

Visie op toezicht Prins Heerlijk



Prins Heerlijk

Raad van toezicht en bestuur Prins Heerlijk, mei 2025

Inhoud

Inhoud	2
1 Inleiding	3
2 Missie, visie en strategie en kernwaarden van Prins Heerlijk als basis voor bestuur en toezicht ..	4
2.1 De essentie van ons werk	4
2.2 Bedrijfsvoering als randvoorwaarde	4
2.3 De kernwaarden vormen het fundament	4
2.4 Besturen binnen Prins Heerlijk	5
2.5 Opmaat naar een toezichtsvisie	5
3 Toezichtsvisie	7
3.1 Taakstelling en rolneming van de RvT	7
3.2 Verbinding maken	7
3.3 We vertrouwen elkaar	8
3.4 Beeld vormen bij 'het gaat goed'	8
3.5 Heldere rolverdeling	8
3.6 Voldoende checks en balances	8
4 Toezichtskader	10
4.1 Onderwerpen van bestuur en toezicht	10
4.2 Kaders voor het houden van toezicht	10
4.2.1 Extern kader	10
4.2.2 Intern kader	10
4.2.3 Teamkader	10
4.3 De samenstelling van de RvT	12
4.3.1 De rolneming	13
4.4 Informatieprotocol	14
4.5 Tenslotte	14
Bijlage 1: Informatieprotocol Raad van Toezicht	15
Bijlage 2: Kernwaarden Prins Heerlijk (uit Personeelsbeleid Prins Heerlijk)	18

1 Inleiding

De Stichting Buitengewoon leren en werken – Prins Heerlijk, kortweg Prins Heerlijk is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot een professionele begeleidingsorganisatie die jongeren met een functiebeperking kansen geeft zich te ontwikkelen op het gebied van leren, werken, persoonlijke ontwikkeling en wonen. De missie van Prins Heerlijk was en is: ‘Participatie en ontplooiing van jongeren met een functiebeperking’. Deze missie zit goed verankerd in de medewerkers en in de organisatie van Prins Heerlijk. Bij het invullen van de begeleiding, maar ook bij het samenwerken met elkaar en met externe partners is deze bedoeling het ankerpunt voor het handelen. Ook voor de mensen die bij Prins Heerlijk werken geldt dat hun ontwikkeling en daarmee samenhangend het krijgen en nemen van verantwoordelijkheid op het eigen niveau centraal staan.

Bij de groei en professionalisering van de organisatie past ook een verdere uitwerking en professionalisering van het toezicht op het realiseren van de missie van Prins Heerlijk. Hoewel Prins Heerlijk naast zorg ook onderwijs en re-integratie biedt voor jongeren is passen we de Governance Code Zorg 2022 toe. (hierna: Governancecode). Governance omvat het stelsel van principes, waarden en spelregels in relatie tot goed bestuur en toezicht. Governance heeft tot doel om de kwaliteit van het bestuur, de kwaliteit van het toezicht daarop, de onderlinge verhoudingen tussen beide en het betrekken van belanghebbenden bij de beleidsvorming te waarborgen. En daarmee te komen tot een betere invulling en uitvoering van de maatschappelijke opdracht.

Deze toezichtsvisie vormt de vertaalslag van de wijze waarop Prins Heerlijk georganiseerd is naar het houden van toezicht. Deze toezichtsvisie ligt in het verlengde van de besturingsfilosofie van Prins Heerlijk, en vormt daarmee een verbindende brug tussen bestuur en toezicht. Dit document beschrijft de manier waarop de raad van toezicht (hierna: RvT) invulling geeft aan haar rol.

De **toezichtsvisie** omvat de nadere uitwerking van het samenspel tussen bestuur en toezicht en de belangrijkste principes voor gedrag en structuur. In het **toezichtskader** is daarvan de instrumentele vertaling opgenomen. Samen met de statuten, het RvT reglement en het bestuursreglement ligt deze visie aan de basis van de samenwerking tussen de RvT en (het bestuur van) Prins Heerlijk.

2 Missie, visie en strategie en kernwaarden van Prins Heerlijk als basis voor bestuur en toezicht

Onze visie en missie, en de manier waarop we daar invulling aan geven zijn goed geworteld in de organisatie en haar medewerkers. In het strategisch plan van Prins Heerlijk hebben we dit uitgewerkt en vastgelegd. De kernwaarden zoals we die geformuleerd hebben vormen het uitgangspunt bij het organiseren van onze activiteiten. De kernwaarden van Prins Heerlijk zijn opgenomen in bijlage 2.

2.1 De essentie van ons werk

Onze kerntaak is het mogelijk maken van participatie en ontplooiing van jonge mensen met ernstige leerproblemen en/of een functiebeperking. Deze jongeren ontwikkelen zich tot dienstverlenende medewerkers in de horeca, detailhandel en zorg. Zo krijgen ze een positief zelfbeeld en wordt hun zelfstandigheid vergroot. 'De bedoeling' van ons werk is dat we mensen in staat stellen om op een waardige manier mee te doen aan de maatschappij en daar hun bijdrage aan leveren.

Het werken vanuit deze bedoeling veronderstelt een dialoog met jongeren, ouders, samenwerkingspartners en opdrachtgevers over de manier waarop Prins Heerlijk invulling geeft aan zijn missie. Binnen Prins Heerlijk staat de betrokkenheid van de jongeren en hun ouders/verzorgers/begeleiders centraal. Op individueel niveau, maar ook in verschillende overlegvormen wordt deze betrokkenheid geborgd. Gesprekken met de jongere en ouders/verzorgers in het kader van individuele evaluatie van het zorgplan, groepsgesprekken met jongeren in het kader van de 'Durf te vragen-methodiek', de tevredenheidsonderzoeken onder jongeren maar ook de bijeenkomsten en de samenwerking met ouders/verzorgers en verwanten zijn werkwijzen waarin deze betrokkenheid geborgd wordt. Prins Heerlijk kent ook een ouderraad, die het bestuur van de stichting op inhoudelijke thema's adviseert.

Ook met de samenwerkingspartners (werkgevers, onderwijsinstellingen) en opdrachtgevers (gemeenten, zorgkantoren, UWV) vindt nauwe afstemming plaats over de ontwikkelingen binnen en buiten Prins Heerlijk. Met onze missie, visie en strategisch plan als toetssteen voor het handelen.

2.2 Bedrijfsvoering als randvoorwaarde

Een goede sturing op financiën, risico's en compliance is een randvoorwaarde voor het realiseren van onze missie. Bij de inzet van (financiële) middelen gaan we daarom uit van doelmatigheid en een gepaste behoedzaamheid met betrekking tot risico's, waarbij het uitgangspunt is de (financiële) continuïteit op lange termijn te borgen en tegelijkertijd zo scherp aan de wind te varen dat kansen tijdig worden gezien en benut. De risicobereidheid wordt door Prins Heerlijk en de RvT in samenspraak vorm gegeven en is een belangrijk uitgangspunt voor de beslissingen die genomen worden.

2.3 De kernwaarden vormen het fundament

Een centrale rol in ons doen en laten is weggelegd voor de kernwaarden. Ze vormen in belangrijke mate de organisatiecultuur. Medewerkers zijn de dragers van deze kernwaarden en spreken elkaar aan op het naleven ervan, ongeacht de persoon en/of zijn of haar positie in de organisatie.

- Betrokkenheid

- Doelgericht werken
- Samenwerken
- Verantwoordelijkheid krijgen en verantwoordelijkheid nemen
- Denken in mogelijkheden
- Plezier en optimisme

In bijlage 2 zijn deze kernwaarden opgenomen, zoals ze in het personeelsbeleid van Prins Heerlijk zijn uitgewerkt.

2.4 Besturen binnen Prins Heerlijk

Formeel is de bestuurder verantwoordelijk voor het presteren van Prins Heerlijk.

Eén van de belangrijkste taken van de bestuurder is te zorgen voor een gedragen visie en strategisch plan, dat bekend is bij collega's en de omgeving. Het strategisch plan maakt ons bewust van onze maatschappelijke taak en hoe we daar invulling aan geven (het te behalen resultaat en het proces). Goed besturen betekent ook het stimuleren van collega's om eigen keuzes te maken, daarover na te denken en de juiste mensen bij het maken van die keuzes te betrekken. Daarbij is het belangrijk om goed in contact te zijn met de omgeving waarin Prins Heerlijk werkt, waar opdrachtgevers en samenwerkingspartners mee bezig zijn en waar zij behoefte aan hebben. Het is mede de rol van de bestuurder om de verbinding tussen binnen en buiten te blijven leggen, signalen op te pikken en te vertalen in organisatiedoelstellingen.

Prins Heerlijk kent een visieteam waarin de bestuurder en een aantal themaverantwoordelijken zitting hebben. Dit visieteam heeft als voornaamste taken:

- Het borgen van kernwaarden en samenwerking binnen Prins Heerlijk
- Het stimuleren van initiatieven en bewaken of voorgenomen initiatieven passen binnen de strategische koers.
- Toetsen of afwegingen juist en volledig zijn gemaakt.
- Besluiten om al dan niet tot uitvoering over te gaan. Na bespreking in het visieteam neemt de bestuurder formeel het besluit.

Meedenken met en tegenspraak aan de bestuurder wordt gestimuleerd en gebeurt door de leden van het visieteam onderling en door medewerkers van Prins Heerlijk. Leden van het visieteam, teamleiders en medewerkers, maar ook de Ondernemingsraad, worden betrokken bij organisatiethema's en worden meegenomen in het vormgeven van werkprocessen. Vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid is ook de RvT daarbij betrokken. Op deze wijze organiseert de bestuurder een afgewogen, transparant besluitvormingsproces.

2.5 Opmaat naar een toezichtsvisie

De wijze waarop Prins Heerlijk bestuurd wordt heeft zijn weerslag op de toezichtsrol van de RvT. Om goed toezicht te kunnen houden moet de RvT gevoel hebben bij de maatschappelijke opgaven, het strategisch plan van Prins Heerlijk en de manier waarop Prins Heerlijk georganiseerd is. Concreet betekent dit dat de RvT de maatschappelijke omgeving én de organisatie van Prins Heerlijk kent. De RvT weet wat er in de omgeving speelt, heeft een beeld van de wijze van besluitvorming en processen, en spreekt met regelmaat medewerkers in de organisatie.

Van de bestuurder wordt verwacht dat zij de RvT op een goede manier positioneren, zodat deze haar taak kan uitvoeren. Dat betekent onder meer tijdig informatie aanleveren, meenemen in processen, uitleggen hoe je kijkt naar wat je ziet. Door als bestuurder gebruik te maken van de kennis, de kunde en de blik van de RvT kan échte toegevoegde waarde geleverd worden.

Naast de controlerende taak van de RvT vinden we het belangrijk dat toezicht en verantwoording uitgevoerd worden vanuit de bedoeling van Prins Heerlijk en niet alleen vanuit de geldende wet- en regelgeving. Deze toezichtsvisie is uitgewerkt vanuit de gedachte dat bestuur en toezicht intrinsiek met elkaar verbonden zijn, werken vanuit de kernwaarden en bedoeling van Prins Heerlijk.

Deze visie stimuleert tot reflectie op en het gesprek over het (maatschappelijk) presteren van de organisatie en de onderlinge relatie tussen de toezichthouders, de bestuurder en de medewerkers van Prins Heerlijk. Hiermee sluit de visie aan bij de kernwaarden van Prins Heerlijk.

3 Toezichtsvisie

Prins Heerlijk streeft continu naar optimalisatie van de maatschappelijke meerwaarde. Goed toezicht draagt bij aan die optimalisatie. Het resultaat van goed toezicht is dat transparant en uitlegbaar is op welke wijze het beleid tot stand is gekomen, welke acties en besluiten hebben geleid tot de resultaten, hoe de resultaten bijdragen aan het maatschappelijke doel, hoe de bedrijfsmiddelen zijn aangewend en of is gehandeld binnen de wettelijke en maatschappelijke kaders.

3.1 Taakstelling en rolneming van de RvT

De RvT heeft de wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op de algemene bedrijfsvoering, het beleid en het presteren van Prins Heerlijk. Daarnaast vervult zij de rol van werkgever voor de bestuurder. De RvT is zich bewust van haar taken en verantwoordelijkheden en kan en wil daarover actief verantwoording afleggen.

Er wordt toezicht gehouden op de maatschappelijke doelstelling van Prins Heerlijk: participatie en ontplooiing van jonge mensen met ernstige leerproblemen en/of een functiebeperking. Daarbij hanteert de RvT de kernwaarden van Prins Heerlijk als uitgangspunt, met aandacht voor de context waarin de organisatie zich bevindt en de doelgroep die zij bedient.

Naast sec de toezichts- en werkgeversrol fungeert de RvT als klankbord en adviseur bij het opstellen en realiseren van de ambities die Prins Heerlijk formuleert. Daarbij toetst de RvT onder meer of en hoe Prins Heerlijk de belangen van de belangrijkste betrokkenen heeft meegewogen. De RvT bewaakt in deze netwerkende rol de verbinding van Prins Heerlijk met haar maatschappelijke omgeving. Door haar functioneren levert de RvT een belangrijke bijdrage aan het maatschappelijk vertrouwen in Prins Heerlijk als organisatie.

In het bovenstaande komen de vier rollen van de RvT naar voren, namelijk die van werkgever, toezichthouder, klankbord en netwerker. Deze rollen zijn sterk met elkaar verweven en overlappen elkaar. In het toezichtskader (hoofdstuk 4) wordt nader ingegaan op de wijze waarop de RvT hier invulling aan geeft.

3.2 Verbinding maken

De keuze voor de sturing op maatschappelijke meerwaarde heeft betekenis voor de manier waarop de toezichthouder werkt. ‘Verbinding maken door het gesprek aan te gaan’ illustreert de verhouding tussen de RvT en de organisatie en is tekenend voor de manier waarop we contact maken. De RvT voert het gesprek niet alleen met de bestuurder, maar ook, samen met de bestuurder, met medewerkers (waaronder de leden van het kernteam en relevante professionals) en (vertegenwoordigers van) andere belangrijke partners. Medewerkers worden op thema's waar zij een belangrijke rol in spelen ook uitgenodigd in de vergaderingen van de RvT. Zo raakt de raad écht betrokken bij de kern van de organisatie.

Het goede gesprek vindt plaats op basis van respect; voor elkaar en voor elkaars positie. Het voeren van de dialoog zorgt ervoor dat cijfers kleur krijgen, dat standpunten onderbouwd worden en/of dat gevoel verkregen wordt bij ‘wat er werkelijk toe doet’. De houding die we aannemen is open, kwetsbaar en positief kritisch. Het stellen van vragen zien we niet als bedreiging maar als kans om toelichting te geven. De RvT is oprecht geïnteresseerd en betrokken bij het welbevinden van de organisatie. Op die manier wordt zij ook door het bestuur gezien en gewaardeerd.

3.3 We vertrouwen elkaar

Het hebben van vertrouwen in elkaar vormt de basis voor de samenwerking. De RvT en de bestuurder kiezen voor een vorm van leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel mogelijk worden gedelegeerd naar de medewerkers in de organisatie. Gezamenlijk wordt invulling gegeven aan de betekenis van ons werk, waarbij we vertrouwen hebben in elkaar en elkaars handelen. Vertrouwen is voor ons een werkwoord; we blijven er continu aandacht aan schenken, het kan beschadigd worden en we realiseren ons dat vertrouwen toeneemt naarmate we onze overwegingen met elkaar delen.

3.4 Beeld vormen bij 'het gaat goed'

De RvT ziet erop toe dat Prins Heerlijk 'de goede dingen doet' (effectief) en dat Prins Heerlijk 'de dingen goed doet' (efficiënt). Om te kunnen concluderen dat het goed gaat, gebruikt de RvT niet alleen harde cijfers maar zeker ook de verhalende verantwoording. De cijfers en het verhaal kunnen elkaar versterken; het verhaal geeft betekenis aan de cijfers. Daarmee vindt een accentverschuiving plaats van controleren van cijfers naar belangstellend toezien op de creatie van (maatschappelijke) waarde.

Als cijfers en het verhaal niet (of in mindere mate) overeenkomen, leidt dat tot een kritische houding van de RvT en mogelijk tot meer behoefte aan verduidelijking. In de vorm van meer cijfers of meer toelichting. Als cijfers en het verhaal wél overeenkomen, versterken zij elkaar en leidt dat tot vertrouwen in de juistheid ervan. Op die manier kan Prins Heerlijk aan de RvT aannemelijk maken 'dat het goed gaat'.

De combinatie van 'de cijfers' en 'het verhaal' omvatten de elementaire onderdelen van goed toezicht, zoals die in de inleiding van dit hoofdstuk genoemd zijn.

3.5 Heldere rolverdeling

De bestuurder van Prins Heerlijk en de RvT hebben verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De RvT is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van het bestuur en baseert zich op het vertrouwen in de bestuurder. De RvT gaat niet op de stoel van de bestuurder zitten. Van de bestuurder wordt verwacht dat zij bereid en in staat zijn de RvT volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvT in staat te stellen adequaat haar rol te vervullen. Van de leden van de RvT wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het 'halen' van informatie. Het concreet benoemen van wederzijdse verwachtingen en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn daarbij onmisbaar.

Essentieel in deze werkwijze is de wijze waarop geborgd is dat wordt gewerkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving (compliance). De bestuurder en de bestuurssecretaris hebben de verantwoordelijkheid om het handelen van de organisatie te toetsen aan de geldende wet- en regelgeving.

3.6 Voldoende checks en balances

De RvT staat op gepaste afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel vergewist de RvT zich ervan dat er in de organisatie sprake is van goede checks en balances en een goede bedrijfscultuur. Eén van de manieren om zich daarvan een goed beeld te vormen is door samen met de bestuurder,

gesprekken te voeren met leden van het kernteam, relevante professionals, de bestuurssecretaris, de OR en de cliëntenraad.

- Met **checks** wordt het totale controlesysteem bedoeld dat zorgt voor (de randvoorwaarden voor) een zorgvuldige besluitvorming waarin medewerkers voldoende ruimte hebben om optimaal hun werk te doen. De bestuurder, de leden van de RvT alsmede de medewerkers van Prins Heerlijk zijn in hun gedrag zelf een voorbeeld en bevorderen een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken en waar transparantie de norm is. Belangrijke gedragskenmerken zijn: luisteren, dialoog voeren, durven loslaten, verbinden, communiceren en samenwerken.

- Met **balances** wordt bedoeld dat er sprake is van een evenwichtige verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie. De RvT ziet erop toe dat de bestuurder zorgvuldig handelt. Zorgvuldig veronderstelt dat beslissingen passen binnen de strategische doelen van de organisatie en het resultaat zijn van een grondige voorbereiding, een goede motivering en een weging van alle betrokken belangen.

4 Toezichtskader

In dit hoofdstuk wordt een instrumentele uitwerking gegeven van de omschreven visie op toezicht. Daar waar de visie is opgesteld vanuit een ruim blikveld, geeft het toezichtskader zicht op de grenzen waarbinnen gewerkt kan worden. Doel van het kader is dan ook een praktisch handvat te bieden voor de invulling van de taken en rollen van de RvT.

4.1 Onderwerpen van bestuur en toezicht

Zowel de bestuurder als de RvT hechten grote waarde aan een goede besturing van Prins Heerlijk. Daarvoor zijn in ieder geval nodig:

- aantoonbare **omgevingsbewustheid**;
- het vertalen van relevante signalen en ontwikkelingen in een meerjarig **strategisch plan**, dat in de uitvoering vertaald wordt naar een **jaarplan**;
- de blijvende **ontwikkeling van de organisatie** en het lerend vermogen van degenen die daarbij betrokken zijn;
- een goede en degelijke **financiële aansturing en planning**;
- adequaat **risicomanagement**, passend bij het maatschappelijk karakter van de organisatie;
- duidelijke **legitimering en verantwoording** van resultaten in relatie tot de maatschappelijke kerntaak.

4.2 Kaders voor het houden van toezicht

4.2.1 Extern kader

Prins Heerlijk is een maatschappelijke onderneming die in een publiek bestel functioneert. Prins Heerlijk conformeert zich aan wet- en regelgeving en onderschrijft de Governancecode Zorg. Voor Prins Heerlijk is het maatschappelijk belang leidend bij haar afwegingen.

4.2.2 Intern kader

Het interne toezichtskader is het stelsel van statuten en reglementen dat door Prins Heerlijk zelf is opgesteld, rekening houdend met wettelijke richtlijnen en voorschriften en richtlijnen vanuit de bedrijfstak. Prins Heerlijk kiest voor beknopte statuten en reglementen waarin de benodigde ruimte wordt gecreëerd voor het voeren van het ‘goede gesprek’ in het samenspel tussen bestuurder en toezichthouder. In dit goede gesprek worden door bestuurder en RvT kansen en risico’s op een goede manier in beeld gebracht en gewogen.

4.2.3 Teamkader

4.2.3.1 De kernopdracht van de RvT

De kernopdracht van de RvT is het erop toezien dat Prins Heerlijk optimaal invulling geeft aan haar visie en missie, tegen aanvaardbare kosten en risico’s, met voldoende inbreng van de relevante belanghouders en met inachtneming van alle relevante wet- en regelgeving. Kortom, de RvT bewaakt continuïteit, reputatie, legitimiteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van het handelen van de organisatie, de bestuurder en van zichzelf.

Hierbij past een actieve opstelling. De RvT is zich bewust van zijn voorbeeldrol en hecht waarde aan de kwaliteit van zijn functioneren. Hiertoe is het werken aan vergroting van de eigen deskundigheid

van belang. Ook evalueert de RvT jaarlijks zijn eigen functioneren en dat van zijn leden. Samen met de bestuurder kijkt de RvT kritisch naar de samenwerking met de bestuurder en de eigen rol en functioneren daarin. Feedback geven en krijgen aan en van elkaar en van de bestuurder speelt hierbij een belangrijke rol.

4.2.3.2 De kernwaarden van de RvT: vertrouwen, integriteit, deskundigheid en intuïtie

De RvT kent, herkent en onderkent de kernwaarden van Prins Heerlijk, en ziet erop toe dat deze in de bedrijfsvoering tot uiting komt. Daarnaast heeft de RvT een aantal 'eigen' waarden die kenmerkend zijn voor de manier waarop zij functioneert. Deze waarden zijn vertrouwen, integriteit, deskundigheid en intuïtie. In onderstaand tekstkader staat een nadere toelichting op de door haar benoemde kernwaarden.

Betrokkenheid

We verbinden ons aan de bedoeling van Prins Heerlijk, en werken en denken mee om die bedoeling zo goed mogelijk te realiseren.

Gedragsskenmerken:

- We verdiepen ons in de activiteiten en ontwikkelingen binnen en rondom Prins Heerlijk, en dragen vanuit onze toezichtsrol bij aan het realiseren van de bedoeling.
- We verbinden ons aan de waarden en normen en aan de cultuur binnen Prins Heerlijk.
- We investeren voldoende tijd in de toezichtsrol om deze goed in te vullen.

Vertrouwen

We hebben de intentie te handelen op een manier die oprecht en eerlijk is en verwachten dat ook van 'de ander'. We geloven in de kwaliteiten van anderen en durven in dat kader afhankelijk te zijn van zijn of haar daden. We realiseren ons wel dat 'vertrouwen' een werkwoord is, dat continu aandacht behoeft, dat geschaad kan worden en dat toeneemt naarmate de overwegingen die aan een besluit ten grondslag liggen zichtbaar worden.

Gedragsskenmerken:

- We werken vanuit een oprechte, open houding, naar elkaar maar ook naar Prins Heerlijk.
- We durven elkaar vragen te stellen en zien de vraag als kans om verduidelijking te geven.
- We zijn ons bewust van de kwaliteiten van anderen en durven daarop ons oordeel te baseren.
- We tonen aandacht en begrip voor de mening van de ander en laten de ander in zijn waarde.
- We vragen om hulp aan de ander.

Integriteit

De RvT is oprecht, eerlijk en kent als enige drijfveer de sociale en maatschappelijke doelstelling van Prins Heerlijk. We hebben geen verborgen agenda en zijn intrinsiek betrouwbaar. We handhaven daarbij algemene, professionele, sociale en ethische normen en waarden, ook bij toenemende druk van buitenaf om hiervan af te wijken.

Gedragsskenmerken:

- We komen afspraken na en geven tijdig aan als een afspraak niet gehaald wordt.
- We blijven vasthouden aan onze waarden en gedragsnormen, ook onder toenemende druk.
- We gaan zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie.
- We geven onze eigen fouten toe en nemen hiervoor de verantwoordelijkheid.
- We voorkomen (schijn van) belangenverstrengeling, bespreken twijfelgevallen hieromtrent en heffen deze tijdig op.
- We maken onze dilemma's bespreekbaar, om telkens weer ons moreel kompas te toetsen.

Deskundigheid

We zijn erop gericht om onze taken op een kwalitatief hoogwaardige manier te vervullen. Wij zetten daarbij voldoende capaciteit, competentie, expertise, diversiteit, kennis en (vak)bekwaamheid in.

Gedragskenmerken:

- We blijven prestaties leveren en naar oplossingen zoeken ondanks druk of tegenslag.
- We ondernemen acties om lacunes in kennis en vaardigheden op te vullen.
- We geven duidelijk en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt.
- We signaleren kansen om de kwaliteit te verbeteren en stellen verbeteringen voor.
- We evalueren ons eigen gedrag, producten en processen in het licht van kwaliteitsnormen en standaarden.
- We geven elkaar feedback op onze rol als toezichthouder en spreken elkaar hierop aan.

Intuïtie

We zijn onafhankelijk en objectief, maar luisteren ook naar onze intuïtie. Intuïtie is inzicht, innerlijke kennis, innerlijke overtuiging. In complexe situaties reageren we adequaat op voornamelijk onbewust aanwezige informatie. Goede intuïtie berust in feite op ervaring en training. Bij Prins Heerlijk proberen we onze intuïtie bespreekbaar te maken. Dat kan leiden tot bijzondere inzichten en verbindingen. Door naar onze innerlijke stem te durven luisteren, werken we aan ons zelfvertrouwen en optimaliseren we ons vermogen om juist te oordelen zonder telkens opnieuw te moeten analyseren. Om tot een echte doorbraak te kunnen komen dient er ruimte te zijn voor intuïtie en emotie. Intuïtie betekent dat je je laat raken, maar niet laat leiden door emotie. Je maakt wezenlijk contact met collega's.

4.3 De samenstelling van de RvT

Om als team toezicht goed te kunnen uitoefenen, is het van belang dat binnen de RvT verschillende toezichtstijlen vertegenwoordigd zijn. Die toezichtstijlen betreffen zowel de relatiegerichte als de taakgerichte invalshoeken.

In zijn algemeenheid kiest de RvT voor een toezichtstijl die zich laat omschrijven als 'duidelijk en zakelijk op de inhoud, vriendelijk en tolerant naar de persoon' en 'informeel als het kan, formeel als het moet'. Zo wordt bevorderd dat er een open discussie ontstaat.

De werving van nieuwe leden geschiedt op een open wijze waarbij een profielschets leidend is. De RvT trekt hierbij op met de bestuurder. Gezamenlijk wordt een algemene profielschets uitgewerkt voor ieder lid alsmede een specifieke profielschets voor de positie waarop geworven wordt, met oog

voor de man/vrouw-verhouding. Daardoor kan getoetst worden of de RvT in zijn totaliteit over de benodigde diversiteit en deskundigheden beschikt. De profielen worden ook gebruikt ten behoeve van herbenoemingen.

4.3.1 De rolneming

De RvT heeft vier rollen, namelijk die van werkgever, toezichthouder, klankbord en netwerker. Deze rollen zijn sterk met elkaar verweven. De rolvervulling kent twee grondpatronen: één van distantie en één van betrokkenheid. Naast de formele rollen functioneert de RvT als het geweten en de pleitbezorger van de kernwaarden, de verbinder van belangen en als brainstormer.

4.3.1.1 Rol 1: Werkgever

De RvT beoordeelt en volgt het functioneren van de bestuurder, stelt hen in staat om competenties te ontwikkelen, en zorgt voor een passend beloningsbeleid. Binnen de RvT is de remuneratiecommissie belast met de voorbereiding van deze taak.

Bij het benoemen van de bestuurder stemt de RvT nauw af met het Visieteam en de Ondernemingsraad van Prins Heerlijk en met de ouderraad.

De te realiseren prestaties van Prins Heerlijk worden uiteengezet in het strategisch plan. De totstandkoming van het strategisch plan, dat wordt goedgekeurd door de RvT, is een verantwoordelijkheid van de bestuurder. Het invulling geven aan de strategische koers en het ten uitvoer brengen van het strategisch plan zijn belangrijke opdrachten van de RvT aan de bestuurder en vormen belangrijke instrumenten voor de RvT om de bestuurder te monitoren en te beoordelen.

4.3.1.2 Rol 2: Toezichthouder

De RvT heeft de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het functioneren van Prins Heerlijk, zowel op maatschappelijk als financieel vlak. Het toezicht houden vindt vooraf en achteraf plaats. Toezicht vooraf gebeurt door het goedkeuren van beleid en plannen en het toetsen ervan aan het strategisch kader. Toezicht achteraf gebeurt door het volgen en waar nodig interveniëren bij het functioneren van de bestuurder en de organisatie. De RvT wil zich niet uitsluitend laten leiden door de papieren werkelijkheden maar wil in verbinding blijven met de werkgemeenschap en de belanghouders. De RvT doet dit onder andere door het bijwonen van bijeenkomsten met bijvoorbeeld de Ouderraad of de Ondernemingsraad, maar ook door bij RvT vergaderingen in gesprek te gaan met verschillende vakspecialisten uit de organisatie. De auditcommissie is actief betrokken in de toezichthoudende rol, met name door toe te zien op het financiële presteren van Prins Heerlijk.

4.3.1.3 Rol 3: Klankbord

De RvT heeft ook een klankbordfunctie, en denkt actief mee over de ontwikkelingen die voor de koers en het functioneren van Prins Heerlijk betekenis kunnen hebben. De RvT is actief betrokken bij de strategieontwikkeling, bijvoorbeeld bij de totstandkoming van het strategisch plan.

Vanuit die klankbordrol is het niet alleen de vraag of voldaan is aan geldende wet- en regelgeving, maar ook of voldaan is aan de bedoeling, de missie van Prins Heerlijk. Reflectie vindt voortdurend plaats op de vraag of Prins Heerlijk met haar aanbod en manier van werken nog voldoende aansluit bij de behoeften in de samenleving, én op de wijze waarop Prins Heerlijk betekenis heeft voor de maatschappij.

4.3.1.4 Rol 4: Netwerken

Tenslotte heeft de RvT ook een rol als netwerker. De RvT volgt actief de wijze waarop Prins Heerlijk zich weet te verbinden met jongeren, met openbaar (gemeentelijk) bestuur en met de maatschappelijke partners op het terrein van onderwijs, wonen, zorg, horeca en welzijn. De RvT ziet erop toe dat Prins Heerlijk jongeren, ouders/verzorgers, samenwerkingspartners en opdrachtgevers actief betreft. De netwerkrol wordt goed afgestemd met de bestuurder.

4.4 Informatieprotocol

Het beschikken over de juiste informatie is voor de RvT van essentieel belang om goed toezicht te kunnen houden. Zonder een tijdige, volledige en betrouwbare informatievoorziening heeft de RvT onvoldoende zicht om de organisatie te controleren of adviseren. Daarbij kan worden opgemerkt dat er niet alleen een brengplicht van Prins Heerlijk jegens de RvT is, maar dat de RvT zelf ook informatie ophaalt bij interne en externe partijen.

In het informatieprotocol (zie bijlage 1) is opgenomen over welke informatie de RvT kan beschikken, waarbij tevens benoemd is wat de taken en bevoegdheden van de RvT zijn. Benadrukt wordt dat het geenszins de bedoeling is een uitputtende of limitatieve opsomming te geven. Het is bedoeld als praktisch handvat bij de rolvervulling, en dient ter ondersteuning.

4.5 Tenslotte...

We hebben het over een leerproces. Prins Heerlijk is geen statische organisatie, is in ontwikkeling en is nooit 'af'. Bestuur en RvT hebben een brede scope, zowel intern als extern. We hebben het dan over nieuwe uitdagingen, nieuwe werkwijzen.

RvT en bestuurder beseffen dat ze hetzelfde doel hebben, maar vanuit een ander perspectief kijken naar de organisatie. Beiden zijn bereid om dat andere perspectief toe te lichten, zonder dat dit als een bedreiging wordt gezien, maar is gericht op begrip voor elkaars visie en handelswijze. Door je van beide kanten kwetsbaar op te stellen wordt begrip en vertrouwen gekweekt.

Bijlage 1: Informatieprotocol Raad van Toezicht

Op basis van de Zorgbrede Governancecode leggen de bestuurder en de RvT in dit informatieprotocol afspraken vast over de informatievoorziening van de Raad van Toezicht. Naast afspraken over welke informatie wanneer en op welke wijze beschikbaar wordt gesteld, worden afspraken gemaakt over andere informatiebronnen van de Raad van Toezicht. De bestuurder verschaft de RvT tijdig van alle informatie die nodig is voor het goed uitoefenen van de toezichthoudende taak. Ook hebben de leden van de RvT een eigen verantwoordelijkheid om informatie te vragen en te krijgen van de bestuurder, de externe accountant of medezeggenschapsorganen, door middel van gesprekken, werkbezoeken etc.. Om de verantwoordelijkheden vanuit zowel de RvT als de bestuurder vorm te geven zijn de afspraken met betrekking tot informatieverschaffing aan de RvT beschreven in dit informatieprotocol.

Basis

De door de bestuurder en RvT te bespreken onderwerpen worden bepaald door de wet- en regelgeving, de Governancecode, de statuten en de reglementen van de RvT en de bestuurder. De RvT van Prins Heerlijk wordt geïnformeerd over:

- Strategie en jaarplannen
- Begroting en winstbestemming
- Realisatie strategie, beleidsplannen, maatschappelijke en andere doelstellingen
- Jaarrekening en Accountantsverslag
- Interim Controle (management letter)
- Doelmatigheid en continuïteit van de organisatie en de bedrijfsvoering
- Risicoanalyses (voortkomend uit activiteiten en plannen) en risicobeheersing
- Kwaliteit en veiligheid van zorg en omgang met ethische vraagstukken
- Ontwikkelingen op gebied van positionering
- Problemen en conflicten van betekenis (intern en extern met derden)
- Gemelde calamiteiten bij justitie of inspectie
- Rapportages van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- Informatie uit klachtenprocedures
- Gerechtelijke procedures
- Interne beheers/bestuurscyclus
- Relevante beleidsontwikkelingen (personeel, kwaliteit, huisvesting, finance, ICT)
- Publicitaire aandacht of kwesties die mogelijk in de publiciteit kunnen komen
- Besluitvormingsprocedures welke goedkeuring van de RvT behoeven

In het jaarplan van Prins Heerlijk is een schema opgenomen waarin aangegeven wordt wanneer welke (periodieke) informatie wanneer op de agenda van de RvT staat.

Daarnaast spreken de RvT en de bestuurder over het functioneren van de bestuurder en de Raad van Toezicht.

Werkwijze

De bestuurder is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de organisatie en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Daarnaast worden (voorgenomen) besluiten van de bestuurder indien noodzakelijk (zoals beschreven in de Governancecode, statuten en reglementen

van de RvT en RvB) voor goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Om de RvT te vergewissen van de lopende zaken en om tot besluitvorming te komen worden jaarlijks 5 tot 7 vergaderingen gepland. Naast de formele vergaderingen van de RvT worden er tevens commissie vergaderingen gepland voor de Auditcommissie (financieel) en de Remuneratiecommissie (werkgeverschap). In de commissies wordt ingezoomd op de onderwerpen waarvoor deze commissies in het leven zijn geroepen, ter voorbereiding op de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Voorafgaand aan de vergaderingen van de RvT heeft de bestuurder een werkoverleg met de voorzitter van de RvT om elkaar op de hoogte te brengen van de laatste ontwikkelingen. Deze bijeenkomsten fungeren tevens agenda voorbereidend.

Vergaderingen Raad van Toezicht

De vergaderingen RvT vinden plaats middels een jaarplanning, welke voorafgaand aan het jaar wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht. De vergaderingen worden voorgezeten door de voorzitter Raad van Toezicht. Van iedere vergadering wordt (vooraf) een agenda opgesteld, en (achteraf) de notulen, actielijst en besluitenlijst. De stukken voor deze vergadering worden (zo veel mogelijk) een week voorafgaand aan de vergadering beschikbaar gesteld aan de leden van de Raad van Toezicht.

Commissies Raad van Toezicht

De RvT heeft een tweetal commissies ingericht, om tot een zodanige taakverdeling te komen dat het specialistische toezicht meer efficiënt en effectief kan worden ingericht. De Remuneratiecommissie en de Auditcommissie zijn vaste commissies van de Raad van Toezicht. Ieder lid van de RvT heeft onbeperkt toegang tot alle gegevens en de vergaderingen van de commissies. De notulen van de commissies vormen een vast onderdeel van de agenda onderwerpen en de bespreking in de eerstvolgende reguliere Raad van Toezicht vergadering.

Ondernemingsraad

Ten minste eenmaal per jaar wordt in de algemene overlegvergadering van de Ondernemingsraad de algemene gang van zaken inzake het welzijn en de belangen van de in de onderneming werkzame personen besproken in aanwezigheid van één of meer leden van de Raad van Toezicht.

Cliëntenraad

Ten minste eenmaal per jaar wordt in de overlegvergadering van de Cliëntenraad de algemene gang van zaken besproken inzake de gemeenschappelijke belangen te behartigen van alle cliënten in aanwezigheid van één of meer leden van de Raad van Toezicht.

Externe accountant

De Raad van Toezicht, in het bijzonder de leden van de Auditcommissie, heeft contact met de externe accountant en benoemt de externe accountant. De RvT en/of de Auditcommissie laat zich inlichten over hoe de externe accountant de interne controle van de organisatie en de financiële gegevens beoordeelt. De RvT en/of de Auditcommissie neemt kennis van de bevindingen en nevenbevindingen van de externe accountant.

Leggen van contact en inwinnen van informatie

Het is van belang voor een goede uitoefening van de toezichthoudende taak om diverse informatiebronnen te raadplegen, zodat er een goed en volledig beeld ontstaat van (een bepaald onderdeel van) de organisatie en haar besturing. Het uitnodigen van betrokkenen zoals teamleiders en adviseurs uit de organisatie in vergaderingen van de Raad of commissies en het bezoeken van locaties en afdelingen draagt hieraan bij. Feeling hebben en houden met, het dialoog aangaan en ontwikkelingen volgen is de doelstelling.

Overige belanghebbenden

De leden RvT kunnen voor de vergaderingen van de RvT onafhankelijke interne of externe deskundigen uitnodigen om informatie en/of advies in te winnen of vergaderingen van de commissies of RvT bij te wonen. Indien deskundigen worden uitgenodigd of benaderd voor de vergadering Raad van Toezicht, geschiedt dit in onderling overleg met de voorzitter bestuurder. Voor de vergaderingen van de commissies geschiedt dit in overleg tussen de voorzitter van de commissie en de voorzitter van de bestuurder.

Bijlage 2: Kernwaarden Prins Heerlijk (uit Personeelsbeleid Prins Heerlijk)

De missie van participatie en ontplooiing die Prins Heerlijk voor jongeren geformuleerd heeft, geldt ook voor alle medewerkers. Betrokkenheid, doelgerichtheid, samenwerking, verantwoordelijkheid krijgen en verantwoordelijkheid nemen en denken in mogelijkheden vormen de kern van onze manier van werken, waarbij we aandacht hebben voor persoonlijke ontwikkeling, voor elkaar, voor de balans tussen werk en privé en voor een prettige werksfeer. Hierbij wordt er van beide kanten flexibiliteit gevraagd.

Betrokkenheid

Bij Prins Heerlijk wil je werken omdat je een betrokkenheid voelt bij de jongeren, bij de collega's en de organisatie. We hebben bewust gekozen om niet te spreken over cliënten, maar over jongeren. Het woord cliënt heeft voor ons een minder persoonlijke, meer afstandelijke associatie. Wij willen juist dichtbij de jongeren staan. Jongeren voelen zich gezien, ze zijn geen nummer. Collega's ervaren ook dat ze erkend worden in wie ze zijn en wat ze doen. De grote betrokkenheid van mens tot mens zien we bij alle medewerkers terug. Een valkuil hierbij is dat je hier te ver in gaat, waardoor medewerkers er soms last van krijgen (ervaren een te grote verantwoordelijkheid, kunnen het niet loslaten). Medewerkers houden dit zelf in de gaten, maar ook collega's en leidinggevende houden hierbij een oogje in het zeil.

Doelgericht werken

De vraag waarom een collega iets doet, zou nooit beantwoord moeten worden met: 'zo doen we dat altijd'. Medewerkers worden gestimuleerd om altijd na te denken over het doel van hun inzet. We werken vanuit de missie en visie van Prins Heerlijk. Dit geeft kaders, maar geen strikte werkvoorschriften. De methodiek van Prins Heerlijk geeft die handvatten om het werk uit te voeren. Hierin gaan we altijd uit van de doelen die er gesteld zijn voor de jongeren en stellen we de vraag: helpen we de jongere hiermee om hun doel te bereiken? Hierbij is 'doen wat nodig is' een uitgangspunt. We staan stil bij wat een jongere zelf kan en waar ze ondersteuning bij nodig hebben.

Samenwerken

Samenwerking staat centraal binnen Prins Heerlijk. Er wordt samengewerkt met de jongere, ouders/verzorgers, werkgevers, opdrachtgevers, andere zorginstellingen en uiteraard intern met de collega's. Bij de interne samenwerking wordt een actieve houding van de collega's verwacht, door elkaar op tijd op te zoeken. Binnen Prins Heerlijk is er een open cultuur waarin er geen drempels zijn om contact met elkaar te zoeken. Ook het contact met de leidinggevende wordt als laagdrempelig ervaren. In de samenwerking is er een positieve en kritische houding. We geven elkaar feedback, zowel (opbouwende) kritiek als complimenten, dat vinden we erg belangrijk. De verantwoordelijkheden en taken staan vermeld in de functieomschrijvingen en zijn uitgewerkt in de beschrijving van het primair proces. De praktijk leert ons ook dat in de trajecten er altijd overlap is in deze taken en onderwerpen waar de verschillende collega's mee bezig zijn. Hierin wordt vanuit het belang van de jongere onderling afstemming gezocht, waardoor je soms taken doet die niet direct in de functieomschrijving staan, maar wel bevorderlijk zijn voor de jongere (of de organisatie). Dit vraagt zoals hierboven al eerder benoemt flexibiliteit, zowel voor de medewerker als vanuit de organisatie. Door op deze manier samen te werken ontstaat er een prettig groepsgevoel, gezamenlijke verantwoordelijkheid en de overtuiging dat we elkaar kunnen versterken. Je staat er bij

Prins Heerlijk nooit alleen voor. Veel collega's ervaren een familiegevoel binnen Prins Heerlijk, waardoor ze zich op verschillende vlakken, zowel professioneel als persoonlijk, gesteund voelen. Prins Heerlijk stimuleert de samenwerking op verschillende manieren, bijvoorbeeld door verschillende overleggen, intervisies en gezamenlijke deskundigheidsbevorderingen.

Verantwoordelijkheid krijgen en verantwoordelijkheid nemen

In het uitvoeren van de werkzaamheden krijgen medewerkers van Prins Heerlijk veel vrijheid. Er zijn relatief weinig vaste werkwijzen of werkprocedures, er zijn wel richtlijnen. Met deze vrijheid komt ook verantwoordelijkheid. We vinden het belangrijk dat iedereen zijn gemaakte afspraken nakomt. Een medewerker krijgt de bevoegdheden om op niveau van de functie beslissingen te nemen in de begeleiding van de jongeren of de uitvoering van de taken. Het geeft ruimte om creatief te handelen. Hierdoor blijft het ook leuk om bij Prins Heerlijk te werken, je krijgt richting (door de missie en methodiek) en ruimte en blijft je daardoor altijd ontwikkelen.

Collega's en de leidinggevende zijn hierbij als sparringspartner beschikbaar. De medewerker moet zelf tijdig aan de bel trekken als hij ergens hulp bij nodig heeft. Ook worden de medewerkers uitgenodigd om te delen wanneer de werkdruk te hoog wordt of ze juist meer uitdaging zoeken. In het werk wordt een grote zorgvuldigheid verwacht van de medewerkers. We werken met een kwetsbare groep en privacygevoelige gegevens. Hierin controleren we elkaar ook op nauwkeurig werken en worden mensen waar nodig aangesproken wanneer dit onvoldoende gebeurt.

Denken in mogelijkheden

Eruit halen wat erin zit is het uitgangspunt van Prins Heerlijk. Dat vraagt zoals gezegd een creatieve blik van de medewerkers op de invulling van het traject. We zullen altijd op zoek gaan naar de mogelijkheden van de jongere. Dat gaat om eventuele uitstroommogelijkheden, opleiding, vergroten van de zelfstandigheid en persoonlijke ontwikkeling. Ook medewerkers willen we de mogelijkheid geven om eruit te halen wat erin zit. Dus dat betekent dat we ook de creatieve blik richten op de ontwikkeling van medewerkers: waar ligt iemands kracht? Waar liggen ontwikkelingsvragen? En welke route past daarbij? We stimuleren collega's hier zelf over na te denken en mee aan de slag te gaan. Dit doen we bijvoorbeeld door deskundigheidsbevordering, evaluatiegesprekken waarin doelen worden afgesproken en studiemogelijkheden. Maar ook een keer meelopen met een ander team of in twee teams werkzaam zijn, behoort tot de mogelijkheden. De leidinggevende en de medewerker blijven hierover met elkaar in gesprek. Hierbij kijken we naar wat er allemaal wel kan, in plaats van er vanuit te gaan wat er niet kan.

Prins Heerlijk is een lerende organisatie. Door dingen te proberen, kritisch te kijken naar eigen en elkaars handelen en deze ervaringen met elkaar te delen, zorgen we dat we elke dag een stukje beter worden in ons werk.

Plezier en optimisme

Als je op een locatie van Prins Heerlijk komt, of dat nou op kantoor, een leslocatie of horecalocatie is, hopen we regelmatig gelach te horen. We vinden het belangrijk dat collega's plezier met elkaar ervaren. Dit draagt bij aan contact met elkaar, werkgeluk, ontspanning en ook relativering. Zonder de situaties tekort te doen die we soms tegenkomen, is het ook belangrijk plezier in het werk te kunnen ervaren. Dit stimuleren we ook door op informele manier bij elkaar te komen, bijvoorbeeld met een teamuitje, een Prins Heerlijk borrel of een personeelsweekend.

We hebben een optimistisch wereldbeeld. We gaan ervanuit dat mensen goede intenties hebben en dat iedereen groeipotentieel heeft. We stimuleren elkaar om op een positieve manier naar de jongeren, elkaar en de wereld te kijken.