad van Toezicht te bewerkstelligen door voortdurend afwegingen te maken tegen de achtergrond van verschuivende maatschappelijke verwachtingen.

Een gezonde en innovatieve bedrijfsvoering draagt bij aan het realiseren van gestelde doelen. We maken met de bestuurder duidelijke afspraken over wat een gezonde bedrijfsvoering behelst. Waar mogelijk dragen 'slimme' hulpmiddelen bij om het werk efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij blijven we ons ervan bewust en dragen we uit dat economische drijfveren ondergeschikt zijn aan het belang van cliënten en medewerkers.

Wet- en regelgeving dienen nageleefd te worden. Dit doen we. Echter we zullen kritisch blijven of de wet- en regelgeving de belangen van cliënten en/of betrokkenheid en

medewerkers dienen. Dit betekent dat we signalen zullen afgeven in de landelijke gremia wanneer dat niet het geval is.

6. Middelen

In vervolg op de geformuleerde missie, visie en doelen, beschikt de Raad van Toezicht over middelen om haar uitgangspunten te realiseren. Bij dat alles hoort een basishouding die we als volgt willen omschrijven:

We zijn adviserend en meedenkend waar het kan, en geven instemming en goedkeuring aan processen die nodig zijn voor het bereiken van de doelen van de organisatie.

De Raad van Toezicht wil de doelen gaan vertalen in een concrete set van werkafspraken met elkaar en de bestuurder. Daarbij denken we aan zaken als:

- Set van werkafspraken, zoals vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht en Bestuur.
Deze dienen als toetsstenen voor het onderlinge gesprek binnen de Raad van Toezicht en het overleg met bestuurder en geledingen van de organisatie;
- Jaarlijks vast te stellen thema's waar de Raad van Toezicht met bestuurder in de organisatie op wil koersen;
- Jaarlijks vast te stellen ambitie waar de Raad van Toezicht in overleg met de bestuurder zich op wil committeren en verbinden en in co creatie met bestuurder, interne geledingen en eventuele externe partijen;
- Jaarlijkse afspraken over bijscholing/deskundigheidsbevordering van Raad van Toezicht-leden;
- Het bevorderen van een optimale teamgeest en goede samenwerking door ons aan elkaar kenbaar te maken;
- Jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht als geheel.

7. Toezicht in de praktijk

Wat betekent een en ander voor de focus op toezicht houden?

De Raad van Toezicht is zich bewust van enerzijds de formele positie vanuit wet- en regelgeving en anderzijds het zoeken van de ontmoeting en dialoog met bestuurder, interne geledingen en externe stakeholders om bij te kunnen dragen aan de verdere ontwikkeling van de Tactus.

- Wij willen een acterende rol aan de voorkant op die ontwikkelingen waarin de bestuurder en organisatie op relevante onderwerpen een positie kiezen die afwijkt van heersende wet- en regelgeving. De Raad van Toezicht neemt een positief kritische houding aan bij vraagstukken die knellen tussen wet- en regelgeving enerzijds en verantwoorde cliënten- en personeelszorg anderzijds. De Raad van Toezicht wil zich inspannen voor de organisatie om haar maatschappelijke verantwoordelijkheid waar te maken en mede positie te kiezen.
- Wij willen de organisatie ruimte bieden om op ontwikkelingen te kunnen acteren zonder dat op ondergeschikte punten altijd alles met de Raad van Toezicht is besproken. Dit kan alleen maar als de Raad van Toezicht aan de voorkant meegenomen wordt en meebeslist over de positie die ingenomen moet gaan worden. Hiermee doet de Raad van

Toezicht een appèl op een grote mate van actieve informatieverstrekking door de bestuurder.

- Wij zullen reflecterend zijn op momenten die ons helpen om gezamenlijk koers te houden of van koers te veranderen.

8. Deskundigheidsbevordering

Jaarlijks besteden de Raad van Toezicht-leden aandacht aan het op peil houden van hun deskundigheid in relatie met hun taak als toezichthouder bij Tactus. Dit kan op diverse manieren plaatsvinden.

Zo volgt elk Raad van Toezicht-lid jaarlijks minimaal één activiteit op het gebied van deskundigheids- bevordering in relatie met de kern van de Raad van Toezicht-taak.

Van een bezochte activiteit wordt een beknopt verslag gemaakt en verstuurd naar de andere Raad van Toezicht-leden. Indien relevant komt het verslag ter toelichting op de agenda van de eerstvolgende Raad van Toezicht-vergadering.

Uit de jaarlijkse Raad van Toezicht-evaluaties kunnen, individueel of als team, behoeften blijken op het gebied van deskundigheidsbevordering.

9. Planning 2019

Naast de gebruikelijke onderwerpen m.b.t. inhoudelijk beleid, kwaliteit, strategie, begroting, jaarrekening en bedrijfsvoering wil de Raad van Toezicht in 2019 aandacht blijven besteden aan de volgende punten.

1. In het kader van de governance en NVTZ richtlijnen nemen wij acties om de transparantie van de Raad van Toezicht te blijven bevorderen. Ook is het onze opdracht om de kennis op peil te houden en te brengen en volgen de individuele leden cursussen en workshops. In dat kader evalueren we onze inbreng individueel in een gesprek met de voorzitter en een keer per jaar gezamenlijk ons functioneren als Raad van Toezicht. Met werkbezoeken en communicatie met de verschillende gremia wordt tevens getracht de (interne) transparantie te bevorderen.
2. Risico's op het gebied van de doelgroepen, kwaliteit en inhoud van de hulpverlening. Tactus verslavingszorg heeft doelgroepen die maatschappelijke risico's met zich meebrengen. We willen er bij blijven stilstaan wat dit voor de medewerkers betekent en hoe we hier toezicht op kunnen houden. De kwaliteit en inhoud van de hulpverlening blijft onze aandacht vragen, maar ook om ons te laten inspireren en door innovatie toekomstgericht met de materie om te gaan.
3. Vanuit onze maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid zullen we verbinding maken met externe stakeholders. We willen de ideeën van externen over Tactus horen om er naar te kunnen handelen.
4. Om onze informatie breed uit de organisatie te verkrijgen zoeken we contact met de verschillende gremia en zullen medewerkers en managers uit de organisatie bij de Raad van Toezicht uitgenodigd worden om hun ideeën en visie weer te geven. Daarnaast zullen leden van de Raad van Toezicht meelopen in het werkveld.
5. De Raad wil vooral ook meer aandacht schenken aan de innovaties in de organisatie en zullen daarbij de bestuurder uitdagen.
6. De Raad wil in dialoog met de bestuurder tot meer toegevoegde waarde komen voor de bestuurder door vanuit de Raad zelf explicieter onderwerpen aan de orde te stellen en de juiste vragen te stellen.
7. We willen meer aandacht voor dilemma's die spelen en deze met de RvB bespreken.
8. De RvT wil in 2019 meer aandacht besteden aan duurzaamheid. Dit betekent:
 - a. Vanuit een doordachte visie en doelen naar de organisatie kijken en naar handelen.
 - b. In de besluitvorming integere maatschappelijke overwegingen meenemen met het oog voor economische, sociale en milieutechnische belangen.
 - c. Duurzame inzet van medewerkers. Wat doet Tactus om mensen fit en gezond te houden? Invulling van het personeelsbeleid, seniorenbeleid etc.

- d. Op welke wijze kan Tactus zich positioneren in het maatschappelijke veld.
- e. De investeringen van Tactus in (onderhoud van) gebouwen (w.o. energie, binnenklimaat e.d.)