

- Horizontaal Waardengericht Toezicht
- Governance vanuit de Bedoeling
- Meervoudig en betekenisvol

Visie op toezicht De Leyhoeve: meervoudig en betekenisvol

De taken, bevoegdheden en werkwijze van de raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten en het reglement raad van toezicht. In deze visie is beschreven hoe wij uitvoering geven aan onze taken en bevoegdheden, onze opvattingen over goed toezicht en hoe wij deze opvattingen vertalen naar onze dagelijkse praktijk en werkwijze. Deze visie op toezicht is de leidraad en toetssteen voor ons handelen. De raad van toezicht volgt in al zijn handelen de principes van de vigerende governancecode.

Ons vertrekpunt is dat onze wijze van toezichthouden in overeenstemming moet zijn met de visie en missie, de kernwaarden en ambitie, cultuur en de besturingsfilosofie van De Leyhoeve. Daarnaast hanteren wij bij ons toezicht de volgende uitgangspunten: goede en verantwoorde zorg, waarden en normen, invloed van belanghebbenden, inrichting van de governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en continue ontwikkeling.

1. Missie en filosofie van De Leyhoeve

Bij De Leyhoeve Zorg staat de mens centraal. Wij werken vanuit de missie *samen aangenaam oud worden*. De visie die hieraan ten grondslag ligt is de vraag *“hoe zou ik het voor mijn eigen moeder willen”*. We stemmen ons werk af op de wensen en behoeften van de bewoner en zijn directe omgeving. Autonomie, regie, zelfstandigheid zijn daarin belangrijke uitgangspunten. De relatie gaat voor de regels. We werken samen vanuit gelijkwaardigheid.

De Leyhoeve Zorg maakt onderdeel uit van een landelijke beweging; Radicale Vernieuwing Verpleeghuiszorg. Een beweging die ‘ja’ durft te zeggen tegen verandering. Een beweging die durft te dromen dat het leven na je werkzame leven, tot aan je laatste dag, betekenisvol is. Een beweging die van regels naar relatie beweegt.

Wij willen laten zien dat op een prettige manier oud worden kán. In het Woonlandschap de Leyhoeve creëren wij een plek waarin wij actief verbonden zijn met de bewoners en hun familie en/of mantelzorger(s). Vanuit onze kernwaarden en eersteklas voorzieningen, dragen wij bij aan een aangenaam woon- en leefklimaat voor onze bewoners en bezoekers. Zo is het een kracht van Leyhoeve zorg dat wij zorg kunnen bieden aan bewoners van het Woonlandschap de Leyhoeve, doordat wij **24 uur per dag professionele, liefdevolle medewerkers** in huis hebben.

2. Kernwaarden en ambitie

Wij werken vanuit verbindende kernwaarden, die bepalen wie we zijn en hoe we handelen in ons dagelijks werk en besturing en toezicht. Deze kernwaarden zijn:

- Leefplezier
- Gastvrijheid
- Woongenot
- Kwaliteit

Onze ambitie is om binnen De Leyhoeve de beleving centraal te stellen. Deze beleving uitte wij door alles wat wij binnen het Woonlandschap doen in het teken te stellen van gastvrijheid. Hierin baseren wij ons op de centrale gedachte: *‘Leef uw leven samen en vergeet niet te genieten’*. Deze gedachte is de basis voor onze cultuur.

3. Visie op toezicht: meervoudig en betekenisvol

De missie, visie, kernwaarden en ambitie van De Leyhoeve vraagt een afweging van meervoudige en soms tegenstrijdige in- en externe belangen en het op een meervoudige wijze kijken naar toezicht en het integraal doorgronden van de organisatie en de besturing daarvan. Dit komt in de volgende vier domeinen naar voren.

Het eerste domein is dat van de governance, de inrichting van de organisatie, de besturingsfilosofie, de structuur, de systemen, de strategische plannen, het beleid en de procedures.

Het tweede domein gaat over het zichtbare gedrag in de organisatie, vaardigheden en competenties, (persoonlijk)leiderschap, opleiding en ontwikkeling.

Het derde domein kan gezien worden als het culturele domein. Daar gaat het om onze kernwaarden, identiteit, organisatiecultuur, verhoudingen, visie, verhalen en betekenis en de inbedding van de organisatie in de samenleving. Maar ook gaat het hier over de interacties en groepsprocessen. Tussen de bestuurder en het management, de raad van toezicht en de bestuurder, tussen de leden van de raad van toezicht onderling en van het bestuur en raad van toezicht met de adviesorganen.

Het vierde domein betreft de, met het blote oog minder zichtbare, aspecten als het bewustzijn, gevoel, emotionele processen, intuïtie, impliciete kennis, motivatie, integriteit, ‘pluis of niet-pluis’ gevoel en dergelijke.

Bij al onze toezichtactiviteiten en bij de onderwerpen die we bespreken en behandelen, hebben we oog voor deze vier domeinen in hun onderlinge samenhang.

Concreet vertaalt deze benaderingswijze zich in een aantal specifieke thema's waar we hieronder dieper op in gaan.

Kernwaarden en normen

Als raad van toezicht verbinden wij ons vanzelfsprekend aan de kernwaarden van De Leyhoeve en houden ons aan het bepaalde in statuten en reglementen. Wij onderschrijven de principes van de Governancecode Zorg en handelen hiernaar. Wij zijn transparant en aanspreekbaar op onze invulling van het toezicht en de gemaakte keuzes. De leden van de raad van toezicht zijn stimulerend en kritisch naar elkaar als team, hetgeen onder andere tot uiting komt in de evaluatie aan het eind van iedere vergadering en de jaarlijkse (zelf)evaluatie. Voorstellen en voorgenomen besluiten worden beoordeeld in het licht van de visie en waarden en de haalbaarheid en betekenis in de alledaagse praktijk.

Naar New Public Governance: dialoog en samenwerking, coördinatie en participatie

Als de raad van toezicht bewegen wij nadrukkelijk naar toezicht gebaseerd op new public governance dat uitgaat van het gegeven dat interacties en relaties van doorslaggevend belang zijn voor goede zorgverlening en dat vakmanschap, maatwerk en professionele ruimte hierbij vereist zijn. Het gaat uit van cliëntgerichte sturingslogica. Professionaliseren van toezicht betekent voor ons niet méér toezicht, maar andere vormen van toezicht die aansluiten op horizontaal sturen, werken vanuit de bedoeling, regelruimte en zelforganiserend vermogen van onze professionals en het centraal stellen van de leefwereld van onze bewoners. Onze wijze van informatie vergaring, toezicht houden en dialoog voering sluiten hierop aan. Het uitgangspunt voor ons toezichthouders is vertrouwen gecombineerd met gezonde oplettendheid.

Informatie vergaring en bespreking

Aansluitend op het meervoudige perspectief probeert de raad van toezicht informatie te vergaren over ontwikkelingen in de vier domeinen. Dit betekent dat wij informatie vergaren uit strategische plannen, kwartaalrapportages op gebied van financiën en kwaliteit en veiligheid, inspectierapporten, businesscases, etc. Daarnaast zijn we betrokken bij jaarplannen, de PDCA-cyclus, hebben we overleg met ondernemingsraad en de cliëntenraden. Hierbij hebben we aandacht voor de onderlinge interacties, uiteenlopende opvattingen, mate van reflectie, aard van de gesprekken, ondertoon, sfeer en de informatie die ons dat geeft. We bespreken onze persoonlijke indrukken met betrokkenen en met elkaar in de raad van toezicht. We zijn daarbij kritisch op onze eigen interpretaties.

Horizontaal sturen, horizontaal toezicht

De keuze van de organisatie voor horizontaal besturen en organiseren waar dit kan in samenhang en balans met een verticale structuur waar nodig, betekent voor toezicht ook een opstelling en werkwijze die daarop aansluit. De raad van toezicht heeft zijn eigen verticale kaders gebaseerd op statutaire verplichtingen en bevoegdheden en de werkgeversrol. In een horizontale relatie met de bestuurder/organisatie is vooral de advies- en klankbord-rol van de raad van toezicht van betekenis. Onderdeel van de reflectie met de bestuurder in dit licht zal steeds gaan over het 'knip' mechanisme om te schakelen van horizontaal naar verticaal besturen en toezicht houden.

Een horizontaal model van sturen en aansluitend toezicht verlaat het klassieke top down model van sturen en informatievoorziening. Alle relevante stakeholders, dus ook de raad van toezicht, zijn vroegtijdig en proactief in de beleids- en besluitvorming betrokken, waardoor er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid en gedeeld leiderschap; evenwaardigheid met daarbij oog voor ieders rol, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Er is in deze werkwijze ook ruimte voor de raad van toezicht om, in afstemming met de bestuurder, in- en externe stakeholders te benaderen en onderling met elkaar van gedachten te wisselen en betrokken te zijn bij de afwegingen die in een vroeg stadium van de beleidsvorming worden gemaakt. Van de raad van toezicht vraagt dit grote betrokkenheid. De leden van de raad van toezicht stellen ook waar nodig eigen netwerken open die in een bepaalde kwestie of situatie van waarde kunnen zijn. De bestuurder kan RvT leden ook individueel benaderen op basis van hun inhoudelijke expertise om mee te denken of als klankbord te fungeren bij bepaalde vraagstukken en/of kwesties.

Kwaliteit van de dialoog

De kwaliteit van de dialoog is cruciaal in het proces van horizontaal sturen en toezicht houden. Voor de RvT betekent dit dat we inzicht willen hebben in en gevoel willen hebben bij hoe het is gesteld met deze kwaliteit van de dialoog binnen De Leyhoeve. Daarbij hebben wij ook aandacht voor de kwaliteit van onze eigen dialoog met de bestuurder en adviesorganen van de organisatie. In de dialoog staat niet centraal welke oplossingen zijn gekozen, maar hoe ze tot stand zijn gekomen. Bij ons toezichthouden beoordelen wij onder andere of er ruimte is voor andere/afwijkende meningen, hoe deze worden benut en meegenomen in de besluitvorming, welke afwegingen zijn gemaakt bij de besluitvorming en hoe vigerende wet- en regelgeving is gewogen.



VISIE OP TOEZICHT

RvT Leyhoeve Zorg BV

4. Continue ontwikkeling

Voor een goede uitvoering van ons toezicht zorgen wij voor een continue opleiding en deskundigheidsbevordering van zowel de individuele leden als de raad als geheel al dan niet in combinatie met teambuildingsactiviteiten. Wij streven een klimaat na waarin fouten kunnen worden besproken en waarbij er sprake is van een lerende cultuur. Daarnaast streven wij een klimaat na waarin de leden elkaar durven aanspreken en discussies over de inhoud niet leiden tot druk op de relatie. Wij zorgen voor voldoende diversiteit in het team. Niet alleen op het gebied van kennis en kunde maar ook in persoonlijke stijl.

Raad van Toezicht

Hans de Goeij (voorzitter)
Roelof Jonkers
Andreas Reigersman

rvt@leyhoeve.nl
Januari 2022