

## Toezichtvisie Altius ABA



*Raad van Toezicht en Raad van Bestuur Altius ABA, mei 2022*



## Inhoud

Inhoud	2
1 Inleiding en doel document	3
2 Missie, visie en strategie en kernwaarden van Altius ABA als basis voor bestuur en toezicht	5
2.1 De essentie van Altius ABA	5
2.2 Bedrijfsvoering als randvoorwaarde	5
2.3 De Kernwaarden vormen het fundament	6
2.4 Besturen binnen Altius ABA	6
2.5 Opmaat naar een toezichtvisie	7
3 Toezichtvisie	8
3.1 Taakstelling en rolneming van de RvT	8
3.2 Verbinding maken	8
3.3 We vertrouwen elkaar	9
3.4 Beeld vormen bij 'het gaat goed'	9
3.5 Heldere rolverdeling	9
3.6 Voldoende checks en balances	10
4 Toezichtkader	11
4.1 Onderwerpen van bestuur en toezicht	11
4.2 Kaders voor het houden van toezicht	11
4.2.1 Extern kader	11
4.2.2 Intern kader	11
4.2.3 Teamkader	12
4.3 De samenstelling van de RvT	14
4.3.1 De rolneming	14
4.4 Informatieprotocol	16
4.5 Nawoord	16
Bijlage 1: Informatieprotocol Raad van Toezicht	17
Bijlage 2: Kernwaarden en kerncompetenties Altius ABA	20



## 1 Inleiding en doel document

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.

Altius ABA is een plek waar kinderen met autisme en/of een ontwikkelingsachterstand terecht kunnen voor individuele behandeling en begeleiding. Er wordt gewerkt met de principes van Applied Behavior Analysis (ABA). In het Nederlands wordt ABA vertaald als Toegepaste gedragsanalyse. De ABA inzet omvat een groot aantal verschillende strategieën zoals het onmiddellijk beginnen met het aanleren van effectieve manieren om dingen te vragen (via gesproken taal, gebarentaal, het gebruik van een spraakcomputer en/of het uitwisselen van pictogrammen), effectief gebruik maken van strategieën om de motivatie te verhogen, alleen maar gebruik maken van positieve bekrachtigers, het aanleren van taalvaardigheden gebruikmakend van de 'normale' taalontwikkeling, het tegelijkertijd aanleren van vaardigheden uit verschillende domeinen, gebruik maken van 'foutloze' leerprocedures om frustratie te vermijden, het gebruik maken van zeer gestructureerde leerervaringen (discrete trials) maar ook gebruikmaken van de leermomenten zoals die zich in het dagelijks leven voordoen (op de speelplaats, in de gymzaal, bij het eten, op de wc, bij het wassen, enz.).

Als er sprake is van probleemgedrag bij een kind begint de ABA inzet met het analyseren ervan om het vervolgens op een systematische manier aan te pakken. Daarnaast omvat het zorgplan vaak individuele doelen rondom het houden van toezicht, het bieden van begeleiding bij communicatie momenten en het begeleiden van zelfredzaamheid momenten zoals de lunch, toiletgang, handen wassen en aankleden.

Het is wetenschappelijk aangetoond dat behandeling en begeleiding gebaseerd op de methodes en principes van de toegepaste gedragsanalyse (ABA) tot meetbare verbeteringen zal leiden (evidence-based). Er wordt gebruik gemaakt van alle relevante informatie die 60 jaar onderzoek op het gebied van de toegepaste gedragsanalyse heeft opgeleverd.

Altius ABA is in Nederland opgericht op 13-01-2015 met als rechtsvorm een Besloten Vennootschap, BV. De organisatie is klein gestart en langzaam gegroeid. Vanwege de maatschappelijke opdracht en het karakter van de organisatie heeft Altius ABA vanaf 01-01-2022 gekozen voor een stichtingsvorm.

Naast behandeling en begeleiding richt Altius ABA zich ook op:

- het bieden van opleidingen in de principes van ABA en toepassing ervan
- het doen van onderzoek
- het leveren van een bijdrage aan verspreiding van effectieve ABA binnen Nederland



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 Altius ABA. Omdat Altius ABA een zorgaanbieder is passen we de Governance Code Zorg 2022 toe (hierna: Governancecode). Deze toezichtvisie vormt de vertaalslag van de wijze waarop Altius ABA georganiseerd is naar het houden van toezicht. Deze toezichtvisie ligt in het verlengde van de besturingsfilosofie van Altius ABA, en vormt daarmee een verbindende brug tussen bestuur en toezicht. Dit document heeft als doel de beschrijving van de manier waarop de Raad van Toezicht (hierna: RvT) invulling geeft aan haar rol.

De **toezichtvisie** omvat de nadere uitwerking van het samenspel tussen Raad van Bestuur en toezicht en de belangrijkste principes voor gedrag en structuur. In het **toezichtkader** 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) Altius ABA.



## 2 Missie, visie en strategie en kernwaarden van Altius ABA als basis voor bestuur en toezicht

De visie en missie, en de manier waarop Altius ABA daar invulling aan geeft zijn geworteld in de organisatie en haar medewerkers. In het strategisch plan van Altius ABA wordt dit uitgewerkt en vastgelegd. De kernwaarden zoals die geformuleerd zijn, vormen het uitgangspunt bij het organiseren van de activiteiten. De kernwaarden van Altius ABA zijn opgenomen in bijlage 2. (Volgt later)

### 2.1 De essentie van Altius ABA

De missie is het creëren van een omgeving waar kinderen met autisme en andere ontwikkelingsstoornissen plezier hebben terwijl ze werken aan de opgestelde doelen om zich tot hun volle potentieel te kunnen ontwikkelen. Altius ABA zet effectieve gedragsanalytische interventies in om probleemgedrag te verhelpen en om de individuele doelen te behalen. Ook biedt Altius ABA coaching aan ouders, leerkrachten en andere professionals in het toepassen van de door hen ingezette interventies met als uiteindelijke doel een goede samenwerking te bewerkstelligen tussen alle partijen om zo het beste te kunnen doen voor de kinderen en hun families.

Deze missie zit goed verankerd in de medewerkers en in de organisatie van Altius ABA. 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 Altius ABA werken geldt dat hun ontwikkeling en daarmee samenhangend het krijgen en nemen van verantwoordelijkheid op het eigen niveau centraal staan. Werkgeluk en werkplezier voor medewerkers zijn daarbij belangrijk.

Het werken vanuit deze bedoeling veronderstelt een dialoog met direct betrokkenen, zoals ouders en waar mogelijk ook de kinderen en andere direct betrokkenen, samenwerkingspartners en opdrachtgevers over de manier waarop Altius ABA invulling geeft aan haar missie. Binnen Altius ABA staat de betrokkenheid van de kinderen en hun ouders/verzorgers/begeleiders centraal. Op individueel niveau, maar ook in verschillende overlegvormen wordt deze betrokkenheid geborgd. Gesprekken met direct betrokkenen in het kader van individuele evaluatie van het zorgplan, de tevredenheidsonderzoeken, maar ook de bijeenkomsten en de samenwerking met ouders/verzorgers en verwanten zijn werkwijzen waarin deze betrokkenheid geborgd wordt.

Ook met de samenwerkingspartners (zorgorganisaties, onderwijsinstellingen, regionale samenwerkingsverbanden) en opdrachtgevers (gemeenten, zorgkantoren) vindt nauwe afstemming plaats over de ontwikkelingen binnen en buiten Altius ABA. 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 Altius ABA en de RvT in samenspraak vormgegeven en is een belangrijk uitgangspunt voor de beslissingen die genomen worden.

### 2.3 De Kernwaarden vormen het fundament

Een centrale rol in het 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. Met oog voor de belangen van de kinderen werken we in openheid en met vertrouwen samen. We stralen plezier en optimisme uit en we denken in creatieve mogelijkheden. We zijn een lerende organisatie en continue op zoek naar verbeterkansen. Bijlage 2 bevat de kernwaarden inclusief de lading die Altius ABA aan de begrippen geeft, verwoord in voorbeelden van gedrag. Deze volgt later

### 2.4 Besturen binnen Altius ABA

Formeel zijn de beide Directeur-Bestuurders verantwoordelijk voor het presteren van Altius ABA. Eén van de belangrijkste taken van deze Raad van Bestuur is te zorgen voor een gedragen visie en strategisch plan, dat bekend is bij collega's en de omgeving. De Raad van Toezicht bewaakt de strategie en de totstandkoming daarvan en houdt toezicht op de risico's. 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 Altius ABA werkt, waar opdrachtgevers en samenwerkingspartners mee bezig zijn en waar zij behoefte aan hebben. Het is mede de rol van de Directeur-Bestuurders om de verbinding tussen binnen en buiten te blijven leggen, signalen op te pikken en te vertalen in organisatiedoelstellingen.

Altius ABA heeft een tweehoofdige Raad van Bestuur met als voornaamste taken:

- Het borgen van kernwaarden en samenwerking binnen Altius ABA.
- Borgen van de inhoudelijke kwaliteit.
- Het stimuleren van initiatieven en bewaken of voorgenomen initiatieven passen binnen de strategische koers.
- Toetsen of afwegingen juist en volledig zijn gemaakt.
- Beslissen om al dan niet tot uitvoering over te gaan.

Meedenken met en tegenspraak aan de Directeur-Bestuurders wordt gestimuleerd en gebeurt door medewerkers van Altius ABA. Medewerkers worden betrokken bij organisatiethema's en worden meegenomen in het vormgeven van werkprocessen. Ook is er een personeelsvertegenwoordiging, bestaande uit drie personeelsleden. Vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid is ook de Raad van Toezicht betrokken in het meedenken en het bieden van tegenspraak. Op deze wijze organiseren de Directeur-Bestuurders een afgewogen, transparant besluitvormingsproces.



## 2.5 Opmaat naar een toezichtvisie

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

Van de Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur 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 Altius ABA en niet alleen vanuit de geldende wet- en regelgeving. Deze toezichtvisie is uitgewerkt vanuit de gedachte dat bestuur en toezicht intrinsiek met elkaar verbonden zijn, werken vanuit de kernwaarden en bedoeling van Altius ABA.

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

### 3 Toezichtvisie

Altius ABA 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 Altius ABA. Daarnaast vervult zij de rol van werkgever voor de Raad van Bestuur. 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 Altius ABA: Individuele behandeling en begeleiding voor kinderen met autisme en/of een ontwikkelingsachterstand.

Daarbij hanteert de RvT de kernwaarden van Altius ABA 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 Altius ABA formuleert. Daarbij toetst de RvT onder meer of en hoe Altius ABA de belangen van de belangrijkste betrokkenen heeft meegewogen. De RvT bewaakt in deze netwerkende rol de verbinding van Altius ABA met haar maatschappelijke omgeving. Door haar functioneren levert de RvT een belangrijke bijdrage aan het maatschappelijk vertrouwen in Altius ABA 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 toezichtkader (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 Raad van Bestuur, maar ook met medewerkers (waaronder de leden van het team 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, proactief 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 de Raad van 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 Raad van Bestuur kiezen voor een vorm van leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel mogelijk worden gedelegeerd naar de professionals 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 Altius ABA 'de goede dingen doet' (effectief) en dat Altius ABA '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 Altius ABA aan de RvT aannemelijk maken 'dat het goed gaat'. Dit is ook de reden dat in het vervolg een geïntegreerd bestuursverslag wordt opgesteld. 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 Raad van Bestuur van Altius ABA en de RvT hebben verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De RvT is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van de Raad van Bestuursleden en baseert zich op het vertrouwen in de Raad van Bestuur. De RvT gaat niet op de stoel van de Raad van Bestuur zitten. Van de Raad van Bestuur wordt verwacht dat zij bereid en in staat zijn de RvT volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht Raad van Bestuur) 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 Raad van Bestuur heeft de verantwoordelijkheid om het handelen van de organisatie te toetsen aan de geldende wet- en



regelgeving. In het kader van toetsen op rechtmatigheid is dit ook een aandachtsgebied van de Raad van Toezicht.

### 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 gesprekken te voeren met medewerkers of ouders.

- 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 Directeur-Bestuurders, de leden van de RvT alsmede de medewerkers van Altius ABA 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 Raad van Bestuur 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 Toezichtkader

De Raad van Toezicht wordt vooraf betrokken bij majeure (beleids)ontwikkelingen. De Raad ontvangt en verzamelt benodigde informatie (tijdig en zo volledig mogelijk) welke noodzakelijk is om tot een adequate oordeelsvorming te kunnen komen. Het is daarom belangrijk de eisen die aan het handelen van het bestuur worden gesteld, vooraf vast te leggen in een toezichtkader. Het toezichtkader is een hulpmiddel om de toezichtstaken te structureren en bepaalt hoe op de eisen aan het bestuur wordt toegezien. Het geformuleerde toezichtkader is niet uitputtend maar geeft wel sturing en richting. Het kader is dynamisch en komt in goed overleg met het bestuur tot stand. Daar waar de visie is opgesteld vanuit een ruim blikveld, geeft het toezichtkader 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 Raad van Bestuur als de RvT hechten grote waarde aan een goede besturing van Altius ABA. Daarvoor zijn in ieder geval nodig:

- aantoonbare **omgevingsbewustzijn**;
- 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

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

#### 4.2.2 Intern kader

Het interne toezichtkader is het stelsel van statuten en reglementen dat door Altius ABA zelf is opgesteld, rekening houdend met wettelijke richtlijnen en voorschriften en richtlijnen vanuit de bedrijfstak. Altius ABA kiest voor beknopte statuten en reglementen waarin de benodigde ruimte wordt gecreëerd voor het voeren van het 'goede gesprek' in het samenspel tussen bestuur en toezichthouder. In dit goede gesprek worden door bestuur 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 Altius ABA 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 Raad van Bestuur 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 het bestuur kijkt de RvT kritisch naar de samenwerking met de Raad van Bestuur en de eigen rol en functioneren daarin. Feedback geven en krijgen aan en van elkaar en van de Raad van Bestuur speelt hierbij een belangrijke rol.

#### 4.2.3.2 De kernwaarden: betrokkenheid, vertrouwen, integriteit, deskundigheid en intuïtie

De RvT kent, herkent en onderkent de kernwaarden van Altius ABA, en ziet erop toe dat deze in het beleid en de bedrijfsvoering tot uiting komen. Daarnaast heeft de RvT een aantal 'eigen' waarden die kenmerkend zijn voor de manier waarop zij functioneert. Deze waarden zijn betrokkenheid, 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 Altius ABA, 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 Altius ABA, en dragen vanuit onze toezichtrol bij aan het realiseren van de bedoeling.
- We verbinden ons aan de waarden en normen en aan de cultuur binnen Altius ABA.
- We investeren voldoende tijd in de toezichtrol om deze goed in te vullen.

#### Vertrouwen

Uitgangspunt is de balans tussen toezicht en vertrouwen. Op basis van vertrouwen wordt vrijheid en regelruimte gegeven. Een vrijheid die ruimte biedt voor bestuurlijke slagkracht en vernieuwing en die de basis vormt voor de verantwoordelijkheden die het bestuur krijgt en op zich neemt. Het bestuur legt vervolgens verantwoording af over de manier waarop invulling wordt gegeven aan die verantwoordelijkheden en bestendigt en voedt op die manier het vertrouwen. Het bestuur is daarin proactief in het aanreiken van adequate rapportages aan de hand van onze informatiebehoefte. We geloven in de kwaliteiten van anderen en durven in dat kader afhankelijk te zijn van zijn of haar daden.



#### *Gedragsskenmerken:*

- We werken vanuit een oprechte, open houding, naar elkaar maar ook naar Altius ABA.
- 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 Altius ABA. 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) belangenverstremgeling, 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.

#### *Gedragsskenmerken:*

- 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 en ervaring, innerlijke overtuiging. In complexe situaties reageren we adequaat op voornamelijk onbewust aanwezige informatie. Goede intuïtie berust in feite op ervaring en training. Bij Altius ABA proberen we onze intuïtie bespreekbaar te maken. Dat kan leiden tot bijzondere inzichten en verbindingen. Door naar onze innerlijke stem te durven luisteren, die uit te spreken en te toetsen, 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 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.

### *Gedragkenmerken*

- signalen oppikken en toetsen
- aanvoelen dat er iets niet klopt, toetsen/bevragen
- sfeer benoemen, toetsen
- vraag achter de vraag stellen
- aanvoelen dat er meer is en dat bevragen.

## 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. Van alle leden wordt verondersteld dat ieder in staat is vanuit een integrale visie toezicht te houden.

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 gesprek ontstaat.

De werving van nieuwe leden geschiedt op een open wijze waarbij een profielschets leidend is. De RvT trekt hierbij op met de Raad van Bestuur. 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 zoals in de procedure opgenomen.

### 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 rolvulling 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 Directeur-Bestuurders, 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 Directeur-Bestuurders stemt de RvT nauw af met een vertegenwoordiging van medewerkers van Altius ABA en met een vertegenwoordiging van ouders.

De te realiseren prestaties van Altius ABA worden uiteengezet in het strategisch plan. De totstandkoming van het strategisch plan, dat wordt goedgekeurd door de RvT, is een verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Het invulling geven aan de strategische koers en het ten uitvoer brengen van het strategisch plan zijn belangrijke opdrachten van de RvT aan de Raad van Bestuur en vormen belangrijke instrumenten voor de RvT om de Raad van Bestuur 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 Altius ABA, 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 Raad van Bestuur 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 bezoeken van activiteiten, die plaats vinden, maar ook door in gesprek te gaan met verschillende medewerkers uit de organisatie en met enkele stakeholders zoals ouders en toeleverende organisaties. De auditcommissie is actief betrokken in de toezichthoudende rol, met name door toe te zien op het financiële presteren van Altius ABA.

#### 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 Altius ABA 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 Altius ABA. Reflectie vindt voortdurend plaats op de vraag of Altius ABA met haar aanbod en manier van werken nog voldoende aansluit bij de behoeften in de samenleving én op de wijze waarop Altius ABA betekenis heeft voor de maatschappij.

#### 4.3.1.4 Rol 4: toezicht op netwerken

Tenslotte heeft de RvT ook een rol als netwerker. De RvT volgt actief de wijze waarop Altius ABA zich weet te verbinden met kinderen, 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 Altius ABA kinderen, ouders/verzorgers, samenwerkingspartners en opdrachtgevers actief betreft. De netwerkrol wordt goed afgestemd met de Directeur-Bestuurders.



#### 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 Altius ABA 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 rolvulling, en dient ter ondersteuning.

#### 4.5 Nawoord

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

RvT en Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht 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 Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor het goed uitoefenen van de toezichthoudende taak. Ook hebben de leden van de Raad van Toezicht een eigen verantwoordelijkheid om informatie te vragen en te krijgen van de Raad van Bestuur, de externe accountant of medewerkers, door middel van gesprekken, werkbezoeken etc..

Om de verantwoordelijkheden vanuit zowel de Raad van Toezicht als de Raad van Bestuur vorm te geven zijn de afspraken met betrekking tot informatieverschaffing aan de Raad van Toezicht beschreven in dit informatieprotocol.

### Basis

De door de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht te bespreken onderwerpen worden bepaald door de wet- en regelgeving, de Governancecode, de statuten en de reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht van Altius ABA wordt geïnformeerd over:

- De realisatie van de maatschappelijke doelstellingen en de beleidsplannen van de stichting;
- Ontwikkelingen op het gebied van de positionering en de strategie van de stichting;
- De algemene en financiële risico's verbonden aan de activiteiten van de stichting alsmede de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met aandacht voor administratieve controlesystemen en scheiding van bevoegdheden;
- De kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening en de omgang met ethische vraagstukken;
- De doelmatigheid, continuïteit en rechtmatigheid van de organisatie en de bedrijfsvoering;
- De ontwikkelingen omtrent aangelegenheden ten aanzien waarvan de formele besluitvorming van de raad van bestuur de goedkeuring van de raad van toezicht behoeft;
- Problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
- Problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheid, zorgverzekeraars, zorgkantoren en samenwerkingspartners;
- Calamiteiten die gemeld zijn bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd dan wel Justitie alsmede foutmeldingen en relevante informatie uit interne en externe klachtprocedures;
- Rapportages van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd;
- Belangrijke gerechtelijke of arbitrale procedures;
- Belangrijke kwesties waarvan verwacht kan worden dat deze in de publiciteit komen;
- De inhoud van de management letter.

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

Daarnaast spreken de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur over het functioneren van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

### **Werkwijze**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de organisatie en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Daarnaast worden (voorgenomen) besluiten van het bestuur 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 Raad van Toezicht te informeren over de lopende zaken en om tot besluitvorming te komen worden jaarlijks 5 tot 7 vergaderingen gepland. Naast de formele vergaderingen van de Raad van Toezicht worden er tevens commissievergaderingen 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 Raad van Toezicht heeft het bestuur een werkoverleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht om elkaar op de hoogte te brengen van de laatste ontwikkelingen. Deze bijeenkomsten fungeren tevens agenda voorbereidend.

### **Vergaderingen Raad van Toezicht**

De vergaderingen Raad van Toezicht 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. De vergaderingen en bijbehorende stukken zijn een belangrijke, maar niet enige bron voor het informeren van de leden van de Raad van Toezicht.

### **Commissies Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht heeft onbeperkt toegang tot alle gegevens en de vergaderingen van de commissies. De notulen van de commissies vormen een vast onderdeel van de agendaonderwerpen en de bespreking in de eerstvolgende reguliere Raad van Toezicht vergadering.

### **Contact met medewerkers**

Ten minste eenmaal per jaar wordt in een overleg met medewerkers 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.



### **Contact met ouders**

Ten minste eenmaal per jaar wordt in een overleg met ouders de algemene gang van zaken besproken inzake de gemeenschappelijke belangenbehartiging 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 medewerkers 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, de dialoog aangaan en ontwikkelingen volgen is de doelstelling.

### **Overige belanghebbenden**

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



## Bijlage 2: Kernwaarden en kerncompetenties Altius ABA

*Kernwaarden en kerncompetenties worden later toegevoegd door directie Altius ABA.*