

Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader

raad van toezicht (De Waerden)

12 december 2025

*Toezichtsdokument raad van toezicht/ vastgesteld door de raad van toezicht 12 december 2025
/ beheerder raad van toezicht*

De toezichtvisie

De Waerden werkt vanuit het raad van toezicht-model. In dit model werken raad van bestuur en raad van toezicht samen aan het bieden van goede begeleiding en ondersteuning aan *mensen* met een beperking in het dagelijks leven, op basis van de *Triple-C methodiek*. Deze *mensen* zijn kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen met een verstandelijke beperking en gezinnen waarvan één of beide ouders en / of het kind een verstandelijke beperking hebben.

De raad van bestuur bestuurt De Waerden zodanig dat De Waerden haar maatschappelijke doel realiseert en legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht en externe toezichthouders. De raad van toezicht houdt *integraal* toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de besturing van (de aan) De Waerden (verbonden organisaties en/of rechtspersonen), treedt op als werkgever namens de stichting De Waerden voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur als *klankbord* terzijde.

Het maatschappelijke doel, zoals hierboven beschreven, heeft De Waerden uitgewerkt in haar Visie & Strategie document (met daarin de missie, visie en ambities). Dit geeft richting aan het handelen van de raad van bestuur, het management en de medewerkers binnen De Waerden. Het Visie & Strategie document geeft, naast de statuten en reglementen, ook richting aan de toezichtvisie van de raad van toezicht.

De missie en visie van De Waerden zijn als volgt geformuleerd:

Missie

'Wij bieden professionele ondersteuning aan mensen met een beperking in het dagelijkse leven'

Visie

Vanuit onze visie streven wij naar een samenleving waarin cliënten met een beperking optimaal meedoen met de mensen om hen heen. De Waerden onderscheidt zich in het kleinschalig wonen, werken en vooral deelnemen aan de maatschappij; daadwerkelijk het gewone leven ervaren. Dit doen we vanuit groots denken, met een visie op inclusie en de keuze voor een onderliggende begeleidingsmethodiek, - en - klein doen, in verschillende projecten.

Passend bij de missie en visie van De Waerden bieden wij professionele begeleiding op basis van de Triple-C methodiek. In Triple-C gaat het erom dat cliënten 'het gewone leven ervaren'. Zoveel als mogelijk. Dit sluit naadloos aan op de visie van De Waerden kunnen zijn wie je bent en van betekenis zijn. Met de keuze voor deze begeleidingsmethodiek zetten we in op een gewoon leven voor cliënten waarbij we uitgaan van de menselijke behoefte, een onvoorwaardelijke relatie aangaan en samen werken aan betekenisvolle daginvulling.

Daarnaast houdt de raad van toezicht toezicht op de statische kwaliteit (borging van risicogebieden in de dagelijkse zorgpraktijk) en dynamische kwaliteit (de ontwikkeling van de zorg) van De Waerden.

Professioneel toezichthouden

Toezichthouden is een vak. De raad van toezicht vindt dat hij zich continu moet scholen en ontwikkelen. De toenemende complexiteit waarin De Waerden zich bevindt en de maatschappelijke druk op toezichthouders maakt deskundigheidsbevordering & bijhouden van vakliteratuur en ontwikkelingen in de wet- en regelgeving nog belangrijker voor de raad van toezicht. Alleen op die manier kan de raad van toezicht de meerwaarde blijven leveren voor de samenleving namens wie hij toezicht houdt op De Waerden. Daarbij omarmt de raad van toezicht diversiteit in de raad van toezicht en houdt daarmee bij de werving en selectie van toezichthouders expliciet rekening.

Visie op uitoefening rollen

De visie op de uitoefening van de drie rollen van de raad van toezicht - intern toezicht houden, werkgeverschap en klankbord- is gebaseerd op de visie van De Waerden en Good Governance. De precieze uitwerking van deze rollen is te vinden in het Reglement Toezichthouders.

Intern toezicht gaat over de vraag of De Waerden haar maatschappelijke doelstelling waarmaakt. Dit toetst de raad van toezicht met als ijkpunt de visie en strategie van De Waerden enerzijds en aan het leveren van goede en toegankelijke zorg en het recht doen aan relevante maatschappelijke ontwikkelingen anderzijds. De raad van toezicht is daarnaast vanwege zijn toezichtrol betrokken bij de besluitvorming over fundamentele onderwerpen, zoals beschreven in de Governancecode Zorg 2022, de statuten van De Waerden en de reglementen toezichthouders en raad van bestuur.

De raad van toezicht wil zijn taken proactief en integraal vervullen.

De raad van toezicht verstaat onder proactief toezicht:

- toezicht dat met de raad van bestuur vooruit kijkt, strategische thema's agendeert en doelen stelt;
- toezicht dat met de raad van bestuur naar het heden kijkt en hierbij externe ontwikkelingen beschouwt, welke gerealiseerd worden door interne plannen;
- toezicht dat met de raad van bestuur 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 systemen en het handelen van alle medewerkers binnen De Waerden. Daarbij wordt gekeken naar de 'hard controls' (concrete en meetbare factoren), maar ook naar de 'soft controls' (cultuur, signalen, minder concrete en lastig meetbare factoren). De raad van toezicht vindt integraal toezicht belangrijk om alle strategische besluitvorming te kunnen toetsen aan de missie, de visie en de continuïteit van de organisatie. Integraal toezicht wordt onder meer bevorderd door een goede informatievoorziening.

De raad van toezicht hecht groot belang aan de gepaste afstand en onafhankelijkheid ten opzichte van de raad van bestuur. Hij houdt daar nadrukkelijk rekening mee in zijn rol als raadgever wat niet wegneemt dat de leden van de raad van toezicht altijd beschikbaar zijn voor de raad van bestuur indien gewenst.

Deze stellingname betekent ook dat de raad van toezicht geen actieve rol inneemt als het gaat om de invulling van de strategie van De Waerden. De raad van toezicht vindt dat het vanuit zijn toezichthoudende, raadgevende, klankbord en werkgeversrol primair zijn taak is om op een stimulerende en uitdagende manier vragen te stellen aan de raad van bestuur die eventuele lacunes in de gedachtevorming blootleggen. De raad van toezicht streeft ernaar om de raad van bestuur kritisch te bevragen zodat de wezenlijke dilemma's waar de raad van bestuur voor staat op tafel komen en worden besproken.

De raad van toezicht moet daarom goed aangesloten zijn op de ontwikkelingen in de sector en de interne ontwikkelingen van De Waerden.

In zijn visie op **goed werkgeverschap** is de raad van toezicht enerzijds gericht op de geschiktheid van de raad van bestuur voor het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van De Waerden in het licht van de in- en externe uitdagingen en het hierbij behorende ontwikkelperspectief van de raad van bestuur en anderzijds op de verantwoording over het handelen van de raad van bestuur en de behaalde resultaten. Omdat de raad van toezicht zich realiseert dat hij slechts zicht heeft op een deel van het handelen van de raad van bestuur maakt hij bij de jaargesprekken met de raad van bestuur gebruik van 360 graden feedback van belanghebbenden. Daarnaast houdt de raad van toezicht oog voor een gezonde balans werk/privé.

Waarden

Om zijn visie op toezicht vorm te kunnen geven, heeft de raad van toezicht een aantal waarden geformuleerd die zijn handelen kenmerken. De raad van toezicht sluit daarbij integraal aan op de kernwaarden van de Waerden.

De raad van toezicht hanteert bij zijn werkzaamheden telkens de eigen kernwaarden:

- Integriteit;
- Betrouwbaarheid;
- Reflectie;
- Omgevingsgerichtheid

Leden van de raad van toezicht spreken elkaar aan als deze waarden niet in praktijk worden gebracht en de voorzitter voelt daarvoor ook de verantwoordelijkheid.

Relatie met belanghebbenden

De raad van toezicht wordt door de raad van bestuur geïnformeerd over de visie en de relevante ontwikkelingen bij de belangrijkste belanghebbenden van De Waerden. De raad van toezicht gaat niet zelf in gesprek met externe belanghebbenden, tenzij er zodanige urgentie geboden is dat er ingegrepen moet worden door de raad van toezicht of op uitdrukkelijk verzoek van de raad van bestuur. In dit laatste geval stemt de raad van toezicht dit intern af.

Wel gaat de raad van toezicht in gesprek met interne belanghebbenden, in beginsel in aanwezigheid van de raad van bestuur en in andere gevallen nooit zonder de raad van bestuur daarover geïnformeerd te hebben.

De raad van toezicht verantwoordt zich actief richting belanghebbenden over zijn functioneren.

Relatie met externe toezichthouders

De raad van toezicht neemt de taak van de externe toezichthouders niet over, maar maakt gebruik van de resultaten/ervaringen van externe toezichthouders met De Waerden (of met de sector) als informatiebron.

De raad van toezicht gaat alleen in gesprek met externe toezichthouders anders dan in goede afstemming met de raad van bestuur.

Wijze van verantwoording afleggen

Vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid vindt de raad van toezicht het belangrijk om verantwoording af te leggen over zijn handelen. Dit gebeurt in het bestuursverslag van de raad van toezicht als onderdeel van de jaarverslaggeving van De Waerden. Ook wordt op de website van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) inzichtelijk gemaakt in hoeverre de raad van toezicht voldoet aan de eisen van het programma Goed Toezicht.

Wanneer functioneert de raad van toezicht goed?

Als hij:

- Handelt overeenkomstig zijn waarden zoals hiervoor genoemd;
- De kaders voor de raad van bestuur duidelijk heeft vastgesteld;
- Met de raad van bestuur uitdagende doelen heeft afgesproken die (kunnen) worden gehaald;
- Zich blijft professionaliseren als toezichthouder en zich actief informeert over relevante ontwikkelingen binnen en buiten De Waerden;
- Op correcte wijze verantwoording aflegt over zijn handelen.

Toezichtkader

Het toezichtkader bestaat uit twee delen. Ten eerste de inrichting van het toezicht en ten tweede de stijl van toezichthouden.

Inrichting van het toezicht

De belangrijkste documenten die de raad van toezicht hanteert als kader voor de uitoefening van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden -behorende bij de drie rollen- zijn de Governancecode Zorg, de statuten van De Waerden, het reglement Toezichthouders (en de reglementen van de bijbehorende commissies), alsmede het Informatieprotocol.

Daarnaast zijn Visie & Strategie document van De Waerden, het jaarlijkse kwaliteitsrapport, lange termijn huisvestingsplan, kaderbrief alsmede de (meerjaren)begroting van De Waerden kaderstellend. Tenslotte blijft de raad van toezicht alert op en handelend naar wet- en regelgeving die impact heeft op zijn functioneren.

De raad van toezicht houdt 1x per jaar een zelfevaluatie en ten minste iedere drie jaar onder leiding van een externe evaluator. Omdat de raad van toezicht professionalisering hoog in het vaandel heeft staan, participeren de leden in het programma Goed Toezicht van de NVTZ. Alle leden zijn ook lid van de NVTZ en nemen indien relevant onder andere deel aan de NVTZ-bijeenkomsten en deskundigheidsbevordering. Het spreekt voor zich dat elk van de leden zich op zijn eigen portefeuille blijvend bijschoolt.

Stijl van toezichthouden

De manier waarop de raad van toezicht toezicht houdt, wordt niet alleen beïnvloed door 'de klassieke/harde factoren van toezicht', maar nadrukkelijk ook door de 'zachte factoren van toezicht'. Deze zachte factoren hebben betrekking op de kwaliteit van de relaties, zowel binnen als buiten de raad van toezicht. De kwaliteit van het gedrag van de raad van toezicht wordt gevoed door de waarden die in paragraaf 1.2 al zijn genoemd. De toon die de raad van toezicht in deze stijl hanteert, varieert afhankelijk van de rol die uitgeoefend wordt (werkgever, raadgever, toezichthouder) en de mate waarin de raad van bestuur 'in control' is (situationeel toezicht).

Toetsingskader

Het toetsingskader voor de raad van bestuur bestaat uit het realiseren van de missie, visie en de doelen van de organisatie en specifieke afspraken die gemaakt zijn in het jaargesprek tussen raad van toezicht en raad van bestuur, alsmede de wijze waarop de raad van bestuur zijn (persoonlijke) ontwikkeling als bestuurder oppakt.

Toezichtplan 2026

De visie van de raad van toezicht is gekoppeld aan de jaarlijkse evaluatie en daarin wordt het jaarlijkse toezichtsplan vastgesteld.

Voor 2026 zal de raad van toezicht specifiek aandacht besteden aan:

- 1. Monitoren van interne raadpleging en, vervolgens de implementatie van, de*

Meerjarenstrategie 2026-2030. De RvT zal hierbij in haar toezicht- en sparringsrol vanzelfsprekend de waarde voor de cliënten van De Waerden in acht nemen.

- 2. De organisatieontwikkeling van De Waerden, in het bijzonder de verdere implementatie en borging van Triple-C en Community Building, die de kwaliteit van zorg en begeleiding ondersteunen.*
- 3. Het toezicht houden op het herziene kwaliteitsbeleid.*
- 4. Verdieping van advies- en klankbordfunctie voor de raad van bestuur tav het managementteam.*
- 5. Continuïteit en kwaliteit van de geboden zorg en ondersteuning door De Waerden. In het bijzonder de ontwikkelingen in het verzuim en de mogelijke personeelstekorten.*
- 6. De interne bedrijfsvoering, het monitoren van de resultaten, financiën. De RvT zal erop gericht zijn dat de managementinformatie een reflectie is op de strategische koers en het jaarplan.*
- 7. Monitoren van de voortgang van het in december 2024 herziene vastgestelde Lange Termijn Huisvestingsplan. In het bijzonder toezicht op het financieringsplan.*
- 8. De ontwikkelingen ten aanzien van het Mooi Leven Huis als nieuw huisvestingsproject volgen en waar nodig input geven en adviseren.*
- 9. Toezicht houden op de ontwikkelingen en voortgang van regionale Beeldzorgcoalitie*
- 10. Toezicht op het gebruik en mogelijkheden van het Elektronisch Cliënt Dossier (ECD) en een mogelijke overstap naar een nieuwe leverancier.*
- 11. Zorg dragen voor de continuïteit en kwaliteit van de opbouw en samenstelling van de RvT van de Waerden. Procedure werving & selectie van 2 leden voor de raad van toezicht in het eerste kwartaal van 2026.*