Visie op toezicht De Rijnhoven, juni 2025

1. Inleiding

Wet- en regelgeving, waaronder de Wet toelating zorginstellingen en de Zorgbrede Governancecode 2022, beschrijven de taken en spelregels voor de Raad van Toezicht (hierna: RvT) en voor het bestuur. In de statuten en reglementen van Stichting De Rijnhoven (hierna: De Rijnhoven) zijn deze nader uitgewerkt.

Het doel van De Rijnhoven is het zonder winstoogmerk en het met respect voor levensbeschouwing aanbieden van huisvesting, diensten en onderzoek, en ook behandeling, verpleging, verzorging, ondersteuning en begeleiding, ten behoeve van personen die daar aantoonbaar behoefte aan hebben en van wie redelijkerwijze geacht moet worden dat zij zelf niet in die behoefte kunnen voorzien en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt. De Raad van Toezicht gaat voor het toezicht op de organisatie uit van het principe van *good governance*. Toezicht en vertrouwen is hierbij in balans. Zij kijkt daarbij naar cliëntbelang, organisatiebelang, personeelsbelang en eventuele andere stakeholders. De visie van de RvT is mede richtinggevend voor het daadwerkelijk handelen. Deze visie wordt in deze notitie beschreven.

2. Good governance

De Rijnhoven hecht veel waarde aan een 'goed bestuur', waarin transparantie, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid centraal staan. De Rijnhoven onderschrijft daarom ook de Zorgbrede Governancecode 2022 en de principes die hieraan ten grondslag liggen. De Rijnhoven hanteert de code bij haar functioneren en is daarop intern en extern aanspreekbaar. Deze principes zijn:

- RvT en bestuur hanteren normen en waarden die passen bij de maatschappelijke opdracht.
- RvT en bestuur zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.
- RvT en bestuur zijn ieder vanuit hun eigen rol geschikt en verantwoordelijk voor hun taak.
- RvT en bestuur handelen in dialoog met belanghebbende partijen en waarborgen hun adequate invloed.
- RvT en bestuur kennen en beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.
- RvT en bestuur toetsen de legitimatie van De Rijnhoven aan het bieden van goede zorg aan cliënten.
- De RvT en het bestuur ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Rollen van de RvT

a. De rol van toezichthouder: beoordeling van activiteiten en prestaties van het bestuur van de organisatie in het licht van missie en doelstellingen; risico's signaleren ten aanzien van de continuïteit en de maatschappelijke opgave van De Rijnhoven; naleving wet- en regelgeving
b. Het verlenen van goedkeuring aan onder meer jaarstukken, het strategisch (vastgoed)plan, reglementen en andere statutair en in de Zorgbrede Governancecode vastgelegde onderwerpen;
c. De rol van adviseur/klankbord: advisering op basis van kennis en expertise en informatie van elders; De ambities van de Rijnhoven vormen het toetsingskader voor de RvT;
d. De rol van werkgever: het bepalen van de omvang en samenstelling van het bestuur, zorgvuldige selectie van passende bestuurders, het vastleggen van contracten en bepalen van het bezoldigingsbeleid, jaarlijkse beoordeling van het bestuur en het functioneren en geschiktheid van bestuurders bij de zich ontwikkelende organisatie, schorsing en ontslag;

e. Het bijdragen aan de maatschappelijke verankering: borging van de maatschappelijke opdracht en positie van de organisatie; toezien op maatschappelijke verantwoording door het bestuur; perspectieven brengen van buiten De Rijnhoven en verbinding leggen met (ontwikkelingen in) de samenleving zoals duurzame inzetbaarheid, inclusiviteit, enz. De maatschappelijke opdracht vormt bij uitstek het mandaat om in de RvT plaats te nemen.

NB. Zelfreflectie op deze rollen vormt een belangrijke waarde van het RvT- lidmaatschap.

3. Visie op toezicht bij De Rijnhoven

De toezichtsbelofte

De RvT sluit zich voor haar visie aan bij de toezichtsbelofte van de Raad voor Volksgezondheid. De RvT ziet het als haat taak om de dialoog aan te gaan over de gezamenlijke bijdrage aan een duurzaam en adaptief zorgstelsel: binnen en tussen instellingen, professies, burgerberaden en systeempartijen, en zonder dogma's en taboes, met de wil om anders te denken en daarnaar te handelen, inclusief een kritisch zelfbewustzijn over de eigen rol in het stelsel (zie: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, 2023, "Met de stroom mee", pagina 81).

Ambities

Om de ambities te realiseren heeft De Rijnhoven een missie en visie geformuleerd waarbij Krachtig Grijs de missie verwoordt. De missie is dat De Rijnhoven samen met ouderen en hun netwerk zorgt voor passende ondersteuning bij complexe hulpvragen. De ondersteuning sluit aan bij wat ouderen met hun netwerk zelf kunnen. In de regio draagt De Rijnhoven actief bij om de zorg breed toegankelijk, duurzaam en toekomstbestendig te organiseren.

Zij heeft hierbij de visie dat haar kracht ligt in de persoonlijke aanpak in een dorpse cultuur. De Rijnhoven is stevig verankerd in Harmelen, Vleuten, De Meern en Montfoort. De medewerkers zetten zich samen met het netwerk van de ouderen en vrijwilligers in om de cliënten en hun netwerk te versterken in hun zelf- en samenredzaamheid. De Rijnhoven biedt ondersteuning op het gebied van wonen, welzijn, zorg en behandeling, zowel thuis als in het verpleeghuis.
Er is aandacht voor vitaliteit, werkplezier en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Zo kunnen zij vakbekwaam, met eigenaarschap en aandacht hun werk doen en waarde toevoegen aan de kwaliteit van leven van de cliënten. Door innovatief te werken, wordt de zorg toekomstbestendig georganiseerd en blijft de zorg toegankelijk, met daarbij een scherp oog voor het milieu.

De kernwaarden zijn uitgangspunten voor houding en gedrag van het bestuur en de organisatie. Dit zijn:

- Vakbekwaam
- Vertrouwen
- Verbinden

4. Toezichtkader

Onder toezichtkader worden de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht verstaan, die door de RvT zelf zijn gespecificeerd.
De RvT volgt de Zorgbrede Governancecode 2022. Als lid van de brancheorganisatie Actiz hebben de RvT en het bestuur zich ook verplicht tot toepassing en naleving van de Zorgbrede Governancecode. De RvT ziet erop toe dat ook het bestuur in overeenstemming met de wet en branchecode handelt. Daarnaast houdt zij toezicht op basis van de uitgangspunten die in de statuten van Stichting de Rijnhoven zijn geformuleerd. Hierin is onder andere opgenomen: de samenstelling, de zittingstermijn, de benoembaarheid, de taken en bevoegdheden, de wijze van vergaderen en de wijze besluitvorming van de Raad van Toezicht.

Tot slot heeft de RvT in haar reglement een aantal zaken nader uitgewerkt zoals o.a. de taken, verantwoordelijkheden en werkwijze. De afzonderlijk deelcommissies beschikken over een eigen reglement. Ook zijn er de externe kaders zoals vigerende wet- en regelgeving.

5. Toetsingskader

De RvT sluit in haar toezicht aan bij de ambities van De Rijnhoven. Onder het motto Krachtig Grijs zorgt De Rijnhoven samen met ouderen en hun netwerken voor passende ondersteuning bij complexe hulpvragen. In de regio draagt De Rijnhoven actief bij om de zorg breed toegankelijk, duurzaam en toekomstbestendig te organiseren.

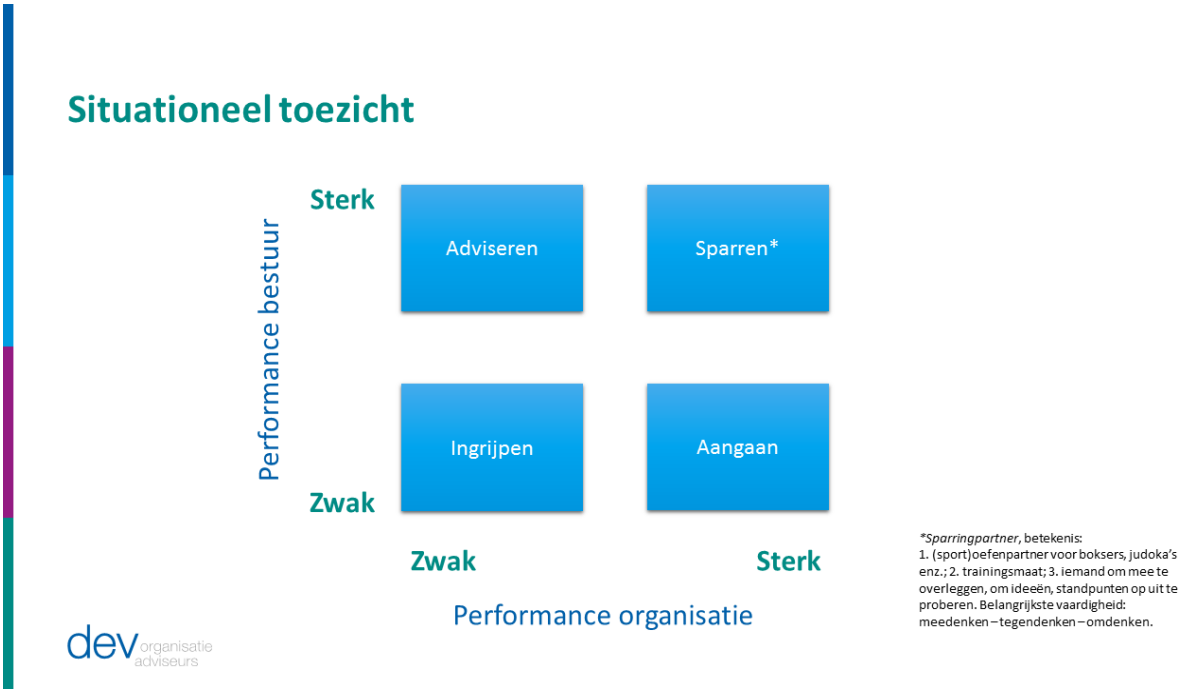
De RvT van De Rijnhoven heeft hiervoor tijdens haar zelfevaluatie een aantal gezamenlijke doelen geformuleerd.

- De maatschappelijk opgave is opnieuw benoemd en gekoppeld aan het organisatie-, cliënten- en personeelsbelang. Dit komt tot uiting in de strategische koers met het motto Krachtig Grijs
- Toezicht op de uitvoering en rolling forecast van de strategische koers via jaarplannen en projectenoverzicht De RvT houdt daarnaast feeling met de organisatie door middel van bijvoorbeeld werkbezoeken aan locaties en vergaderingen/bijeenkomsten waarvoor medewerkers worden uitgenodigd om een presentatie te houden.
- Het zorglandschap verandert. In veel gevallen zijn ook andere (zorg)organisaties betrokken. Niet in een keten, maar in een netwerk. De Rijnhoven investeert in duurzame relaties en partnerships met onze belangrijke stakeholders als lokale en regionale welzijn- en zorgketens, zorgverzekeraars, woningbouwcorporaties, inspecties, financiers, leveranciers, gemeenten, regioverbanden, provincie en rijk. Mede als hoeder van de dialoog stimuleert de Raad deze ontwikkelingen.
- In kader van het strategisch vastgoedbeleid informeert de RvT zich op een brede wijze en geeft goedkeuring aan investeringen op basis van een passende businesscase waarbij het meerjarenperspectief voldoende aandacht krijgt.
- Nieuwe technologieën en digitalisering zorgen voor fundamentele veranderingen in de zorg sector. Dit vergt dat de data op orde zijn in termen van kwaliteit, beveiliging en gebruik. Goede data en doelmatige inzet van zorgtechnologie zijn hierbij essentieel.
- De status van de organisatie wordt gepeild door elke tertiaal toezicht te houden op de financiële ratio's, de ervaren kwaliteit van zorg door de cliënt, de medewerkerstevredenheid, de mogelijkheden en grenzen voor kruisfinanciering en door het stellen van de juiste vragen m.b.t. de te verwachte ontwikkelingen.

6. Werkwijze

De RvT hecht aan onafhankelijkheid en een constructief-kritische attitude van zijn leden, waarbij het belang van de organisatie voorop staat. De RvT is overtuigd van de meerwaarde van een goede onderlinge samenwerking van de leden van de RvT en van die tussen de RvT en het bestuur. De basis voor die samenwerking ligt in transparantie, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid, waarbij de discussie niet geschuwd wordt. De leden spreken elkaar aan en geven elkaar feedback. Zij zijn zich bewust van de onderscheidende rollen als raad van bestuur en raad van toezicht. Zij zijn aanspreekbaar op hun positie en gedragen zich daar ook naar.
Kenmerk van de samenwerking is het bewaken van de balans tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Hierbij past een houding van dialoog op basis van argumenten en van kritisch doorvragen.

In omstandigheden waarin de Raad van Bestuur er blijk van geeft in control te zijn, blijft de RvT op (gepaste) afstand. Het toezicht kan intensiever worden, in het geval een crisis dreigt, of als de organisatie in zwaar(der) weer terecht komt. Zie onderstaand schema:



De RvT kan zelf besluiten het toezicht te intensiveren, maar nog beter is het als dit op verzoek van het bestuur gebeurt, vanuit het principe dat 'het bestuur bestuurt'. De RvT stapt dan in de rol van meedenker en ondersteuner, om samen te werken aan het versterken van het bestuur, zonder de organisatie onnodig te belasten.

Communicatie
De RvT streeft naar een open en wederkerige communicatie met belanghouders en –organen. Zij is bekend en benaderbaar door:

- Het voeren van de dialoog met (vertegenwoordigers van) medewerkers en cliënten op basis van vertrouwen en openheid in het bijzonder over kwaliteit, vastgoed en duurzaamheid;
- Effectief in verbinding te zijn met externe stakeholders om het toezicht op externe legitimatie invulling te kunnen geven.

De RvT is zich bewust van de spanningsvelden die zich tussen de rollen die zij vervult, kunnen voordoen.
De RvT voert haar taken uit vanuit een proactieve en constructieve benadering, op basis van onderling vertrouwen en vertrouwen naar het bestuur.
De RvT investeert in een adequate en stimulerende groepsdynamiek die het toezicht en de samenwerking met het bestuur en de directie bevordert.

Professionalisering
De RvT ambieert een voortdurende professionalisering van zichzelf en verwacht dit ook van het bestuur en overige personen die ten behoeve van De Rijnhoven werkzaam zijn.
Het blijven werken door de RvT aan de eigen deskundigheid komt tot uitdrukking in:

- Scholing: de Zorgbrede Governancecode stelt als voorwaarde het opstellen en naleven en van een jaarplan voor permanente educatie en een introductieprogramma voor nieuwe leden. Elke toezichthouder is zelf verantwoordelijk voor het volgen van voldoende bijscholing.

- Zelfevaluatie: eens per jaar evalueert de RvT het eigen functioneren en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. Zij stelt zich vooraf op de hoogte van de visie van het bestuur op haar functioneren. Een externe deskundige begeleidt minimaal om de drie jaar deze zelfevaluatie.
- Actualiteiten: toezichthouders volgen de politieke, beleidsmatige en inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van de ouderenzorg op de voet. Toezichthouders houden ook, voor zover relevant voor De Rijnhoven, de ontwikkelingen op hun eigen vakgebied bij, en de actualiteiten in de media.

7. Samenstelling RvT

De RvT bestaat uit een door de RvT te bepalen aantal van ten minste vijf en ten hoogste zeven leden. Uitgangspunten voor de samenstelling van de RvT zijn deskundigheid, integriteit, professionaliteit en complementariteit. Bij het vervullen van vacatures binnen de RvT wordt aandacht besteed aan diversiteit naar geslacht, maatschappelijke achtergrond, deskundigheid, leeftijd en regionale binding. Herbenoeming is niet vanzelfsprekend. Hierover wordt via een afgewogen evaluatie tijdig een besluit genomen. De profielschets wordt bij elke vacature opnieuw geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Onafhankelijkheid
De RvT is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur, de dagelijkse en algemene leiding van de instelling en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Jaarlijks wordt geïnventariseerd of leden, en /of hun verwanten, op enerlei wijze een relatie hebben met een aan de Rijnhoven verbonden partij. Zij zijn ook geen vertegenwoordigers van enige interne of externe partij van De Rijnhoven. Zij handelen zonder last of ruggenspraak, maar wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke taak van De Rijnhoven.

Nevenfuncties
Potentiële nevenfuncties van RvT en het bestuur worden tijdig gemeld en besproken in de RvT en aan de Zorgbrede Governancecode getoetst door de RvT, voordat deze functies worden geaccepteerd.

Commissies
De RvT kent vier commissies waarvan drie commissies over een eigen reglement beschikken. In de commissies kwaliteit innovatie en veiligheid en de auditcommissie financiën, vastgoed en digitalisering worden onderwerpen diepgaander besproken, ook worden professionals uitgenodigd om de onderwerpen verder toe te lichten en om met elkaar in gesprek te gaan.
- In de commissie kwaliteit innovatie en veiligheid wordt toezicht gehouden op de kwaliteit van zorg zoals via kwaliteitssystemen als de dagelijkse praktijk.
- In de auditcommissie financiën, vastgoed en digitalisering komen zaken m.b.t. de bedrijfsvoering aan bod zoals begroting, en jaarrekening, management letter, accountant en ICT (cybersecurity etc.).
- De remuneratiecommissie is ingesteld ter ondersteuning van de werkgeversrol van de Raad van Toezicht en adviseert de raad omtrent de werving, selectie, (her)benoeming, beoordeling en bezoldiging van bestuurder(s) en leden van de raad en bereidt de besluitvorming van de raad daaromtrent voor.
- De agendacommissie komt voorafgaand aan elke plenaire rvt- vergadering bijeen om de voorgestelde agendapunten nader met elkaar te bespreken en/of aan te vullen. Bij dit overleg zijn naast de voorzitter en de vicevoorzitter ook de bestuurder en de bestuurssecretaris aanwezig.

8. **Informatievoorziening**

De RvT heeft om goed toezicht te kunnen houden voldoende informatie nodig. Naast de informatie vanuit het bestuur heeft de RvT (met medeweten van het bestuur) periodiek formeel dan wel informeel contact met functionarissen binnen de organisatie om zich te laten informeren. Zo vindt er in ieder geval jaarlijks overleg plaats met de Ondernemingsraad, Cliëntenraad en Verzorgenden en Verpleegkundige Adviesraad. Ook is er een jaarlijkse ontmoeting tussen de leden van de commissie kwaliteit, innovatie en veiligheid en de cliëntenraad.
Tweemaal per jaar is er een themabijeenkomst met de RvT en het directieteam, de ene keer is het bestuur hierbij aanwezig en de andere keer niet. Daarnaast wil de RvT graag regelmatig vergaderen op locatie waarbij een medewerker een korte inleiding verzorgt.
Er is structureel overleg met de accountant, dit betreft de jaarlijkse managementletter en de jaarrekening. Daarnaast zorgt de RvT dat ze op de hoogte blijft van de ontwikkelingen binnen de sector en de regio waarbinnen de Rijnhoven werkzaam is. In een afzonderlijk Informatieprotocol is de informatievoorziening nader uitgewerkt.