

# (Een) goede raad is goud waard

Slides leergang toezichhouden S1



**HR S&R**  
Raoul Schildmeijer  
Peter Gerritsen

**Zorgthuis NL**  
Stefanie van Vliet

| © HR S&R | september 2019

# INDEX



1. Agenda en opening
2. Ondernemer of toezichthouder zijn
3. De Governance Code zorg
4. Verdieping op principe zes: Verantwoord toezicht
5. Hoe richt je een Raad van Toezicht of Commissarissen in?
7. De oogst



# 1. Agenda en opening



# Inhoud van het programma

## ■ Sessie 1

- Welkom, opening en leerdoelen.
- Het domein van toezicht: het waarom
  - Goed toezicht zorgt voor levensvatbaarheid.
  - Elke organisatie kent conflicterende waarden, toezicht gaat over evenwicht.
- Verplichtingen van de toezichthouder.
  - Verplichte aandachtspunten.
  - Normen.
  - Reguleringskader.
- De praktijk van toezicht: hoe run je een RvC of RvT\*?
  - Inrichtingsprincipes.
  - Het toezichtkader.
  - Onderwerpkeuze, agendering en informatie.
- Opbrengst sessie 1 en vragen die je nog hebt.

## ■ Sessie 2

- Welkom en reflectie op eigen praktijk.
- Drie speciale aandachtsgebieden: hoe geef je ze een plaats?
  - Betrokkenheid cliënten.
  - Deskundigheid personeel.
  - Sturen op kwaliteit en veiligheid.
- Werving en selectie: hoe doe je het goed?
- Dynamiek en samenspel.
  - Rollen van de toezichthouder.
  - Profiteren van sterke punten.
  - Samenwerking in de praktijk: het echte gesprek.
- Opbrengst sessie 2 en wat neem je je voor?

\*Kortheidshalve spreken we in de presentatie van een raad van toezicht en toezichthouder.

# Inhoud van het programma

9.30 – 10.15u	1. Welkom en opening (Raoul)
10.15 – 11.15u	2. Code good governance (Peter)
11.15 u	Break
11.30 – 12.30u	3. Verdieping op principe 6: De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie (Raoul)
12.30 u	Lunch
13.15u – 14.30u	4. Hoe richt je een Raad van Toezicht of Commissarissen in? (Peter)
14.30u	Break
14.45 – 16.00u	5. De interactie tussen bestuur en toezicht: hoe en wat? (Peter en Raoul)
16.00u – 17.00u	Afsluiting (Raoul)



**2. Ondernemer of toezichthouder zijn**

## Ga staan als je ...

... Ondernemer bent voor je eigen vrijheid.  
Je mag het doen op je eigen wijze.

... Ondernemer bent voor je eigen en  
inkomen, nu en later, maar niet voor je  
eigen *legacy*.

... Ondernemer bent omdat je een idee  
hebt, dat anders is dan anderen.

... Ondernemer bent omdat je een droom  
hebt. Je wilt een echt merk neerzetten.

... Ondernemer bent tegen wil en dank. De  
arbeidsmarkt is nu zo.

... Ondernemer bent omdat je het wel  
gezien hebt bij logge bureaucratische  
instellingen.

... Toezichthouder bent omdat je betrokken  
bent bij de maatschappij.

... Toezichthouder bent omdat je bij wilt  
dragen aan goede zorg.

... Toezichthouder bent omdat je je bent  
gevraagd door iemand die je al kende en  
die graag wil helpen.

... Toezichthouder bent omdat je gelooft  
dat de zorg meer ondernemerschap  
verdient.

... Toezichthouder bent omdat de  
vergoeding een mooi financieel extraatje  
is.

... Toezichthouder bent omdat je gelooft  
dat marktwerking in de zorg kaders nodig  
heeft.

# Rollen en motieven verschillen

- Ondernemer en toezichthouder hebben beiden iets anders te doen. Met eigen motieven.
- Ondernemers willen ondernemen, vaak in vrijheid, met nieuwe ideeën, zonder teveel last van regels en kaders.
- Toezichthouders willen een rol spelen tussen onderneming en samenleving in. Zij zien en erkennen de behoefte aan ruimte en vrijheid voor ondernemers, maar ook de noodzaak van kaders.
- Onze overtuiging:
  - Ondernemerschap is onmisbaar voor betere zorg.
  - Maar zorg is en blijft een maatschappelijke voorziening, waar bovendien maatschappelijke middelen worden besteed. Het is begrijpelijk en terecht dat de maatschappij verwachtingen heeft op het gebied van toegankelijkheid, betaalbaarheid, kwaliteit en veiligheid.
  - Hoe meer de zorgsector zichzelf goed reguleert, hoe minder overheid er nodig is.

# Zonder wrijving geen glans

- Er zit een zekere spanning tussen ondernemerschap en toezicht.
- Dat kun je je niet veranderen, maar dat hoeft ook niet.
- Je moet het productief maken.

# Leerdoelen

- Wat zijn jouw leerdoelen en vragen?
  - Waar wil ik meer over weten?
  - Wat wil ik beter kunnen?
  - Wat wil ik (meer) doen?
  - Wat wil ik verbeteren?
  - Wat wil ik ontwikkelen in de samenwerking met anderen?
  - Wat wil ik ontwikkelen in de beïnvloeding van anderen?
  - ...

# Algemeen

## Leerdoelen:

- Kennis van de code Good Governance.
- Weten wat de toegevoegde waarde is van goed toezicht.
- Weten wat er in de basis op orde moet zijn.
- Kennis van concrete handvatten en deze kunnen toepassen / inzetten.
- Bewust van rol en verantwoordelijkheid en mensen tot hun recht laten komen in hun rol en verantwoordelijkheid.

In de training is veel aandacht voor de eigen praktijk door middel van praktijkoefeningen en discussie.



### 3. De Governancecode Zorg

# De Governancecode Zorg

- Waarom deze code?
- De 7 principes van de code.
- Wat heb ik aan de code?

Aan de hand van casuïstiek maken we de Code levend, door te laten zien hoe de Code van invloed is op de praktijk c.q. kaders stelt aan de praktijk. Geen dode letters.

## De Governancecode Zorg: waarom?

*“Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg volgen zorgorganisaties zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. Bij elk principe wordt de concrete toepassing beschreven. De code is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen”.*

*(Brancheorganisaties Zorg, 2017)*

## De Governancecode Zorg: waarom?

Voor zorginstellingen is de code van toepassing. De code bevat **afspraken** binnen de sector over de wijze waarop onder andere het bestuur en het toezicht op het bestuur moet worden geregeld. Er wordt **extern toezicht** gehouden op zorginstellingen. De Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) houdt toezicht op kwaliteit en veiligheid van de zorg. De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) houdt toezicht op de betaalbaarheid en de toegankelijkheid van de zorg. Het CIBG beoordeelt of een zorginstelling een toelating krijgt op grond van de Wet toelating zorginstellingen (WTZi)\* en houdt het BIG-register aan. In het BIG-register is gemakkelijk te controleren of een zorgverlener bevoegd is om de zorg te verlenen en of en welke maatregelen zijn opgelegd.

De code is verplicht voor alle zorgaanbieders die lid zijn van Actiz, GGZ Nederland, NFU, NVZ en VGN. Zij zijn als lid **verplicht** deze code toe te passen en na te leven. De code is tevens **richtinggevend** voor alle zorgaanbieders, ook voor zorgaanbieders die niet lid zijn van een van deze brancheorganisaties. In tegenstelling tot de oude zorgcode moet je deze toepassen. Voorheen was het 'pas toe of leg uit'. Zorgorganisaties waar minder dan 50 medewerkers in dienstverband werkzaam zijn of als zzp'er zorg verlenen hoeven de Zorgbrede Governancecode 2017 niet integraal toe te passen.

\*(Zorginstellingen hebben een toelating nodig wanneer zij zorg willen aanbieden die op grond van de Zorgverzekeringswet of Wet langdurige zorg (WLZ) voor vergoeding in aanmerking komt)

# De Governancecode Zorg: 7 principes

Van 'rule based' naar 'principle' based:

- De code is niet meer gebaseerd op regels, maar op principes.
- Daar waar bij een rule based code sprake is van vastomlijnde regels en een afgebakende reikwijdte om zo het gewenste gedrag te bevorderen, bestaan bij een principle based benadering weinig regels en wordt slechts gefocust op de relevante principes waarbij de doelen centraal staan.
- De code is op zeven principes gebaseerd. Elk principe is vervolgens uitgewerkt in een set “bepalingen of gedragsregels”; daarin wordt de concrete toepassing van het principe beschreven.

## Governancecode Zorg

1.	Goede zorg
2.	Waarden en normen
3.	Invloed belanghebbenden
4.	Inrichting governance
5.	Goed bestuur
6.	Verantwoord toezicht
7.	Continue ontwikkeling

# De Governancecode Zorg: 7 principes

## 1. Goede zorg

Het eerste principe is goede zorg en dit is onderdeel van de governance code omdat een goede zorgaanbieder goede kwaliteit moet leveren die voldoet aan de professionele standaarden. In een samenwerking tussen zorgverlener en cliënt komt de zorg- en dienstverlening tot stand en deze moet optimaal zijn.

## 2. Waarden en normen

Afhankelijk van de zorgorganisatie worden waarden en normen gehanteerd. Waarden en normen zijn een belangrijk principe binnen de governance code in de zorg. Integriteit, betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid zijn algemene waarden waaraan een zorgaanbieder dient te voldoen. Maar de zorgaanbieder dient ook bepaalde waarden op te stellen die passen bij de eigen positie en doelstelling van de zorginstelling. Uiteindelijk zullen al deze normen en waarden zichtbaar moeten zijn binnen de cultuur en het gedrag van de organisatie.

## 3. Invloed belanghebbenden

Zowel belanghebbenden binnen als buiten de zorgorganisatie moeten invloed uit kunnen oefenen op de zorg, dienstverlening en de richting van de zorgaanbieder naar toe. Daarbij is de raad van bestuur verantwoordelijk voor wie de medezeggenschap heeft over de organisatie. Dit basisprincipe van de governance code in de zorg ondersteunt het benutten van kansen doordat de medezeggenschap niet formeel wordt verdeeld maar ieder orgaan binnen de zorginstelling wel iets te zeggen heeft. Of je nu cliënt, medewerker of professional binnen de zorginstelling bent.

# De Governancecode Zorg: 7 principes

## 4. Inrichting governance

De inrichting van governance van de zorgaanbieder wordt bepaald door de raad van bestuur en de raad van toezicht. Daarbij moeten zij ervoor zorgen dat de inrichting en werking voldoet aan de governance code zorg.

## 5. Goed bestuur

Een goed bestuur wordt gewaardeerd voor de maatschappelijke doelstellingen die het nastreeft. Het bestuur is daarbij verantwoordelijk voor het besturen van de zorgorganisatie en de algemene gang van zaken.

## 6. Verantwoord toezicht

De raad van toezicht speelt een belangrijke rol als het gaat om het waarborgen van de maatschappelijke doelstelling van de zorgaanbieder. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken van de zorginstelling. De verhouding tussen de raad van toezicht en het bestuur wordt beschreven in de governance code.

## 7. Continue ontwikkeling

Voor een raad van bestuur en raad van toezicht is het belangrijk dat de professionaliteit en deskundigheid continue wordt ontwikkeld. Dit is als basisprincipe vastgelegd in de governance code in de zorg. Er worden hoge eisen gesteld aan deze deskundigheid. Aan de hand van feedback en reflectie over de prestaties en ontwikkelingen binnen zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht wordt gekeken of deze nog passen binnen de doelstellingen van de zorgaanbieder en of bijsturing nodig is.

**De Governancecode Zorg:  
wat heb ik er in de praktijk  
aan?**



# De Governancecode Zorg: wat heb ik er in de praktijk aan?

- Zorgen dat vertrouwen kan groeien?
- Zorgen dat er transparantie is?
- Zorgen dat bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en stakeholders worden aangespoord tot gedrag dat deugt en vertrouwen wekt?
- Rechtvaardig en noodzakelijk?
- .....

# De Governancecode Zorg: een praktijkcasus

- Organisatie: Stichting JP van den Bent:
- Client: licht verstandelijk gehandicapt persoon met epilepsie in een intramurale woonvorm.
- Issue: Grootste wens om te fietsen (kwaliteit van leven) met grote risico's.

*Hoe ga je hier vanuit jouw verantwoordelijkheid (tegen de achtergrond van de 7 principes van de Governance Code) mee om?*



## 4. Verdieping op principe zes: Verantwoord toezicht

# De toezichthouder als waarborgfunctie

- Een toezichthouder is de waarborg voor:
  - Klanten (goede zorg waarbij de patiënt centraal) staat.
  - De maatschappij (maatschappelijke voorziening waarvoor collectieve middelen worden ingezet, onder voorwaarden van veiligheid, kwaliteit en patiënt centraal).
  - De werknemers: goed werkgeverschap.
  - De bestuurder: geweten, steun en toeverlaat, 'in het spoor-houder'.
  - De organisatie: continuïteit en vernieuwing voor levensvatbaarheid.
- Drie perspectieven:
  - Resultaat van gisteren.
  - De fitheid vandaag (van de organisatie en de mensen in de organisatie).
  - De uitdagingen en ambities van morgen.

# Informatie is de levensader voor de Raad van Toezicht

- Een belangrijk scharnierpunt: informatie
  - De informatie de bestuurder verstrekt.
  - De informatie die de RvT of RvC vraagt.
  - De andere bronnen die de RvT of RvC ook nog benut.
  - De openheid en het vertrouwen in het gesprek.
  - Hoe betrokkenen informatie interpreteren
- Resultaat gisteren
  - Rapportages, vaak terugkijken, over resultaten.
  - Goed te standaardiseren.
  - Belangrijk voor hygiëne en compliance.
  - Waar ook externe toezichthouders om vragen, zoals verzekeraars of de inspectie.
  - Niet teveel, niet te weinig, maar als het basis-hygiëne is, moet het er wel zijn.
  - En je moet als toezichthouder je verantwoordelijkheid kunnen waarmaken.
- Fitheid vandaag ('kanariepietjes').
  - Harde cijfers, zoals: reserves, onderhoud, etc.
  - Zachte cijfers: medewerkertevredenheid, betrokkenheid, klant-loyaliteit.
- De uitdagingen en ambities van morgen
  - Proof points die zeggen: 'we zijn er nog niet, maar we zijn onderweg'.
- Evalueer dit geregeld, check tevredenheid met info-voorziening en onderling vertrouwen

# Het rollenspel in de RvT

Wat zie je als de rollen van de toezichthouder?

Werkgever

Klankbord of sparring partner

Controleur

Ambassadeur van de omgeving



5. Hoe richt je een Raad van Toezicht of Commissarissen in?

# Hoe richt je een Raad van Toezicht of Commissarissen in?

Leerdoelen:

- Wat moet je optuigen voor een goede RvT of RvC?
- Fundamentele inrichtingsprincipes.
- Het eigen toezichtkader: waarom heeft een RvT dat en wat staat daarin?
- Informatiebehoeften en –voorziening: wat wil de RvT weten en hoe zorg je dat deze goede info heeft?
- In gesprek met derden: wie, waarom en hoe?
- Onderwerpkeuze en Agendering: wat mag niet ontbreken? Wie bepaalt?

# Hoe richt je een Raad van Toezicht of Commissarissen in?

## Fundamenteel inrichtingsprincipe 1: besturingsmodel

One Tier board	Two Tier Board
Toezichthouder maakt deel uit van het bestuur van de vennootschap	Toezicht vindt plaats in een separaat orgaan van de vennootschap
Relatief eenvoudig en overzichtelijk eenlagen-model	Complexer doordat beraadslaging over het zelfde onderwerp tweemaal plaats vindt.
Actievere rol voorzitter (in BV een NUB), zit vergadering voor en is verantwoordelijk voor informatie in de vergadering	Vergadering vindt plaats op door bestuur ingebrachte informatie eventueel aangevuld met door commissarissen verzamelde informatie.
Gezamenlijke verantwoordelijkheid van de NUB's en UB's voor de Vennootschap m.b.t. algemene zaken.	Bestuur primair aansprakelijkheid; commissarissen aansprakelijk vanuit hun toezichtfunctie
Grotere betrokkenheid van NUB's bij strategie -en beleidsontwikkeling	Meer afstand van strategie -en beleidsvorming.
Rolverdeling tussen NUB's en UB's moeilijker te scheiden.	Duidelijke rolverdeling tussen commissaris en bestuurder.
Input van UB's en NUB's moet in verslaglegging duidelijk tot uiting komen.	Verslaglegging van eenvoudiger door eenduidig karakter van de vergadering (namelijk toezicht).
NUB's hebben informatie afstand ten opzichte van bestuurders en zijn tegelijkertijd aansprakelijk voor de algemene gang van zaken.	Commissarissen alleen aansprakelijk vanuit toezichtfunctie.
NUB's hebben meer zicht op besluitvorming en functioneren UB's (individueel en als team).	Formele scheiding tussen bestuur en toezicht en daarmee wellicht meer countervailing power van de toezichthouder naar het bestuur toe.

# Hoe richt je een Raad van Toezicht of Commissarissen in?

## Fundamenteel inrichtingsprincipe 2: de toezichtvisie

- Bestaansreden van de Raad van Toezicht
- Rollen van de Raad van Toezicht
- De stijl van toezicht houden
- Wanneer doen we het goed?
- Meerwaarde laten zien

# Hoe richt je een Raad van Toezicht of Commissarissen in?

Om de toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen, onderscheidt een RvT een **toezichtkader** en een **toetsingskader**.

Het **toezichtkader** bevat de formele kant van het toezicht en beschrijft de spelregels die de RvT bij het uitoefenen van het toezicht dient te volgen. Het toezichtkader stelt regels over de te nemen besluiten en de wijze waarop de besluitvorming dient te verlopen. Dit is voor een deel **extern** bepaald in wet- en regelgeving en de Governancecode, en voor een deel intern belegd in onder meer de statuten en reglementen van de zorginstelling.

Het **toetsingskader** betreft de **interne** inhoudelijke kant van het toezicht en bevat de strategische beleidskaders met indicatoren waaraan (de kwaliteit van) het door het bestuur gevoerde beleid dient te worden getoetst. Het toetsingskader valt uiteen in een besturingskader, waarin is belegd wat de zorginstelling wil bereiken en op welke wijze, en een beheersingskader, met de instrumenten die bedoeld zijn om in control te blijven en die relevant zijn voor de verantwoording.

# Het toezichtskader: een praktijkcasus

Visie op toezichthouden bij Stichting Maria-oord.

- Wat leren we over deze organisatie? (Wat is hier geregeld?)
- Hoe zou je idealiter het toezichtkader bij jouw organisatie willen inrichten?

# Hoe richt je een Raad van Toezicht of Commissarissen in?

## Toezietskader

### Extern toezichtkader

Governancecode Zorg (2017)  
Wet langdurige zorg (Wlz)  
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)  
Jeugdwet (Jw)  
Zorgverzekeringswet (Zvw)  
Wet toelating zorginstellingen (WTZi)  
Wet op de ondernemingsraden  
Wet Medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz)  
Wet Kwaliteit, klachten en geschillen (Wkkgz)  
Vernieuwd toezichtkader Inspectie Gezondheidszorg (IGZ) (2016)  
Vernieuwd Kwaliteitskader VGN (2017)  
HKZ-certificering

### Intern toezichtkader

Statuten  
Reglement RvT  
Bestuursreglement  
Profielchets RvT  
Reglement waarneming RvB  
Reglement financiële auditcommissie  
Reglement remuneratiecommissie  
Reglement kwaliteit & veiligheidscommissie

## Toetsingskader

### Besturingskader

Meerjarenperspectief  
Jaarplan  
Jaarplannen regio's, sectoren en diensten  
RVE-jaarplannen  
Businessplan Vastgoed met meerjaren investeringsbeleid  
Inkoopeisen en dialooggesprekken zorgkantoren  
Inkoopeisen gemeentelijk domein  
Intern auditsysteem

### Beheersingskader

(meerjaren)Begroting  
Treasurystatuut  
AO/IC  
Risicobeheersingssysteem  
Kwaliteitsbeleid  
Klokkenluidersregeling  
Kwaliteitshandboek  
PO&O-beleid: met o.a. Verzuimbeleid en Opleidingsbeleid  
Mandateringsregeling  
Kwartaalrapportage

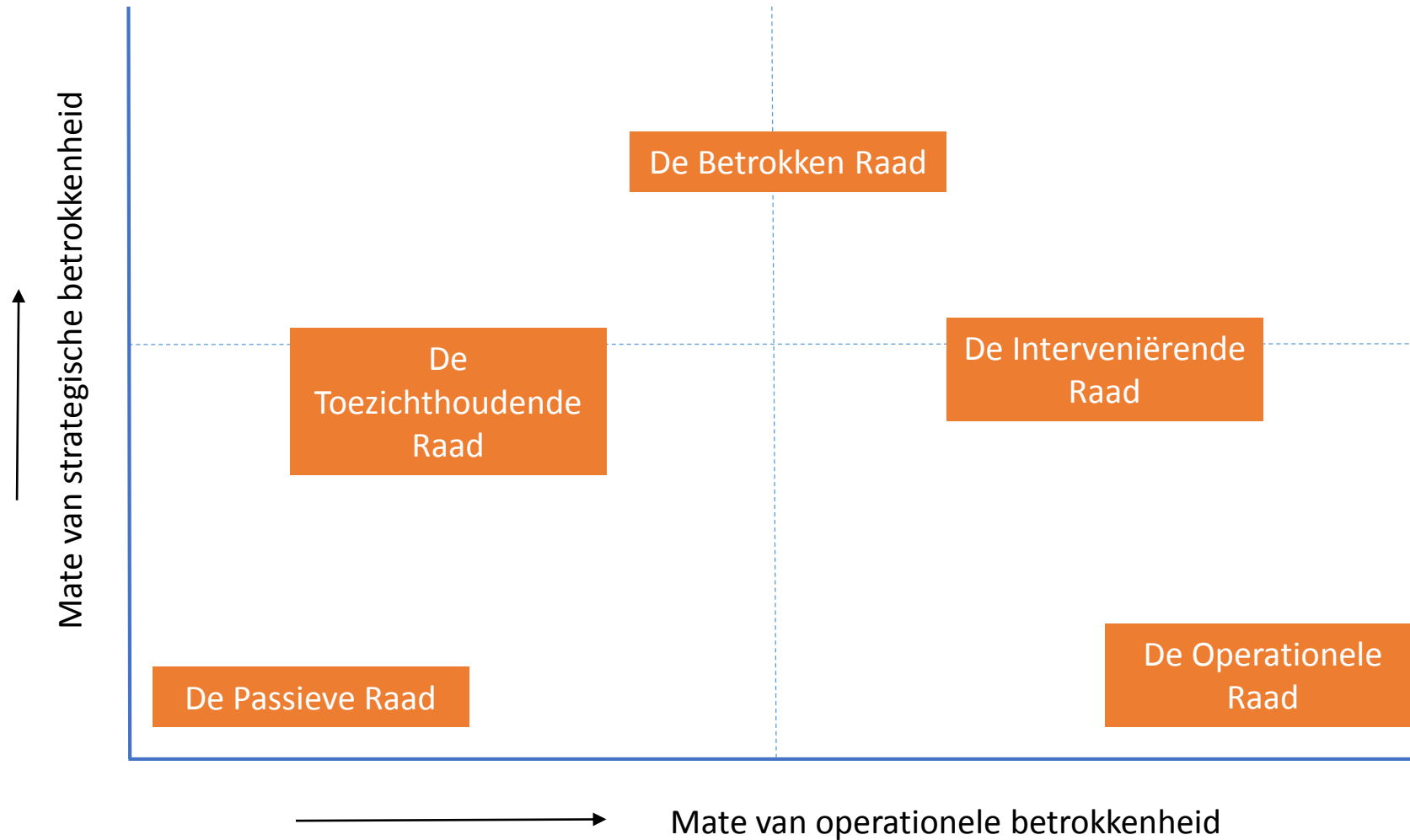


## 6. De interactie tussen bestuur en toezicht: hoe en wat?

## De interactie tussen bestuur en toezicht: hoe en wat?



# De interactie tussen bestuur en toezicht: hoe en wat?



# Perspectieven en positiebepaling van toezicht houden en besturen en de relatie met vertrouwen: 'van informeel naar waardegedreven toezicht'

Fasen/ dimensies	1. Informeel ontluikend toezicht en bestuur (2005 - 2008)	2. Geformaliseerd toezicht en bestuur (2008 - 2010)	3. Resultaatgericht toezicht en bestuur (2010 - 2015)	4. Waardegedreven toezicht en bestuur (2015 >)
<i>Vertrouwen</i>	We zetten ons beste beentje voor toch?	Vertrouwen is goed maar controle is beter!	Cijfers liegen niet!	Vertrouwen is goed maar begrijpen is beter!
<i>Kenmerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nog zoekend naar taken, mogelijkheden en bevoegdheden</li> <li>- Op afstand</li> <li>- Weinig geprotocolleerd</li> <li>- Reactief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus op 'hard controls'</li> <li>- Niet op mijn stoel</li> <li>- Strikte scheiding tussen toezicht en bestuur</li> <li>- Alles volgens het boekje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kijkend naar de doelen van de organisatie</li> <li>- Rolvast</li> <li>- 'Hard en soft controls'</li> <li>- Proactief en op bezoek in de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gericht op de 'why' van de organisatie</li> <li>- Sparringpartner</li> <li>- Terug naar de bedoeling en vanuit het hoofd naar het hart</li> <li>- Vrij bewegen en zelfregulering</li> </ul>

# De verplichtingen van de bestuurder t.o.v. de toezichthouder en vice-versa: een jurist aan het woord

- Wat is verplicht?
  - De *Wet Goed bestuur in de zorg* heeft het niet gehaald.
  - In plaats daarvan is de *Agenda goed bestuur* opgesteld:
  - Aanscherpen van de verantwoordelijkheid van bestuur en intern toezicht.
  - Optimaliseren *checks and balances* via medezeggenschap.
  - Versterken van extern toezicht en aanpak van onbehoorlijk bestuur en wanbeleid.
- Deze speerpunten hebben zich vertaald in verschillende initiatieven en ontwikkelingen:
  - Voorstel tot herziening van de *Wet medezeggenschap cliënten zorg*.
  - *Wet bestuur en toezicht rechtspersonen* (vastgelegd in Boek 2 BW).
  - De aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders bij verenigingen en stichtingen is aangescherpt (zorg dus voor een dekkende **aansprakelijkheidsverzekering!**).
  - Er moet een schriftelijke regeling moet zijn over de wijze waarop RvB en RvT omgaan met onderlinge conflicten
  - De minimale omvang van de RvT moet worden vastgelegd in de statuten.
  - Toepassen van de *Wet Normering Topinkomens* (WNT).
- Handhaving?
  - Oprichting Governance-commissie bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg
  - De Code wordt door de IGZ en de NZa gebruikt als leidraad voor het extern toezicht op goed bestuur.
  - Vaak een eis vanuit financiering.

# De verplichtingen van de bestuurder t.o.v. de toezichthouder en vice-versa

**Wie is verantwoordelijk voor kwaliteit en veiligheid van de zorg?**

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk!

**Wat is dan de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht?**

De RvT is ervoor verantwoordelijk, dat de RvB haar eindverantwoordelijkheid voor kwaliteit en veiligheid aantoonbaar kan waarmaken en waarmaakt!



## 7. De oogst

# Afsluitende discussie

1. Wat mag je van elkaar verwachten, als bestuurder en toezichthouder?

2. Wanneer doe je het samen goed, in de wisselwerking tussen bestuurder en toezichthouder?

3. Waaraan zie je dat?

# Leerdoelencheck

Noteer je persoonlijke reflecties.

Onderwerp	Persoonlijke voornemens / acties
1.	
2.	
3.	

- Bepaal je leer-rendement:
  - Op welke leervraag heb je vandaag antwoord gekregen?
  - Welke vraag staan nog open?
  - Welke nieuwe vragen heb je gekregen?

OVERHEID

ONDERWIJS

ZORG

**Kantoor Den Haag**

Oude Middenweg 11  
2491 AC Den Haag

**Kantoor Utrecht**

Weg der Verenigde Naties 1  
3527 KT Utrecht

T 088 00 868 00

F 088 00 868 10

[info@leeuwendaal.nl](mailto:info@leeuwendaal.nl)

[www.leeuwendaal.nl](http://www.leeuwendaal.nl)

