# Visie op Toezicht

**raad van toezicht ZZG zorggroep**

## Inleiding

In deze notitie beschrijft de raad van toezicht (RvT) haar visie op het waarom, waartoe en hoe zij toezicht houdt. Wettelijke normen en de Governancecode zorg 2022 vormen hierbij uitgangspunten.
Governance is steeds meer een systeem van regels, codes en afspraken. We hebben als RvT een formele rol. Toezicht houden daarentegen zit niet in systemen, maar in mensen en gedrag. Het gaat om vertrouwen en samenwerken; 'Zonder relatie, geen prestatie!'.
De visie op toezicht (hierna kortweg visie genoemd) vormt, samen met de statuten, het reglement raad van toezicht, het reglement raad van bestuur en het informatieprotocol, de basis voor de samenwerking tussen de RvT en de raad van bestuur (RvB). Deze visie beoogt het strategisch partnerschap te beschrijven en het doorlopende gesprek daarover te stimuleren.

## Kern werkwijze

De samenstelling van de RvT wordt gekenmerkt door diversiteit in kennis en expertise. Werving gebeurt op basis van een profielschets. De leden zijn in ervaring en persoonlijkheid complementair aan elkaar. De RvT heeft een integrale verantwoordelijkheid en werkt met vaste commissies (auditcommissie, remuneratiecommissie en commissie kwaliteit & veiligheid). Daarnaast kunnen we ook tijdelijke commissies instellen. Voor de werkzaamheden van de commissies zijn reglementen opgesteld. Alle leden kennen een gelijke, collegiale en daarmee eigen verantwoordelijkheid. Besluiten kunnen worden voorbereid in de verschillende commissies die apart vergaderen. Besluiten worden echter altijd genomen in de vergadering van de RvT.

De RvT opereert als team. De voorzitter van de RvT heeft aanvullend een aantal taakaccenten die onderscheidbaar zijn van de overige leden. Zo bereidt de voorzitter de agenda van de RvT voor met de RvB en onderhoudt de voorzitter individueel en laagdrempelig contact met de individuele leden van de RvB en de bestuurssecretaris met als doel beschikbaar te zijn tussen de formele overlegmomenten door. De leden van de RvB en/of de bestuurssecretaris moeten hierbij in veiligheid, samen of apart kunnen spreken met de voorzitter van de RvT. Of, en zo ja wat, we terugkoppelen in de RvT bepalen we in dat overleg. Overige leden kunnen uiteraard ook individueel met de leden van de RvB contact onderhouden. De leden van de RvT stemmen onderling steeds af over de inhoud en over wie wanneer welke taak op zich neemt.

## Kernwaarden ZZG

Het moreel kompas voor het handelen binnen ZZG zorggroep (verder: ZZG) is in de eerste plaats gericht op het toegankelijk houden van de zorg voor kwetsbare mensen in de regio Nijmegen. Dat doen we niet alleen, maar in samenwerking met anderen. Ons moreel kompas is stabiel en gericht op samenwerken. Moraliteit is ook minder volatiel dan de dagelijkse werkelijkheid. Als onze context echter verandert in een concurrerende markt, past dan ons kompas nog steeds? Zo kunnen nieuwe venijnige vraagstukken (zie onze besturingsfilosofie) ontstaan.

Onze kernwaarden, *Deskundig*, *Liefdevol* en *Helder*, helpen ons hierbij. Deskundig staat voor onze professionaliteit, Liefdevol omdat het altijd draait om mensen, om relaties, en Helder, omdat we richting willen geven en omdat we keuzes moeten maken. We zijn ook als samenleving - in transitie en kunnen niet meer alles doen zoals we het deden.

**Doel van het toezicht**
De RvT richt zich primair op de vraag of ZZG op effectieve en efficiënte wijze voldoet aan haar maatschappelijke opgave. Wij onderschrijven de visie van de NVTZ. De grote beweging waar we voor staan is die van zorg naar gezondheid, van individuele oplossingen naar collectieve (van ego naar eco), van systeem- naar mensgericht. Dat vertaalt zich in substitutie van zorg, via gemeenschapszorg (community) naar preventie en gezondheidsbevordering. Het gaat hierbij om het waarborgen van de toegankelijkheid, kwaliteit, veiligheid en continuïteit van zorg- en dienstverlening ten behoeve van onze (toekomstige) cliënten.

Een gezonde bedrijfsvoering en financiële situatie zijn belangrijke randvoorwaarden. De relatie tussen de RvT en RvB is gebaseerd op vertrouwen en strategisch partnership. De RvT en de RvB werken vanuit een onderzoekende dialoog met elkaar samen. Uitgaande van respect voor ieders rol stelt de RvT zich constructief, onderzoekend en ondersteunend op. We hopen te inspireren. Deze benadering sluit aan bij de drie kernwaarden omdat zij zowel een grote mate van deskundigheid en professionaliteit vraagt als een liefdevolle en heldere wijze van werken en omgaan met elkaar, zowel binnen de RvT als tussen RvT en de RvB. De helderheid komt tot uiting in een gestructureerde en transparante werkwijze waar een jaarplan van de RvT de basis voor vormt. In dat plan zijn onder andere de belangrijkste speerpunten voor het komende jaar vastgelegd.

**Rollen van het toezicht**
Wij werken vanuit strategisch partnership. Zowel de RvT als de RvB hecht er waarde aan om lastige bestuurlijke dilemma's vroegtijdig te bespreken. Daarmee ontstaan nieuwe zwaartepunten in onze rol en bijdrage. De RvT vervult vier rollen, dit zijn:

1. de rol van klankbord
2. de rol van toezichthouder op de RvB en de algemene gang van zaken cq de besturing;
3. de rol van werkgever voor de RvB;
4. de rol van hoeder van de (maatschappelijke) dialoog.

*De rol van klankbord*
Met een scherp oog voor de ontwikkelingen in de samenleving wil de RvT vanuit verschillende perspectieven de dilemma's en vraagstukken van ZZG bezien en een strategische sparringpartner zijn voor de RvB. Strategisch partnerschap betekent hier voor ons als RvT dat we samen met de RvB vertrekken vanuit ons moreel kompas. Dit betekent dat de RvT betrokken wordt bij complexe en venijnige vraagstukken. Daar waar mogelijk gebeurt dit bij voorkeur aan de voorkant van nieuwe ontwikkelingen. Dat betekent voor alle rollen en alle commissies van de RvT dat we meer toekomstgericht bezig zijn en minder terugkijkend. In de dialoog waarin we op zoek gaan naar nieuwe perspectieven en het bespreken van dilemma's, is er ook ruimte voor tegenspraak, over

en weer. Partnerschap gaat immers uit van wederkerigheid. We blijven hierbij rolvast: de RvB neemt het besluit.

*De rol van toezichthouder op de RvB en de algemene gang van zaken cq de besturing*
Het toezicht richt zich op de RvB en de algemene gang van zaken, de strategie en het beleid, de kwaliteit van zorg, de vakinhoudelijke ontwikkelingen, de financiën, de samenwerking met onze belanghouders en de daaraan gerelateerde processen in hun onderlinge samenhang. We hebben hierbij de statutaire vastgelegde verantwoordelijkheid om belangrijke stappen in de planning- en controlecyclus goed te keuren.

*De rol van werkgever voor de RvB*
De RvT is formeel werkgever voor de bestuurders. We maken resultaatgerichte afspraken die aansluiten bij de besturingsfilosofie en de wijze waarop de RvB afspraken maakt met de directeuren. We toetsen de voortgang, onderzoeken de relatie tussen de RvB en de organisatie, de leden van de RvB onderling en de gewenste ontwikkeling van de bestuurders. Wij sluiten daarbij aan bij de gesprekscyclus van ZZG. Wij handelen met ons beloningsbeleid binnen de wettelijke kaders.
Het werkgeverschap van de RvB plaatsen we in een bredere context. Het gaat tevens om zicht op de ontwikkelingen in de topstructuur, over de vraag of onze topstructuur nog adequaat is bij de toekomstige opgaven in het kennen van de kwaliteit, ambitie en ontwikkelingsperspectief van directieleden en managers. De RvT wil graag door de RvB periodiek op de hoogte worden gehouden over hoe zij stuurt op talentontwikkeling en de eventuele leemtes hierin.

*De rol van hoeder van de (maatschappelijke) dialoog*
*Hoeder van de maatschappelijke dialoog*
In het proces van besluitvorming ziet de RvT erop toe dat de belangen van alle belanghebbenden zorgvuldig worden gewogen, waarbij het belang van de (toekomstige) cliënt het vertrekpunt is. Hierbij realiseren wij ons dat het belang van de medewerker in direct verband staat tot het belang van de cliënt.
De RvT wil voor belanghebbenden aanspreekbaar en benaderbaar zijn. We hebben vanuit de RvT dan ook regelmatig een georganiseerd overleg met de interne belanghebbenden, de centrale cliëntenraad en de centrale ondernemingsraad. We realiseren ons in deze rol dat ZZG zich in een snel veranderend speelveld bevindt. Strategie is niet meer lineair. De uitvoering zeker niet. Onze koers en maatschappelijke doelstellingen dienen in dat licht periodiek aangescherpt te worden. Het is daarom van belang dat de leden van de RvT 'in verbinding en samenwerking' met onze maatschappelijke omgeving staan en van daaruit bijdragen aan het bereiken van ons doel. Dat vraagt in contacten met belanghouders een zekere rolvastheid, waarbij luisteren belangrijker is dan spreken.

*Hoeder van de interne dialoog*
Het voeren van het goede, verdiepende gesprek is een voorwaarde om te voldoen aan het strategisch partnerschap met alle belangrijke samenwerkingspartners. Een goede dialoog is een onderzoekende vorm van communicatie, waarbij men zonder oordeel in gesprek gaat. Dit betekent écht in contact gaan, vragen stellen, luisteren en proberen de standpunten, emoties en twijfels van de ander te begrijpen. Als raad van toezicht vinden

we het belangrijk dat we ook de kwaliteit van onze interne dialoog evalueren. Hoe voeren we het goede gesprek met elkaar en hoe kunnen we daarin groeien.

**Reflectie**

Onze visie, informatieprotocol en reglementen zijn opgesteld met de kennis en ideeën van nu. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op onze visie en reglementen. Bij de jaarlijkse zelfevaluatie staan wij hierbij stil en herijken we waar nodig.
Goed toezicht vraagt een lerende en professionele RvT. De RvT investeert daartoe in deskundigheidsbevordering en behandelt dit onderwerp jaarlijks.

Maart 2026 (vastgesteld 11 mei 2026)

Harrie Windmüller
Wiede Vissers
Frank van Kommer
Lars Nieuwenhoff
Giliam Kuijpers
Suzanne Duffels, trainee RvT