

**TOEZICHTVISIE LAVERHOF**  
vastgesteld d.d. 12 maart 2024

De Raad van Toezicht van Laverhof hanteert de toezichtvisie actief als instrument ter toetsing en reflectie bij het maken van keuzes en te nemen/genomen besluiten. Het geeft op compacte wijze duiding aan *hoe* de RvT haar toezicht wil vervullen.

Het bestaat uit 2 delen: een tekstuele versie en een gevisualiseerde vertaling.

**De kernpunten van de toezichtvisie**

De raad van Toezicht sluit zich aan bij de visie, missie en kernwaarden van Laverhof en vertaalt de essentie ervan naar de wijze van toezichthouden.

De Raad van Toezicht vertaalt haar visie op toezicht naar de volgende kernpunten:

1. Rolopvatting van de Raad van Toezicht
2. Bijdrage aan de visie en missie van Laverhof
3. Kernwaarden vertaald naar toezicht
4. Bijdrage aan de bestuurlijke en maatschappelijke opdracht
5. Samenwerkingen en governance: de rol en positie van de RvT i.r.t. samenwerkingen en netwerken
6. De Raad van Toezicht onderling

De visie van de RvT ten aanzien van deze kernpunten is in onderstaand overzicht samengevat.

<p><b>1. Rolopvatting van de Raad van Toezicht</b></p>	<p>De RvT werkt vanuit een basishouding van <b>vertrouwen</b>.</p> <p>Door vertrouwen te geven ontstaat ruimte voor bestuur en besturing wat een positief effect heeft op ontwikkeling van de organisatie. Dit is merkbaar door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het (wederzijds) expliciet maken van verwachtingen</li> <li>- het positieve en ontwikkeling als uitgangspunt te nemen</li> <li>- in dialoog te blijven en moeite te doen perspectieven bij elkaar te brengen</li> <li>- waardering te hebben én te uiten voor geleerde lessen waar resultaten tegenvallen of 'fouten' zijn gemaakt</li> <li>- een positief kritische toon en stijl te hanteren in de interactie (verbale en non-verbale communicatie)</li> <li>- aanspreekbaar te zijn op inhoud en gedrag.</li> </ul> <p>De RvT ziet het '<b>op orde zijn</b>' (controle &amp; toetsing) als basisvoorwaarde van vertrouwen. Een kritische houding mag daarbij worden gezien als niet negatief noch positief. Prikkelen op consistentie, scherp houden en uitdagen, horen erbij om comfort te krijgen op basis van meetbare harde en merkbare zachte informatie.</p>
<p><b>2. Bijdrage aan de visie en missie van Laverhof</b></p>	<p>De missie en visie zijn inspirerend voor de wijze van toezichthouden. 'We blijven zien wat er wél kan' (kort gezegd) vertaalt zich naar '<b>Stimulerend toezicht</b>'.</p>

Dit uit zich bijvoorbeeld in de intentie **vraagstukken vooruit te brengen** door:

- vanuit vertrouwen opbouwend kritisch te zijn én te benadrukken wat er goed gaat
- kansen te identificeren en te inspireren deze te benutten
- de ontwikkeling en het uitproberen van vernieuwende concepten te stimuleren (technische én sociale innovatie)
- Voor 'samen leven, samen zorgen' de (benodigde) kwaliteit van de organisatie en dienstverlening in de breedste zin te stimuleren
- een plezierige balans te brengen in 'de tijd geven' en de wens voor 'snelheid en doorpakken'.

Daarbij heeft de RvT aandacht voor de **behoefte van de mensen** in en om Laverhof:

- van cliënten en hun naasten
- van de organisatie (bestuurder, medewerkers, medezeggenschap, vrijwilligers)
- van de maatschappij (regionaal en landelijk)
- en van de partners (externe stakeholders).

### 3. Kernwaarden vertaald naar toezicht

Verbindend, Open en Lerend vertalen zich als volgt naar een kompas voor de wijze van toezichthouden:

**Verbindend zijn we door:**

- in dialoog te blijven om vraagstukken vooruit te helpen en oplossingen te zoeken en verschillende perspectieven bij elkaar te brengen;
- vertrouwen te geven en achter de bestuurder en de organisatie te staan, ook in tijden van crisis. Bestuur en toezicht hebben hetzelfde doel voor ogen; de RvT is steunend;
- oprecht te luisteren naar en het serieus nemen van alle formele en informele gesprekspartners; intrinsiek interesse in alle mensen in en om Laverhof;
- de buitenwereld naar binnen te brengen en te inspireren tbv beleid en uitvoering
- bekend zijn met de cultuur van de regio maakt daar onderdeel van uit.

**'Open' zijn we door:**

- open te blijven staan voor andere perspectieven, er is niet een waarheid; in gesprek blijven, ook bij een impopulair besluit; besluiten dragen we gezamenlijk uit;
- geen verborgen agenda's onderling of i.r.t de bestuurder; we zijn transparant;
- de ruimte te voelen je uit te spreken, te durven zeggen wat je te zeggen hebt'; we hoeven het niet eens te zijn;

- duidelijkheid te vragen én te geven; ook uitleggen waarom je doorvraagt of scherp bent; we moeten soms ook ergens op terugkomen; we communiceren helder
- aandacht te hebben voor hoe we overkomen; punten van verbetering zijn we open over.

**'Lerend' zijn we door:**

- te weten hoe te handelen, maar we hebben niet de wijsheid in pacht
- tijd en aandacht te geven aan nieuwe onderwerpen of onderwerpen waar we nog niet helemaal over uit zijn; in gezamenlijk beraad af te wegen en soms te zoeken
- een goede balans tussen risico's mijden en risico's nemen: *'bij risicomijdend toezicht is het moeilijker om te leren'* - we geven ruimte om kansen te pakken, nieuwe dingen te proberen, voor het onbekende en het onzekere;
- ons te gedragen naar punten van verbetering
- kwaliteit van de organisatie en de dienstverlening te blijven stimuleren
- achteraf te reflecteren op het handelen

**4. Bijdrage aan de bestuurlijke en maatschappelijke opdracht van Laverhof**

Bestuurlijke opdracht: organisatieontwikkeling en sterke positie in de regio, vanuit het belang van de cliënten, en in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen.

- ondersteunen bij en stimuleren van een toekomst gerichte strategie (proces/inhoud/relatieve) en het kwalitatief inhoud- en vormgeven van de transitie en de uitdagingen die Laverhof daarbij tegenkomt.

Maatschappelijke opdracht: invulling geven aan de vraag 'hoe organiseren we de zorg voor de mensen' mede in antwoord op het IZA (lokaal, regionaal etc).

- gezamenlijk ruimte maken voor afwegingen ihkv gewenste rol en identiteit voor Laverhof voor cliënten in de toekomst, stimuleren van sociale en technische innovatie en samenwerkingen.

Afwegingen worden gemaakt vanuit de continuïteit van zorg in het werkgebied én de continuïteit en kwaliteit van de organisatie.

**5. Samenwerkingen en governance**  
de rol en positie van de RvT i.r.t. samenwerkingen en netwerken

Netwerken en samenwerkingen zijn de organisatievormen van de toekomst. Hoe bepalend, vrijblijvend, sturend gaan deze worden op de inrichting van de zorg in de regio. Dit zal een effect hebben op het zorgaanbod, de capaciteit, arbeidsmarktstrategie etc. Daarnaast wordt rondom samenwerkingen steeds meer (in)formele governance ingericht. Hoe ziet Laverhof de toekomst?

## 6. Raad van Toezicht onderling

De RvT hecht eraan betrokken te zijn bij de ontwikkelingen.

Vraagstukken zijn:

- positionering en rolopvatting voor Laverhof (leidend - volgend); wat past wel/niet bij de identiteit en wat betekent dat;
- welke besturingsvormen zijn er, welke consequenties heeft dat voor de besturing en risico's van Laverhof.

Toezicht op keten-/netwerk-samenwerking is een nog ontwikkelend governance vraagstuk. De wijze waarop de rol van de RvT vorm zou moeten krijgen ontwikkelt de RvT ism de bestuurder en eventueel andere in-/externe stakeholders.

Als eerste handvatten worden gezien:

- *Agendering*: hoe krijgt dit vraagstuk aandacht op of buiten RvT-vergaderingen
- *Informatiebehoefte*: hoe wordt inzicht verkregen in de partners en hun mogelijke impact op de organisatie, kansen en risico's etc.
- *Strategie*: ontwikkeling strategie ihkv samenwerkingsverbanden en netwerken irt de strategie van Laverhof en irt de effecten van het IZA.

De RvT wil voldoende tijd en ruimte inbouwen voor:

- *Reflectie*: het creëren van ruimte om onderling te reflecteren op een vergadering (hoe ging het), een inhoudelijk thema (hoe verhouden we ons hiertoe), en/of de eigen rol of onderlinge interactie in de vergadering (een effectieve adviesrol).
- *Agenda*: het creëren van ruimte in de agenda voor de grotere bestuurlijke en maatschappelijke vraagstukken.

**NB: de adviesrol van de RvT wordt gezien als 'het goede gesprek en een constructief conflict'. Rekening wordt gehouden met 4 aspecten die de effectiviteit beïnvloeden: de relevantie, geloofwaardigheid, moment en stijl van het gesprek.**