



**Toezichtplan 2024/2025**  
**van de raad van toezicht van**  
**Stichting Kind in Ontwikkeling (KIO)**

## 1. Inleiding

Op 21 juni 2023 besloot de raad van toezicht (hierna RvT) van Stichting Kind in Ontwikkeling (hierna KIO) een afzonderlijk toezichtplan vast te stellen. De RvT wil professioneler functioneren. Dit toezichtplan is daar een reactie op. Het plan laat zien hoe de RvT uitvoering geeft aan zijn visie en wat de aandachtsgebieden zijn.

Het plan is een hulpmiddel om meer proactief toezicht te houden. Daarnaast is het een manier om als RvT zichtbaar te zijn en zich te verantwoorden naar de cliënten en de medewerkers van KIO. De RvT volgt hierin de Governancecode Zorg 2022.

Er zijn drie onderdelen:

1. visie (*waarom* wij toezicht houden)
2. werkwijze (*hoe* wij toezicht houden)
3. uitvoering (*wat* we doen in ons toezicht)



In dit toezichtplan staat onze visie op het houden van toezicht bij KIO en wat we daarbij van waarde vinden. Het plan beschrijft ook hoe we het toezicht uitvoeren. Het past ook bij de actuele maatschappelijke ontwikkelingen en het belang van zichtbaar en verantwoord toezicht. De Governancecode Zorg 2022 bepaalt dat bestuur en toezicht permanent in gesprek zijn over de betekenis van goede zorg aan cliënten.

Het toezichtplan geeft ook invulling aan 'Goed Toezicht'<sup>1</sup> door de bijdrage van ieder RvT-lid afzonderlijk en de RvT als team. 'Goed Toezicht' beoogt RvT's te inspireren en te stimuleren om voortdurend aan hun kwaliteit van toezicht te werken. Goed Toezicht gaat uit van de volgende vier waarden die als leidraad dienen voor professionalisering:

- goed beslagen ten ijs;
- evaluatie en reflectie;
- transparantie;
- dialoog.

Deze waarden onderschrijven wij als RvT van KIO. Passie voor de zorg, betrokkenheid en beheersbaarheid zijn waarden die wij hieraan toevoegen in ons toezicht.

Ons toezichtplan is leidend voor het toezicht. Het wordt op actualiteit en meerwaarde getoetst. Wij willen het toezichtplan gebruiken voor de dialoog met de bestuurder, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de partners waarmee in KIO in deze regio samenwerkt. Zo weten we of onze beelden en opvattingen met elkaar overeenkomen. Het toezichtplan is bovenal een werkdocument. Maatschappelijke opvattingen veranderen en ook de ontwikkeling van de KIO-organisatie staat niet stil. Onze ambities staan in een directe relatie met deze ontwikkelingen. Daarom zullen wij het toezichtplan ieder jaar evalueren, toetsen en, zo nodig, aanscherpen.

---

<sup>1</sup> 'Goed Toezicht' is de naam van het accreditatieprogramma van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg

## 2. Visie op toezicht houden

Vanuit een maatschappelijk, integraal perspectief focust de RvT op de toegevoegde waarde die KIO haar cliënten biedt. Daarom wil de RvT monitoren op de effectiviteit van de activiteiten van KIO. Het resultaat daarvan draagt bij aan het doel van KIO: het bieden van intensieve, kleinschalige en vraaggestuurde zorg aan cliënten met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking, een autisme-spectrum-stoornis of een combinatie hiervan.

Bij het toezicht houden hanteren we de volgende spelregels:

1. Het nastreven van:
  - het organisatiebelang: de waarden, missie, visie, doelen en prioriteiten van de organisatie;
  - het maatschappelijk belang, waarbij de raad over de grenzen van de eigen organisatie kijkt.
2. Situationeel toezicht. Dat houdt in dat we afhankelijk van de situatie kiezen voor toezicht:
  - op basis van vertrouwen of, in situaties waar dat vertrouwen ontbreekt, beheersen;
  - op afstand als regel of van nabij als uitzondering;
  - meestal achteraf aan de hand van meetbare resultaten of, zo nodig, vooraf.
3. Het toetsen van de kwaliteit die de cliënt ontvangt door:
  - gebruik te maken van de gegevens van kwaliteitssystemen;
  - te vernemen hoe zorgprofessionals en cliënten de kwaliteit van zorg in de dagelijkse praktijk te ervaren.
4. Het onderhouden van de interne relaties: bestuurder (regelmatig), ondernemingsraad en cliëntenraad (tweemaal per jaar).
5. Het nemen van onze verantwoordelijkheid als de bestuurder of een externe belanghouder een beroep op ons doet.

### Bestuur en toezicht

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. De bestuurder is belast met de dagelijkse leiding en is de (eind)verantwoordelijke van KIO. Dit betreft de totale gang van zaken inclusief de realisatie van de strategie, doelstellingen, beleid en kwaliteit van zorgverlening, veiligheid, bedrijfsvoering en HRM en sociaal beleid. De bestuurder legt hierover verantwoording af aan de RvT.

De RvT heeft als interne toezichthouder de taak om vanuit een onafhankelijke rol te kijken naar het functioneren van de bestuurder, de besturing en het algehele functioneren van de organisatie.

De RvT doet dit op drie niveaus:

- 1 cliënten en medewerkers (kijk op het primaire proces);
- 2 organisatie (kijk op de besturing en bedrijfsvoering);
- 3 maatschappij (kijk op eindgebruikers en maatschappij).

### **Onze bijdrage aan de organisatie**

De primaire vraag voor de RvT is of KIO daadwerkelijk doet waarvoor zij bedoeld is, namelijk het bieden van goede, veilige zorg en dienstverlening aan cliënten en samenleving. Onze intentie is om als betrokken toezichthouders bij te dragen aan deze maatschappelijke opgave en aan de continuïteit van de organisatie. Daarover leggen we verantwoording af.

We zien toe op het in samenhang functioneren van KIO. We zijn ook zelf uit op een zorgvuldige interactie met de bestuurder en de belanghebbenden in en om de organisatie.

De kwaliteit van ons toezicht hangt mede af van de kwaliteit van deze interactie.

We beseffen dat de zorg zich afspeelt in complexe situaties waarbij doorlopend afwegingen gemaakt worden. We hebben aandacht voor morele dilemma's in uitvoering en aansturing. We zien er op toe dat KIO effectieve, betaalbare en legitieme zorg levert.

We toetsen of de randvoorwaarden voor het bieden van zorg op orde zijn, zoals een goed functionerende organisatie met strategisch/tactisch beleid, gericht op voldoende bevlogen en vakbekwame medewerkers, veilige en prettige huisvesting, inspraak en medezeggenschap van medewerkers en cliënten en optimale samenwerking met partners.

Naast toezicht houden en goedkeuren van in de statuten benoemde besluiten, vervult de RvT voor de bestuurder de rol van klankbord en werkgever. We stimuleren, motiveren en faciliteren de bestuurder in de brede taakopvatting die past bij KIO en bij de ontwikkelingen in de zorg. En we evalueren de voortgang daarvan.

### 3. Werkwijze

#### Hoe gaan we te werk?

De RvT werkt vanuit de principes van de Governancecode Zorg 2022 en de geldende wettelijke (kwaliteits)kaders. We staan regelmatig stil bij ons functioneren. Ieder jaar houden we een zelfevaluatie. Eens in de drie jaar wordt zo'n zelfevaluatie begeleid door een externe deskundige. Dit helpt ons om scherp te blijven, individueel en als collectief. Ons streven is om zowel inhoudelijk als op het gebied van governance up-to-date te zijn.

We baseren ons werk als RvT op informatie. Of de kwaliteit van de zorg en de ondersteuning bij de organisatie op orde is, leiden we af van regels, resultaten en beleving. We willen zo goed mogelijk begrijpen waar het voor de betrokkenen in de dagelijkse praktijk om draait. We kijken daarom naar beleidsplannen en rapportages en naar mensen en cultuur.

Ons toezicht wordt primair bepaald door de belangen van cliënten in relatie tot de doelstellingen van KIO. Andere belanghebbenden zijn familieleden, mantelzorgers, medewerkers en vrijwilligers. Als RvT zien we erop toe dat er sprake is van goede samenwerking met deze belanghebbenden en met de partners in het netwerk, zoals het zorgkantoor, de gemeenten en collega-zorginstellingen.

#### Onze werkstijl

De werkstijl van de RvT wordt gekenmerkt door:

1. regie op de agenda;
2. gebruik van diverse bronnen;
3. onderbuikgevoel;
4. een elkaar aanvullend team;
5. rolbewustzijn.

#### 1. Regie op de agenda

We geven op een proactieve wijze invulling aan het toezicht houden. Naast de onderwerpen vanuit de beleidscyclus en de wettelijke verplichtingen kunnen we jaarlijks thema's benoemen, waarbij we extra betrokken willen zijn (zie ook hoofdstuk 4) en die we dan gedurende het jaar regelmatig agenderen voor onze RvT-vergaderingen.

#### 2. Gebruik van diverse bronnen

Om voeling te houden met de (in- en externe) ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de dienstverlening van KIO maken we, in overleg met de bestuurder, gebruik van diverse bronnen, op verschillende niveaus, in en om de organisatie, zoals bezoek op locatie, in gesprek met belanghouders, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Al deze informatie kan bijdragen aan het ontdekken van de grote lijnen. Onze benadering is waarderend en in dialoog. Bij dit plan hoort een bijlage waarin de informatiebronnen worden opgesomd.

### **3. Onderbuikgevoel**

De RvT is in essentie een kritisch orgaan, zodat vraagstukken kunnen worden geagendeerd of aangescherpt. Het bieden van tegenspel gebeurt vaak op concrete gronden, maar soms ook niet. Het gaat dan over een onderbuikgevoel (op basis van ervaring en kennis) dat niet direct te duiden is. Wij laten deze 'soft signals', naast de rationele overwegingen, bewust meespelen bij onze oordeelsvorming. Het vraagt om directe reflectie op zaken die we zien, horen en ervaren.

### **4. Een elkaar aanvullend team**

De leden van de RvT zijn vijf professionals met diverse expertise en competenties, die samen integraal goed toezicht vervullen en daarbij proactief te werk gaan. Ze zijn complementair aan elkaar en aan de bestuurder. Het aanvullen van elkaar kan betrekking hebben op expertise en ervaring, kwaliteiten en persoonlijkheden, leeftijd en culturele achtergrond. De RvT-leden vervullen desgewenst ook vanuit hun diverse kwaliteiten een raadgevende/adviserende rol voor de bestuurder.

### **5. Rolbewustzijn**

De RvT opereert rolbewust. De RvT draagt een eigenstandige, maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van bedrijfsvoering, kwaliteit en veiligheid. Vanuit onze rol als interne toezichthouder inventariseren we mogelijke risico's en volgen we zo goed mogelijk de processen binnen KIO. We zien toe op een zorgvuldige besluitvorming, gebaseerd op het integer afwegen van belangen.

De RvT-leden vertegenwoordigen KIO binnen het netwerk en zijn daarbij aanspreekbaar. We leggen maatschappelijke verantwoording af over onze werkzaamheden in gesprekken met belanghebbenden en in het jaarverslag van de organisatie.

## 4. Uitvoering

### **Wat doen we concreet in ons toezicht?**

De RvT bestaat uit vijf leden, inclusief de voorzitter. Eén lid is benoemd op voordracht van de cliëntenraad. Om kansen te bieden aan nieuwe potentiële toezichthouders is er in de RvT ook ruimte gemaakt voor een trainee die, weliswaar zonder stemrecht, deel mag nemen aan alle RvT-besprekingen. Het meest zichtbare deel van het toezichtwerk speelt zich af tijdens de vergaderingen. De RvT vergadert minimaal vier keer per jaar. Een agendapunt kan worden ingeleid door een van de leden van het managementteam. Samen met de bestuurder stelt de voorzitter voor iedere vergadering een agenda op.

In november of december stelt de RvT de vergadercyclus voor het daarop volgende jaar vast. Daardoor is zowel voor de organisatie als voor de RvT vooraf helder wanneer de (standaard)agendapunten gepland zijn. In elke RvT-vergadering worden ook de mededelingen en de (schriftelijke) adviezen van de audit-, de kwaliteits- en de remuneratiecommissie meegenomen. De werkwijze van de RvT en van de drie genoemde commissies is uitgewerkt in reglementen.

De auditcommissie bespreekt met name de financiële georiënteerde onderdelen van de beleidscyclus, zoals de begroting met liquiditeitsprognose, de managementrapportages, de jaarrekening en de rapportages van de accountant, maar ook de risicorapportages, afzonderlijke investeringsvoorstellen, voorstellen tot het aantrekken van financieringsmiddelen en de benoeming en evaluatie van de accountant.

De kwaliteitscommissie bespreekt de relationele, professionele en organisatorische aspecten van de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Dit in dialoog met zowel de bestuurder als met medewerkers kwaliteit en beleid van KIO.

De remuneratiecommissie toetst het functioneren van de bestuurder bespreekt de onderlinge samenwerking tussen RvT en bestuurder, verzorgt beloningspakket van de bestuurder en het bezoldigingsbeleid van de RvT. Ook bereidt zij de procedure voor de (her)benoeming van de leden van de RvT en van de bestuurder voor.

Jaarlijks woont (een afvaardiging van) de RvT twee vergaderingen van de ondernemingsraad en van de cliëntenraad bij.

Bij de uitvoering richten wij ons op de pijlers organisatie, cliënten, medewerkers en maatschappij.

Per onderdeel worden (niet uitputtend) aandachtspunten genoemd:

- de organisatie: bijvoorbeeld waarden van de organisatie, toezien in de lijn van de governancecode, ontwikkelkracht van de organisatie;
- de cliënten en naasten: bijvoorbeeld kwaliteit van zorg, eigen regie, relatie cliënt-medewerker;
- de medewerkers: professionaliteit, cultuur, omgaan met ethische dilemma's;
- de maatschappij: bijvoorbeeld de mate van toegankelijkheid van de zorg en begeleiding, gezonde organisatie, strategische keuzes, zichtbaarheid.

### **Speciale aandachtspunten**

Naast de vaste agendapunten van RvT en commissies kunnen er thema's zijn die tijdelijk extra aandacht behoeven in ons toezicht. Deze aandachtspunten sluiten aan bij een aantal belangrijke toekomstvragen in het meerjarenbeleid 2024-2027 van KIO. Per aandachtspunt benoemen we op welke ontwikkelingen de RvT dit jaar in het bijzonder toeziet en hoe we dit monitoren. Dit zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.

Tijdens de zelfevaluatie op 22 maart 2024 zijn vijf aandachtspunten genoemd die verder zijn uitgewerkt. Het betreft:

- toezicht op medezeggenschap;
- toezicht op marktpropositie en eigenheid van KIO;
- toezicht op huisvesting;
- borgen van bestuurlijke kwaliteit en continuïteit;
- beleid voor de toekomstige samenstelling van de RvT.

Hierna worden die vijf onderwerpen verder uitgewerkt.

#### **Toezicht op medezeggenschap**

De RvT is en voelt zich verantwoordelijk voor KIO en wil verantwoording afleggen aan belanghebbenden van de organisatie. Dit doet we onder andere in gesprek met de ondernemingsraad, de cliëntenraad, kwaliteitsmedewerkers, mt-leden en andere mensen in de organisatie.

KIO is ambitieus en staat voor veel uitdagingen, verwoord in haar meerjarenbeleid 2024-2027. Bij koersbepaling, beleidskeuzes en crisissituaties is de inbreng van cliënten (cliëntenraad) en medewerkers (ondernemingsraad) onmisbaar.

De cliëntenraad en de ondernemingsraad zijn in de beginfase van hun ontwikkeling. KIO ondersteunt en enthousiasmeert een verdere professionalisering van beide gremia. De RvT wil dat proces de komende jaren bewaken en vraagt de bestuurder de stand van zaken als vast onderwerp terug te koppelen bij het agendapunt met daarbij de periodieke notitie 'Mededelingen bestuurder' op de agenda van de RvT-vergaderingen. Zo komt dit onderwerp elke RvT-vergadering aan de orde. De RvT ondersteunt de bestuurder met middelen en/of capaciteit als dat nodig is voor een professionele en effectieve medezeggenschap.

Twee keer per jaar woont een RvT-lid een vergadering bij van de cliëntenraad en van de ondernemingsraad. Dat lid koppelt de bevindingen terug in de eerstvolgende RvT-vergadering.

Bij het werven van een nieuw RvT-lid respecteert de RvT vanzelfsprekend het recht van advies, instemming en/of voordracht van de cliëntenraad en/of de ondernemingsraad.

Het beoogde resultaat van de extra aandacht voor dit onderwerp is dat de RvT tijdig en adequaat betrokken is bij de verdere professionalisering van de medezeggenschap van KIO en dat de driehoek bestuurder – medezeggenschap – intern toezicht ontwikkeld en verstevigd is.



### **Toezicht op marktpropositie en eigenheid van KIO**

KIO biedt intensieve, kleinschalige en vraag-gestuurde zorg aan cliënten met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking, een autisme-spectrum-stoornis of een combinatie hiervan. Veel andere zorginstellingen opereren grootschalig en zijn aanbod-gestuurd.

Extern is het van belang dat de samenleving weet dat KIO er is voor mensen voor wie het moeilijk is passende zorg te vinden. Een goed onderhouden netwerk, de mond-op-mond-reclame en de prima relatie met het zorgkantoor staan borg voor continuïteit en een geleidelijke groei van de organisatie.

Intern ziet de RvT er op toe dat de parameters goed blijven en dat de platte organisatie de overheadkosten beperkt houdt.

De RvT bewaakt de unique selling points van KIO: intensief, kleinschalig en vraag-gestuurd. Met de instrumenten van de planning- en controlcyclus (begroting, tussentijdse rapportages, jaarrekening en risicomanagement houdt de RvT de vinger aan de pols. Belangrijk in dat toezicht is de informatie die de RvT krijgt van de bestuurder. Dat gebeurt door de RvT-groepsapp, het agendapunt met daarbij de periodieke notitie 'Mededelingen bestuurder' op de agenda voor de RvT-vergaderingen en door de periodieke nieuwsbrieven. Diepgaander bespreken we die informatie tijdens de vergaderingen van de kwaliteitscommissie en de auditcommissie. Hard controls zijn er aan de hand van de vergoede zorg-zwaartepakketten waaruit blijkt dat KIO vooral intensieve zorg levert en daarmee haar eigenheid behoudt.

### **Toezicht op huisvesting**

De zorglocaties (zowel huur als eigendom) van KIO zijn zodanig dat alleen kleinschalige zorg mogelijk is, passend bij de unique selling points van KIO. Periodiek krijgt de RvT informatie aan de hand waarvan kan worden vastgesteld of de normatieve huisvestingscomponent voldoende is om daaruit de huisvestingskosten te dekken. Bij toename van het aantal cliënten kunnen er wensen voor uitbreiding van huisvesting zijn. Bij mogelijkheden hiertoe, bijvoorbeeld als er aan KIO een accommodatie wordt aangeboden, biedt de bestuurder een businesscase ter goedkeuring aan de RvT aan'

Als er een keuze is tussen huur of eigendom, dan is er een checklist gemaakt die helpt om die keuze te vergemakkelijken. Om draagvlak te creëren, betreft de bestuurder zoveel mogelijk de medewerkers en de medezeggenschap bij zo'n proces.

### **Borgen van bestuurlijke kwaliteit en continuïteit**

Van de bestuurder van KIO wordt verwacht dat aan cliënten goede en veilige zorg wordt verleend. Die zorg is bovendien betaalbaar, transparant en toegankelijk. De inrichting van de organisatie en naleving van (wettelijk verplichte) systemen is ook cruciaal.

De bestuurder geeft het goede voorbeeld en heeft een sturende rol op de aandachtspunten:

- gedrag en cultuur;
- verantwoord en transparant;
- open en integer;
- omgevingsbewust en participatief;
- lerend en zelfreinigend;
- doelgericht en doelmatig.

De bestuurder hanteert hierbij systemen, gebaseerd op:

- kwaliteit en veiligheid;
- ordelijke en controleerbare bedrijfsvoering;
- correcte registratie en declaratie;
- transparantie.

De bestuurder heeft altijd zicht op de staat van de eigen organisatie en is 'in control'. Het is bekend waar zich risico's voordoen en welke thema's aandacht nodig hebben. Die informatie ontleent de bestuurder aan metingen, onderzoeken en controlemechanismen. Controle en monitoring zijn de basis voor een continu leerproces.

De kwaliteit en continuïteit van KIO borgt de bestuurder door:

1. periodieke reflectie in de vergaderingen van de RvT en in het jaarlijkse gesprek met de remuneratiecommissie;
2. de regeling waarneming en vervanging bestuur;
3. de samenwerking met het managementteam en in de zogenoemde driehoek (bestuurder, teamleider, gedragswetenschapper) te monitoren;
4. ontwikkeling en opleiding van de bestuurder en van de medewerkers te stimuleren.

#### **Beleid voor de toekomstige samenstelling van de RvT.**

Op basis van de huidige samenstelling zijn de volgende portefeuilles binnen de RvT bezet:

- werkgeverschap bestuurder;
- bedrijfsvoering;
- kwaliteit van de zorg;
- financiën/accountancy;
- vastgoed;
- juridisch/mediation.

Vast staat dat in de nabije toekomst vacatures in de RvT ontstaan:

- per 1 juli 2025: profiel juridische zaken en mediation, lid van de kwaliteitscommissie;
- per 1 juli 2026: profiel bedrijfsvoering, vastgoed en financiën, lid van de auditcommissie;
- per 1 juli 2027: profiel voorzitter, lid van remuneratiecommissie.

De RvT stelde op 19 mei 2021 voor het bepalen van zijn samenstelling profielen op. Het betreft een algemene profielschets voor alle leden en specifieke profielschetsen voor de individuele leden. Bij het ontstaan van een vacature verdient het aanbeveling op de actualiteit van de profielen te toetsen. Het is dus geen automatisme dat een nieuwe kandidaat moet voldoen aan het profiel van het vertrekkende RvT-lid. Gestreefd wordt naar een evenwichtige en diverse samenstelling van de RvT zodat er sprake is van een elkaar aanvullend team (zie hoofdstuk 3. Werkwijze).

Een lid van de wordt benoemd voor vier jaren, waarna die benoeming na besluitvorming nog eens voor vier jaren kan worden verlengd.

Het is de bedoeling om in het eerste kwartaal van 2025 te starten met een procedure conform de regeling werving- en selectie en benoemingsvereisten die de RvT op 19 mei 2021 vaststelde.

Daarnaast starten we in 2025 opnieuw een procedure voor deelname van een trainee aan onze RvT.

### **Tot slot**

Dit toezichtplan komt in de plaats van de toezichtvisie die de raad van toezicht op 22 september 2021 vaststelde.

Vastgesteld door de raad van toezicht op 26 november 2024.

## **Bijlage**

### **Onze informatiebronnen**

Met welke mensen, criteria, documenten geven wij invulling aan het toezicht?

- Primair in gesprek met de bestuurder
- Governancecode Zorg 2022
- Reglement voor de RvT van KIO
- Reglementen voor de (audit-, kwaliteits- en remuneratie-) commissies van KIO
- Meerjarenbeleid 2024-2027 Stichting KIO
- Kwaliteitsrapport (jaarlijkse uitgave)
- Financiële en kwalitatieve informatie in de documenten van de budgetcyclus (begroting, managementrapportages en jaarrekening), samen met bestuurder, controller en accountant
- Risico-inventarisaties
- Liquiditeitsplanningen
- Accountantsverklaring, accountantsrapport en managementletter
- Informatie personeelsbestand, ziekteverzuim, medewerkerstevredenheid
- Formele contacten met ondernemingsraad en cliëntenraad
- Verslagen van de vergaderingen van het managementteam, de ondernemingsraad en de cliëntenraad
- Inspectierapporten
- Locatiebezoeken en openingen
- Klachten, incidenten en calamiteiten
- Aanwezigheid bij bijzondere activiteiten in de organisatie
- Contacten met relevante samenwerkingspartners in de regio
- Nieuwsbrieven
- Persberichten