

Toezichtvisie Raad van Toezicht Karakter

Vastgesteld op 5 april 2022

1 Inleiding

Deze notitie vormt de toezichtvisie van de raad van toezicht van Karakter. Een toezichtvisie beschrijft hoe het intern toezicht zich verhoudt tot de maatschappelijke opdracht van Karakter. Met de toezichtvisie heeft men scherp voor ogen hoe het toezicht zich verhoudt tot bestuur, organisatie en stakeholders; het geeft hiermee legitimatie voor het handelen.

2 Maatschappelijke opdracht Karakter

Samen erop uit gaan om de groei en bloei van psychisch kwetsbare kinderen en jongeren te bevorderen. Dat is waar het bij Karakter om draait. Karakter wil de allerbeste zorg leveren voor kinderen met complexe psychiatrische problematiek, altijd volgens de allerlaatste inzichten. Mede door de inzet van grensverleggend wetenschappelijk onderzoek en hoogwaardige opleiding van professionals helpen we, samen met hun ouders/verzorgers, psychisch kwetsbare kinderen en jongeren om hun talenten te ontwikkelen, hun veerkracht in te zetten en mee te doen in de maatschappij. Dit betekent ook dat Karakter zich inzet om te helpen in te schatten welke kinderen en jongeren verhoogd kwetsbaar zijn en welke niet (triage). Karakter beseft zich terdege dat het goed meewegen van de context waarin een jeugdige zich bevindt van eminent belang is in de behandeling. In essentie gaat het over gepaste samenwerking met veel betrokken partijen rond het kind/de jongere in een zich steeds ontwikkelend jeugdzorglandschap. Samen erop uit gaan voor de best passende zorg. Dat is waar onze medewerkers warm voor lopen.

Onze kennis, die we in nauwe samenwerking met Radboudumc en anderen ontwikkelen, delen we actief met alle betrokken netwerkpartners in zorg, onderwijs en gemeenten. Ons doel is tenslotte door kinderen en jongeren meer in hun kracht te zetten en houden, dat uiteindelijk veel minder kinderen en jeugdigen onze zorg nodig zullen hebben.

We willen als academisch centrum voor (hoog)specialistische kinder- en jeugdpsychiatrie de juiste zorg tijdig op de juiste plek leveren, kennis delen en ontwikkelen, proactief samenwerken met stakeholders als ouders/jongeren, gemeenten, onderwijs en zorg-/netwerkpartners en dat met nadrukkelijke zorg en aandacht voor onze medewerkers.

De inzet van expertise van Karakter heeft erkende meerwaarde beginnend op het gebied van preventie en consultatie tot aan intensieve vormen van behandeling, zoals IHT (intensive home treatment) en HIC (high intensive care). Karakter wil als (hoog)specialistische aanbieder zich dan ook zowel nationaal als regionaal en lokaal verhouden tot andere netwerkpartners met behoud van ons (hoog)specialistische karakter. Samengevat: Karakter bevordert de groei en bloei van psychisch kwetsbare kinderen in en met hun omgeving. Door samenwerking is specialistische zorg en kennis dichtbij. Zo krijgen kinderen en jongeren weer toekomstkansen en kunnen zij meedoen in de maatschappij.

De strategische thema's van Karakter zijn:

- a. Betrokken en geïnspireerde medewerkers
- b. Passende KJP zorg, dichtbij
- c. KJP kennis breed beschikbaar
- d. Proactieve partner in onze relaties

3 Doelstelling raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Karakter. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur, op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en de algemene gang van zaken binnen Karakter, in relatie tot de maatschappelijke opdracht. De missie/visie van Karakter vormt hierbij de kern: *Karakter bevordert de groei en bloei van psychisch kwetsbare kinderen. Door samenwerking is specialistische zorg en kennis dichtbij. Zo krijgen kinderen en jongeren weer toekomstkansen en kunnen zij meedoen in de maatschappij.*

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de inrichting van de governance van Karakter en het hanteren van de Governancecode 2022. Bij de taakvervulling gaat het bij de raad van toezicht om het belang van Karakter. De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij Karakter direct en/of indirect betrokken zijn. De raad van toezicht handelt steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van Karakter, waarbij het kind/de jongere en zijn gerechtvaardigde wensen en behoeften aan zorgverlening centraal staan.

De raad van toezicht heeft naast de toezicht-, advies en klankbordrol de rol en verantwoordelijkheid als werkgever voor de leden van de raad van bestuur van Karakter. Daarbij stelt zij het goed kunnen functioneren en ontwikkelen centraal.

4 Essentie toezicht en uitwerking in handelen raad van toezicht

De raad van toezicht vindt het belangrijk de wijze van toezichthouden nadrukkelijk te verbinden met het DNA van Karakter. Dat DNA laat zich typeren door het meewegen van de context, uitgaan van ontwikkelingsmogelijkheden (competentiegericht), lerend vermogen, samenwerking/dialogoog en eigenaarschap.

In **essentie** komt de visie op toezicht houden binnen Karakter neer op:

- Uitgaan van vertrouwen, kwetsbaarheid/transparantie en openheid (dilemma's delen)
- Vanuit professionele nabijheid, op afstand
- Toegevoegde waarde leverend aan de besturing en de maatschappelijke opgave, vanuit een lerend perspectief
- Vanuit dialoog zicht realiseren op merkbare en meetbare waarden, gericht op kwaliteit van zorg, toekomstbestendigheid en continuïteit

Uitwerking en concretisering

Houding en gedrag

Onderling vertrouwen, kwetsbaarheid/transparantie en openheid dragen bij aan een uitwisseling van meerdere perspectieven en aandacht voor andere zaken en verhoudingen tussen onderdelen van de dialoog. De raad van toezicht gelooft dat daardoor meer wijsheid kan worden toegevoegd aan besluitvormingsprocessen die onderdeel zijn van het bestuur. De raad van toezicht stelt zich op als kritische vriend. De raad van toezicht doet dit door vanuit respect en vertrouwen vragen te stellen, een spiegel voor te houden en uit te dagen. De raad van bestuur entameert een uitwisseling van meerdere perspectieven door het inbrengen van dilemma's en het schetsen van context. Het gaat om professionele nabijheid, op afstand, afhankelijk van wat de situatie vraagt. De raad van toezicht bevordert dat individuele leden van de raad elkaar kennen en aanvullen zodanig dat vanuit verschillende expertise en achtergronden op inhoud, ervaring en persoonskenmerken een kleurrijk en waardevol team bestaat waarbij men elkaar respecteert en vanuit onafhankelijkheid de gemeenschappelijkheid meer is dan de som der delen.

Merkbaar en meetbaar

In het kader van modern toezicht stelt de raad van toezicht zich niet sec controlerend op maar gaat **in** dialoog. Meetbaar en merkbaar zijn termen die de raad van toezicht en raad van bestuur eigen zijn, waarbij merkbaar zich in gelijkwaardigheid verhoudt tot de harde, meetbare KPI's. Belangrijk is het om macht en tegenmacht te realiseren, niet primair om te schuren, maar om onderwerpen onder ogen te zien en samen eraan te gaan staan. De raad van toezicht en de raad van bestuur ambiëren zicht te hebben op merkbare en meetbare waarden. Het gaat de raad van toezicht daarbij om meer dan steunen en stimuleren; het is de nadrukkelijke opdracht zich bezig te houden met (het toezien op) continuïteit en de toekomstbestendigheid van Karakter.

Stakeholders

De raad van toezicht doet zijn werk door doorgaande toetsing via dialoog met bestuurders en stakeholders. Dit vindt de raad van toezicht belangrijk voor de bepaling van de legitimatie van de organisatie; van buiten naar binnen en van binnen naar buiten; in balans. Op de volgende wijze geeft de raad van toezicht in ieder geval invulling aan de betrokkenheid richting ondernemingsraad (medewerkers), centrale ouderraad en werkvloer van Karakter:

- 1x per jaar gesprek met Centrale Ouderraad Sterk van Karakter
- 2x per jaar gesprek met Ondernemingsraad
- 4x per jaar gelegenheid tot deelname aan werkbezoek, ook in het kader van introductieprogramma nieuwe raad van toezicht-leden
- 1x per jaar ontmoeting tussen raad van toezichtleden en regiodirecties en stafmanagement

De raad van toezicht neemt de verschillende stakeholderperspectieven actief mee in haar uitvoering (patiënt, medewerker, organisatie, maatschappij). De raad van toezicht gelooft in systemisch denken en werken, kijkend naar de perspectieven of onderwerpen die men wil delen op een waardevolle en waarderende manier, die bijdraagt aan het gesprek. De raad van toezicht ziet erop toe dat de raad van bestuur alle perspectieven vanuit alle stakeholderbelangen in ogenschouw neemt. De raad van toezicht ziet zich gelegitimeerd om rond stakeholders te doen wat nodig is, en doet dat met betrokkenheid van de raad van bestuur.

Informatievoorziening

Voor een goede uitoefening van de toezichthoudende taken is het voor de raad van toezicht van belang goed geïnformeerd te zijn over alle ontwikkelingen die van invloed zijn op het bestuur en beleid van Karakter. De raad van bestuur heeft de verantwoordelijkheid de raad van toezicht tijdig van alle benodigde informatie over algemene, zorginhoudelijke, financieel-economische, personele en sociale, externe, ethische en overige aangelegenheden te voorzien die van een zodanig belang zijn dat de raad van toezicht hiervan redelijkerwijs op de hoogte behoort te zijn om de toezichthoudende en adviserende taak adequaat te kunnen vervullen. De raad van toezicht en elk van de leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van de raad van bestuur en de externe accountant alle informatie te vragen die de raad van toezicht nodig heeft om zijn taken goed te

kunnen vervullen. Indien de raad van toezicht dit nodig vindt, kan hij informatie inwinnen bij functionarissen, organen en (externe) adviseurs van Karakter. De raad van bestuur faciliteert op verzoek van de raad van toezicht het contact van de raad van toezicht met functionarissen of (medezeggenschaps)organen uit de organisatie. De raad van bestuur en raad van toezicht leggen de afspraken over de informatievoorziening voor de raad van toezicht vast.

5 Kaders voor toezicht

De toezichtvisie is ingebed in een aantal interne en externe kaders, waaronder:

- Statuten
- Reglement raad van toezicht
- Governancecode 2022

De raad van toezicht rekent in ieder geval de volgende taken en bevoegdheden tot zijn verantwoordelijkheid:

- het zorgdragen voor een goed functionerende raad van bestuur door zich vooraf en vervolgens minimaal jaarlijks te vergewissen van de kwaliteit, integriteit en geschiktheid van de leden van de raad van bestuur, de benoeming, vaststelling van de arbeidsvoorwaarden, beoordeling en zo nodig schorsing of ontslag van de leden van de raad van bestuur;
- het opstellen van een beleid voor de vergoeding van onkosten van leden van de raad van bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de leden van de raad van bestuur alsmede het toezien op de openbaarmaking en de naleving van dit beleid en op de jaarlijkse openbare verantwoording over de uitvoering daarvan;
- het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht door benoeming, vaststelling van de vergoeding, (onafhankelijke externe) evaluatie, beoordeling en zo nodig schorsing of ontslag van de leden van de raad van toezicht;
- het bevorderen van een open aanspreekcultuur binnen de stichting en de daarmee verbonden instellingen waarbij de leden van de raad van toezicht door hun eigen gedrag laten zien dat zij aanspreekbaar zijn en anderen durven aan te spreken;
- het toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening;
- het toezicht op het beleid met de randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van de belanghebbenden ten aanzien van de zorg- en dienstverlening;
- het overeenkomstig de statuten al dan niet goedkeuren van belangrijke besluiten van de raad van bestuur;
- het bewaken van de strategie en het toezicht op de risico's die aan de activiteiten van de stichting verbonden zijn;
- het toezicht op de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- het toezicht op de financiële verslaglegging en de naleving van de geldende wet- en regelgeving;
- het benoemen en evalueren van de externe accountant;
- het afleggen van verantwoording over het eigen handelen door verslag te doen van de werkzaamheden van de raad van toezicht in een afzonderlijk verslag dat onderdeel is van het jaardocument.

6 Rollen en expertise raad van toezicht

De raad van toezicht en de individuele leden van de raad van toezicht vervullen hun toezicht-, advies- en werkgeversfunctie overeenkomstig de wettelijke en statutaire taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling en respecteren zorgvuldig de eigen verantwoordelijkheid van de raad van bestuur ten aanzien van de strategische beleidsvorming en de algemene en dagelijkse leiding van Karakter.

De raad van toezicht heeft een eigen verantwoordelijkheid als:

- Toezichthouder vanuit een kritisch en constructief gezichtspunt
De raad van toezicht ziet erop toe of het beleid van de raad van bestuur en de uitvoering door de organisatie in lijn is met de missie en visie van Karakter en de borging van duurzame bedrijfsvoering.
- Sparringpartner (klankbord) en adviseur van de raad van bestuur
De raad van bestuur is verantwoordelijk voor strategie, beleid en de uitvoering. De raad van toezicht en individuele leden zijn beschikbaar om, gevraagd en ongevraagd, vanuit eigen expertise te adviseren.
- Betrokken werkgever voor de raad van bestuur
De raad van toezicht benoemt integere en deskundige bestuurders. De raad van toezicht ziet toe op hun functioneren, hun ontwikkeling en de continuïteit van het bestuur en voert met hen een open, steunende en professionele dialoog.

De raad van toezicht vindt tijdens het werk als toezichthouder een balans in de drie rollen belangrijk. Wanneer men merkt dat de ontwikkelingen gaan zoals gewenst en voorzien, kan er meer aandacht naar andere onderwerpen/rollen die wel aandacht nodig hebben. Overigens is de raad van toezicht van mening dat er ook geleerd kan worden van dingen die goed gaan. Daarnaast is een goede taakverdeling tussen de raad van toezicht (meer globaal) en de auditcommissies (verdiepend) belangrijk. Bij verdieping binnen de auditcommissies en terug rapporterend naar de raad van toezicht, kan de raad van toezicht de rol vervullen van adviseur en/of klankbord.

De raad van toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren alsmede de toezichtvisie. Uitgangspunten voor de samenstelling van de raad van toezicht zijn professionaliteit, integriteit en diversiteit. Bij het selecteren van de leden van de raad van toezicht zorgen we ervoor dat verschillende expertises/deskundigheden en ervaringen vertegenwoordigd zijn, passend bij de uitdagingen van de organisatie. Aanvullend zijn de belangrijke persoonskenmerken van een lid raad van toezicht van Karakter:

- oprechte nieuwsgierigheid en interesse als basis, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan een waardevolle dialoog
- autonoom en onafhankelijk in denken om aan verschillende perspectieven te kunnen bijdragen
- vertrouwen gevend, veiligheid biedend, kwetsbaar durven op te stellen
- convergerend vermogen
- competentie om in losse organisatorische verbanden te kijken (i.v.m. netwerkvorming)
- één dwarsdenker in de rvt mét verbinding

De gehele raad van toezicht overziend, dient aanwezig/beschikbaar te zijn:

- bestuurlijk actief in de zorg, kennis en ervaring van de zorg en het zorglandschap
- kennis van de academische setting, wetenschappelijk onderzoek
- kennis van governance
- bestuurlijke ervaring
- expertise en ervaring van financiën, risicomanagement en administratieve organisatie
- uit de politieke setting, bijvoorbeeld uit het gemeentelijke werkveld als belangrijke omgevingsfactor
- ouderperspectief, contacten met de achterban, zo mogelijk iemand uit de doelgroep
- verandermanagement en innovatie (bijvoorbeeld HR, ICT, digitalisering)

Om de expertise en professionaliteit op peil te houden en verder te ontwikkelen, werkt de raad van toezicht permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Daartoe worden jaarlijks de scholingswensen geïnventariseerd, besproken en indien (inhoudelijk en begrotingstechnisch) passend toegekend vanuit de raad van toezicht. Ook wordt jaarlijks een heidag met de raad van bestuur en de raad van toezicht georganiseerd om de teamontwikkeling en samenwerking tussen raad van bestuur en raad van toezicht en persoonlijke reflectie te bespreken ten gunste van onderlinge samenwerking en functioneren. Ook een informele bijeenkomst van de raad van toezicht met de raad van bestuur, het managementteam, de OR en Ouderraad wordt jaarlijks georganiseerd.