

# Handreiking Toezichtvisie



**Dit is een publicatie van de Innovatie- en Adviescommissie Goed Toezicht**

em. prof. dr. Ed Vosselman (voorzitter)

drs. Mariëlle Rompa (*t/m december 2021*)

dr. Marij Bontemps (*t/m januari 2023*)

drs. Robert Reekers

Karin Runia Msc

drs. Saskia Mahabali MBA

[communicatie@nvtz.nl](mailto:communicatie@nvtz.nl)

september 2023



# Preambule

Hoewel er sprake is van een vergelijkbare praktijk in het toezicht – in het land denkt iedereen er min of meer hetzelfde over – is toezicht houden tegelijkertijd in iedere organisatie weer anders. Daarom is het belangrijk dat een raad van toezicht een eigen toezichtvisie opstelt.

Een toezichtvisie beschrijft hoe het intern toezicht zich verhoudt tot de maatschappelijke opdracht van de zorgorganisatie, welke mede tot uiting komt in de door de raad van bestuur in overleg met de belanghebbenden geformuleerde doelstellingen. Een toezichtvisie kan de raad van toezicht houvast geven in de dagelijkse praktijk van het toezicht houden. Een toezichtvisie kan bovendien een fundament vormen voor goed samenspel tussen raad van bestuur en raad van toezicht. Eventuele verschillen in opvattingen over passend samenspel worden blootgelegd in de dialoog over de toezichtvisie.

In de NVTZ-publicatie *Zienderogen Beter II* is reeds aandacht besteed aan de onderwerpen die in een toezichtvisie opgenomen kunnen worden. Daarnaast wordt in het kader van 'Transparantie' van het programma *Goed Toezicht* sinds juni 2019 aan leden gevraagd om hun toezichtvisie te delen. Uit de evaluatie van het programma *Goed Toezicht* blijkt dat veel raden een toezichtvisie hebben of bezig zijn met de ontwikkeling daarvan. Het belang van een toezichtvisie wordt ook benadrukt in het *Kader Toezicht op Goed Bestuur* (Nederlandse Zorgautoriteit en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, 2020). Eén van de zes thema's luidt als volgt: 'de raad van toezicht investeert in een eigen toezichtvisie en formuleert de doelstelling en acties'.

Tijdens de regiobijeenkomsten, die in de eerste helft van 2020 door de NVTZ voor haar leden zijn georganiseerd, en uit het onderzoek naar het programma *Goed Toezicht* is gebleken dat raden van toezicht ook vaak zoekende zijn hoe de toezichtvisie vorm en inhoud moet krijgen. Deze zoektocht naar vorm en inhoud wordt door dit onderzoek opgemerkt als 'een proces van ontwikkeling die zelf belangrijker is dan het product' (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2020). Daarom heeft de Innovatie & Adviescommissie, die het programma *Goed Toezicht* mede aan de hand van de ervaringen van leden evalueert, een handreiking opgesteld om raden van toezicht te ondersteunen bij het opstellen van een toezichtvisie. Nadrukkelijk vermeldt zij dat het hier om **een handreiking** gaat en niet om een pakket van eisen.



# Kern- en ondersteunende vragen

Deze handreiking omvat vijf kern- en ondersteunende vragen. Het beantwoorden van deze vragen kan helpen bij het onder woorden brengen van de toezichtvisie. De eerste vraag is gericht op het proces. De andere vier vragen liggen op inhoudelijk terrein. Bij elke kernvraag zijn ondersteunende vragen geformuleerd die desgewenst aanvullend behulpzaam kunnen zijn bij het formuleren van de toezichtvisie door de raad. Deze zijn op pagina 6 en 7 te vinden.

# Kernvragen

## **1. Hoe komt een toezichtvisie tot stand?**

Veel raden van toezicht, die reeds een toezichtvisie geformuleerd hebben, geven aan dat het proces om tot een toezichtvisie te komen waardevol is gebleken voor goed samenspel. De totstandkoming en de (beoogde) toepassing zijn in de toezichtvisie beschreven.

## **2. Wat streeft de raad na met haar toezicht?**

De raad van toezicht houdt naast het organisatiebelang steeds proactief het maatschappelijk belang voor ogen. Uit de toezichtvisie blijkt dat de raad van toezicht op de hoogte is van de waarden, de specifieke missie en visie en de prioriteiten van de organisatie. Ook blijkt uit deze visie dat de raad betrokken is bij de totstandkoming daarvan.

## **3. Wat zijn de uitgangspunten van het handelen van de raad van toezicht?**

De raad ontwikkelt zijn eigen karakter en stijl in de werkwijze. Deze zogenaamde toezicht-mentaliteit kan geduid worden met behulp van meerdere assen waarop uitersten weergegeven worden, zoals vertrouwen en beheersing, nabijheid en afstand.

## **4. Hoe houdt de raad toezicht op de kwaliteit van zorg die de cliënt ontvangt?**

Zorgorganisaties maken bij het voeren van hun kwaliteitsbeleid gebruik van allerlei kwaliteitssystemen. Uit de toezichtvisie blijkt dat de raad zicht heeft op de verhouding van kwaliteit volgens kwaliteitssystemen en de kwaliteit van zorg zoals die in de dagelijkse praktijk ervaren wordt door cliënten en zorgprofessionals.

## **5. Wat is de scope van de raad en welke relaties onderhoudt de raad?**

De raad heeft niet alleen een interne oriëntatie, maar richt zich ook op de relatie(s) met samenwerkingspartijen en diverse belanghebbenden ('stakeholders'). De toezichtvisie beschrijft hoe de raad over de grenzen van de eigen organisatie heen kijkt.

# Ondersteunende vragen

De onderstaande facultatieve subvragen per kernvraag kunnen de raad van toezicht verder op weg helpen in de formulering van de toezichtvisie.

## 1. Hoe komt een toezichtvisie tot stand?

- a. Wie stelt de toezichtvisie op?
- b. Wie zijn betrokken bij het opstellen van een toezichtvisie?
- c. Op welke manier komt de toezichtvisie tot stand?
- d. Met welke belanghebbenden wordt de toezichtvisie gedeeld?
- e. Wanneer en hoe wordt de toezichtvisie geëvalueerd?

## 2. Wat streeft de raad na met het houden van toezicht?

- a. Wat is de maatschappelijke opdracht van de organisatie waar de raad op toeziet?
- b. Op welke wijze houdt de raad toezicht op de (realisatie van) duurzaamheidsambities (bijvoorbeeld tegen de achtergrond van de greendeal 3.0)?
- c. Wat zijn daarnaast specifieke doelstellingen van de organisatie?
- d. Op welke manier sluiten deze doelstellingen aan bij de maatschappelijke opdracht van de organisatie?
- e. Wat zijn de doelstellingen van de raad van toezicht?
- f. Wat doet de raad om aan te sluiten bij de doelstellingen van de organisatie?
- g. Op welke wijze brengt de raad de waarden van de organisatie in de praktijk?

### 3. Wat zijn de uitgangspunten van het handelen van de raad van toezicht?

- a. Hoe kenmerkt de toezicht-mentaliteit zich op de volgende assen?

Vertrouwen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beheersing en controle
Nabijheid	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Afstand
Voortdurend toetsen via de dialoog met bestuurders en belanghebbenden.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Achteraf toetsen aan de hand van meetbare resultaten

- b. Hoe komt de toezicht-mentaliteit tot uiting in de werkwijze van de raad?  
c. Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de sparringpartner-/advies-/klankbordrol?  
d. Op welke wijze geeft de raad van toezicht invulling aan de rol van 'hoeder van de dialoog'?

### 4. Hoe houdt de raad toezicht op de kwaliteit van zorg die de cliënt ontvangt?

- a. Hoe houdt de raad vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid toezicht op de inrichting en uitwerking van formele kwaliteitszorgsystemen?  
b. Hoe verkrijgt en houdt de raad zicht op de door cliënten en zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zorg?  
c. Hoe gaat de raad om met spanningen tussen systeem en praktijk, tussen systeemwereld en leefwereld?

### 5. Wat is de scope van de raad en welke relaties onderhoudt de raad?

- a. Met welke gremia en belanghebbenden heeft de raad contact (medewerkers, cliënten/patiënten, externe organisaties, netwerkorganisaties)?  
b. Op welke manier is de raad zichtbaar en toegankelijk voor belanghebbenden?  
c. Hoe zorgt de raad dat zij in contact blijft met belanghebbenden en dat zij weet wat er bij hen speelt?  
d. Welk karakter hebben deze relaties? Wat is hun intensiteit?  
e. Hoe informeren de raad van toezicht en raad van bestuur elkaar over belanghebbenden?  
f. Hoe verhouden de organisatie en de raad zich tot (regionale) samenwerking in relatie tot het eigen organisatiebelang?



**E-mail**

bureau@nvtz.nl

**Postadres**

Postbus 30512  
3503 AH Utrecht

**Telefoon**

(030) 737 00 85

**www.nvtz.nl**