

Toezichtvisie

Raad van Toezicht Amarant

Auteur : Raad van Toezicht
Datum : 2026
Versie : 1.1
Status : Vastgesteld



jouw leven, jouw mogelijkheden

1. Inleiding

De Raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op de besturing van de organisatie door de Raad van Bestuur (ook genoemd: de bestuurder) en op de algemene gang van zaken in de organisatie, nader uitgewerkt in de statuten en de reglementen voor de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht sluit in zijn toezicht aan bij de missie, visie en kernwaarden van Amarant.

Leiderschap, gedrag en cultuur zijn van grote betekenis in een organisatie. De Raad van Bestuur en het directieteam hebben daarbij een sturende en een voorbeeldrol. De Raad van Toezicht heeft de rol om te toetsen of de Raad van Bestuur voldoende inzicht heeft in de risico's in de organisatie. Ook toetst hij of de Raad van Bestuur en het directieteam de juiste mechanismen hebben om risico's op tijd te ontdekken en waar mogelijk te voorkomen.

De Raad van Toezicht voert zijn kerntaken uit vanuit een proactieve en constructieve benadering, op basis van onderling vertrouwen en vertrouwen naar de bestuurder. Dat vertrouwen wordt mede gebaseerd op resultaten als goede zorg, adequate verantwoording en een toetsbare opstelling. De Raad van Toezicht houdt gepaste afstand, maar zoekt wel vitale spanning. Het gaat erom de Raad van Bestuur uit te dagen en scherp te houden op haar maatschappelijke opdracht (zie onderstaand kader), de koers en de realisatie daarvan. Waar het ook om gaat is dat de raad de goede dingen ziet en bespreekt. Dat de Raad van Toezicht een verbinding heeft met de Raad van Bestuur en de organisatie die hen in staat stelt de goede dingen op het goede moment te zien. Zodat de raad in staat is om vanuit zijn kennis, (externe) expertise, rol en verantwoordelijkheid te adviseren en toezicht te houden. Niet alleen terugkijkend (achteruitkijkspiegel), maar ook vooruitkijkend.



Maatschappelijke opdracht van Amarant

De toekomst van de gehandicaptenzorg kent een aantal grote uitdagingen. Het aantal cliënten neemt toe, de ondersteuningsvraag verandert, terwijl de kosten sterk stijgen en de financiële ruimte onder druk staat. Tegelijkertijd neemt het arbeidspotentieel af door een krappe arbeidsmarkt, waardoor een zorgkloof ontstaat. Dit vraagt om doordachte keuzes en innovatieve oplossingen om ook in de toekomst de toegankelijkheid en kwaliteit van zorg voor alle cliënten te borgen. Amarant heeft ook de verantwoordelijkheid om hieraan bij te dragen en de zorg te transformeren.

Amarant heeft als missie om mensen met een verstandelijke beperking, autisme of niet-aangeboren hersenletsel een zo normaal en betekenisvol mogelijk leven te laten leiden. Bij Amarant geloven we dat zorg pas werkt wanneer zij begint bij wat iemand écht nodig heeft om een goed leven te kunnen leiden. Meer zorg wanneer dit nodig is, maar ook minder of zonder Amarant als dat kan. Passende zorg betekent opnieuw kijken naar de mogelijkheden, zorgbehoeften en ervaringen van de cliënt en aansluiten bij het leven zoals het is. We bouwen voort op wat iemand zelf kan en organiseren onze zorg lokaal, midden in de leefwereld van cliënten, en werken nauw samen met naasten, buurtgemeenschappen en ketenpartners. Slimme technologie zetten we in wanneer deze het leven makkelijker, veiliger of zelfstandiger maakt. Onze professionals voegen toe wat moet: vakmanschap, nabijheid en proportionele ondersteuning die versterkt in plaats van overneemt. Samen blijven we in gesprek over wat werkt, wat beter kan en wat nu nodig is. Dit vraagt voortdurende doorontwikkeling van het productportfolio van Amarant.

Amarant investeert tevens in duurzame samenwerking met gemeenten, zorg- en onderwijsorganisaties, woningcorporaties en het zorgkantoor ten behoeve van kennisontwikkeling en innovatieve oplossingen die de kwaliteit en toegankelijkheid van gehandicaptenzorg versterken. Daarmee sluiten wij aan bij de gezamenlijke opgave om de gehandicaptenzorg toekomstbestendig te maken en leveren wij, waar mogelijk, schaalbare inzichten en concepten die ook breder toepasbaar zijn in de regio.

2. Waardengericht toezicht

De Raad van Toezicht gaat uit van waardengericht toezicht. De raad ziet waardengericht toezicht als een manier van toezicht houden waarbij de kernwaarden (verbindend, nieuwsgierig, lef) en besturingsfilosofie van Amarant en haar maatschappelijke opdracht centraal staan bij het toetsen en adviseren. In plaats van primair te kijken naar regels, prestaties en risico's, richt waardengericht toezicht zich ook op de impact van besluiten voor cliënten en medewerkers, de morele kwaliteit van besluiten, en de vraag of de organisatie handelt in lijn met haar waarden en bedoeling.

Waardengericht toezicht heeft in dit kader een dubbele betekenis: de raad van toezicht houdt toezicht op de algemene waarden in het kader van governance en op de waarden van Amarant in het bijzonder; de raad van toezicht past die waarden op zichzelf toe bij de uitoefening van de verschillende rollen die modern toezicht veronderstelt.



Toezicht vanuit de kernwaarden van Amarant

Verbindend

- De raad zoekt actief contact met de leefwereld: cliënten, verwanten, medewerkers.
- De raad verbindt toezichtkaders met de bedoeling van de organisatie — én stimuleert verbinding tussen strategie en praktijk.

Nieuwsgierig

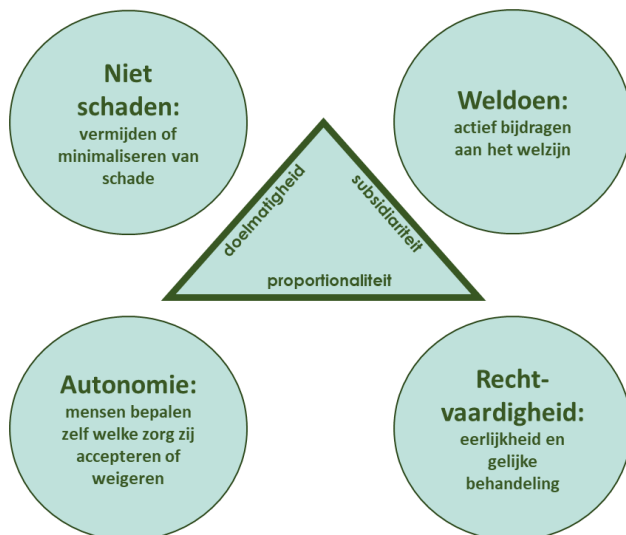
- De raad onderzoekt, vraagt door en reflecteert: “Wat zien we écht gebeuren?”
- De raad kijkt naar patronen, signalen en ervaringen naast harde data.

Lef

- De raad stelt scherpe vragen over morele keuzes, ook als de uitkomsten gevoelig zijn.
- De raad moedigt innovatie en experimenten aan als deze bijdragen aan beter leven en betere zorg.

Waardenperspectief Raad van Toezicht ten aanzien van maatschappelijke opdracht

Zoals ook te lezen is in de maatschappelijke opdracht voor Amarant hebben we in de zorg te maken met schaarste. Dit kan verdelingsvragen en keuzes met zich meebrengen. Hierdoor kunnen dilemma's ontstaan die waardenafwegingen vragen van bestuur en toezichthouders. De raad van toezicht heeft vooraf gekeken welke waarden voor haar in dergelijke situaties belangrijk zijn om keuzes aan te toetsen. De vier principes van de medische ethiek (Beauchamp & Childress) heeft de raad van toezicht gekozen als waardenperspectief om te bezien of sprake is van passende zorg. Op basis van deze waarden kan een dynamische belangafweging gemaakt worden die helpt om keuzes te maken of uit te leggen.



3. Rollen van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft vier rollen die nauw met elkaar samenhangen niet los van elkaar kunnen worden gezien:

1. De toezichthoudende rol:

De toezichthoudende rol gaat over de vraag of Amarant zijn maatschappelijke doel, zijn bestaansrecht waarmaakt. De Raad van Toezicht heeft een goedkeurende verantwoordelijkheid voor besluitvorming over fundamentele onderwerpen, zoals beschreven in de Governancecode Zorg 2022 en de statuten van Amarant.

De Raad van Toezicht wil haar taken proactief en integraal vervullen.

De Raad van Toezicht verstaat onder proactief toezicht:

- toezicht dat met de Raad van Bestuur vooruitkijkt, strategische thema's agendeert en doelen stelt;
- toezicht dat met de Raad van Bestuur naar de realisatie kijkt van de doelen en strategie en de (externe en interne) besturing daarvan evalueert.

De Raad van Toezicht wordt door de Raad van Bestuur vroegtijdig bij de strategieontwikkeling betrokken en over nieuwe ontwikkelingen geïnformeerd. Samen met de Raad van Bestuur zorgt de Raad van Toezicht er voor dat zij goed op de hoogte is van de maatschappelijke ontwikkelingen en van de externe en interne uitdagingen die er spelen.

De Raad van Toezicht verstaat onder integraal toezicht het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van Amarant. Daarbij wordt gekeken naar de 'hard controls' (concrete en meetbare factoren), maar ook naar de 'soft controls' (cultuur, signalen, minder concrete en lastig meetbare factoren). Integraal toezicht wordt onder meer bevorderd door een goede informatievoorziening. Hiervoor hebben de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur een informatieprotocol opgesteld (zie ook 4.c.).

2. De adviserende rol:

De adviesrol wordt primair gekenmerkt door het benutten van de kennis van de leden van de Raad van Toezicht door de Raad van Bestuur in bestuurlijke vraagstukken, met name in de verschillende commissies en het periodiek overleg tussen voorzitter Raad van Toezicht en voorzitter Raad van Bestuur. De adviesrol heeft het karakter van een vrije gedachtewisseling tussen Raad van Toezicht-leden en Raad van Bestuur-leden.

De Raad van Toezicht hecht groot belang aan de gepaste afstand en onafhankelijkheid ten opzichte van de Raad van Bestuur. Zij houdt daar nadrukkelijk rekening mee in haar rol als 'sparring partner'. De Raad van Toezicht vindt dat het primair haar taak is om op een stimulerende en uitdagende manier vragen te stellen aan de Raad van Bestuur die de gedachtevorming verrijken en het oplossingspalet verbreden. Op grond van deze inzichten kan de Raad van Bestuur afgewogen keuzes maken rekening houdend met de visie, strategie en de perspectieven van verschillende belanghebbenden en met de risico's.



3. De rol van werkgever van de Raad van Bestuur:

Kern van de werkgeversrol is het zorgdragen voor de continuïteit in het bestuur van de organisatie. Tevens het bespreken van persoonlijke doelen en beoordelen van behaalde resultaten en vaststellen van de beloning van de Raad van Bestuur. De beoordeling van de Raad van Bestuur wordt zorgvuldig binnen de Raad van Toezicht besproken, waarbij alle leden de mogelijkheid krijgen hun inbreng te doen. De Raad van Bestuur wordt gevraagd om zelf 360 graden feedback op te halen.

4. De rol van toezichthouder in netwerken/samenwerkingsverbanden:

Passende en persoonsgerichte zorg vraagt dat organisaties met elkaar en met de naasten van de cliënt integrale zorg en ondersteuning organiseren. De focus van de organisatie ligt daardoor niet (alleen) op de eigen doelstellingen, maar ook op de invulling van een gezamenlijke maatschappelijke opdracht. De grenzen van organisaties vervagen daarbij steeds meer en er wordt steeds meer in netwerken samengewerkt.

Een belangrijk vraagstuk hierbij is wat het effect is voor het toezichthouderschap. Hier is geen eenduidig antwoord op en het verschilt per netwerk/samenwerkingsverband. Vragen die we onszelf kunnen stellen:

- Hoe verhoudt het organisatiebelang zich tot regionaal en maatschappelijk belang?
- Levert een netwerk meerwaarde op en hoe wordt dat getoetst? Wat is de maatschappelijke opgave? Zitten de goede partners in het netwerk?
- Hoe kunnen Raden van Toezicht in die netwerken zich tot elkaar verhouden? Heeft de toezichthouder een rol en hoe richt je eventueel het toezicht in?
- Aan wie legt het netwerk verantwoording af? (aan de gemeente, de verzekeraar?) Waar komt de opbrengst van de samenwerking te liggen?

4. Toegevoegde waarde Raad van Toezicht

Als Raad van Toezicht vinden we het niet alleen van belang om invulling te geven aan onze rollen, maar willen we ook nadrukkelijk stil staan bij onze eigen meerwaarde voor Amarant. Mede gelet op het veranderde speelveld voor zorginstellingen en de ontwikkelingen in onze maatschappij (lokaal en landelijk). De Raad van Toezicht ziet, in de relatie met de Raad van Bestuur en de organisatie, als zijn meerwaarde:

- *Integriteit en legitimatie van de organisatie;* het waarborgen van een deugdelijke governance structuur van Amarant en het naleven van de van tijd tot tijd geldende Zorgbrede Governance Code.
- *Het bieden van nieuwe perspectieven.* Vanuit verschillende achtergronden is de raad in staat om vanuit andere perspectieven vraagstukken te bezien en hierover vragen te stellen of opmerkingen te plaatsen;
- *Dekking en borging bestuur en beleid.* Er voor waken dat de bijdrage aan doelstellingen ten behoeve van cliënten voldoende zijn geborgd bij het bestuur en in het beleid van Amarant;
- *Aanjaagfunctie lerend vermogen en maatschappelijk rendement.* De Raad van Toezicht stimuleert het lerend vermogen binnen de organisatie, evenals het nastreven van maatschappelijk rendement;
- *Buiten naar binnen brengen.* Als relatieve buitenstaander brengt de raad externe ontwikkelingen, maar ook kennis en 'lessen' uit andere sectoren in;



- *Bijdrage legitimatie van stakeholders.* De Raad van Toezicht staat in verbinding met stakeholders en brengt de input en vraagstukken van hen in;
- *Bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelstelling.* De Raad van Toezicht houdt een scherp oog op de kerntaak van Amarant en draagt actief bij aan het realiseren van deze doelstelling.

5. Werkwijze

De samenstelling, profielvereisten en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement Raad van Toezicht.

De toezichthouder bewaart te allen tijde een onafhankelijke positie, ten opzichte van de bestuurder en van stakeholders waarbij gewaakt wordt voor belangenverstrengeling. Informatieverwerking, meningsvorming en besluitvorming vinden daarbij plaats op basis van actieve, open en kritische dialogen. Hierbij zijn in het bijzonder van belang:

- zorgvuldige voorbereiding;
- onderzoekende houding;
- vragen stellen en het niet uit de weggaan van het 'constructieve conflict';
- heldere conclusies en besluiten.

In de praktijk wil de Raad van Toezicht hieraan als volgt vorm en inhoud geven.

4.a. Van systeemwereld naar leefwereld

De Raad van Toezicht wil zich naast de systeemwereld meer richten op de leefwereld in de organisatie. Kwaliteit komt voortdurend tot stand in de relatie met de cliënt (en zijn omgeving), op de locatie en het moment waarop de zorg wordt verleend. Het gaat niet om wat 'in zijn algemeenheid' goed is, maar om wat in een specifieke situatie goed is voor die cliënt. Amarant heeft steeds de opgave om voor iedere cliënt op zoek te gaan naar wat hier en nu goede zorg is. Medewerkers krijgen vanuit hun vakmanschap elke dag de ruimte om hierin samen met de cliënt en verwanten zelf de juiste afwegingen en keuzes in te maken.

Om als toezichthouder zicht te krijgen op wat goede zorg is, is het interessant om een 'reis' te maken naar de leefwereld. In het informatieprotocol is uitgewerkt op welke wijze dit vorm krijgt. Het is echter vooral belangrijk om de systeem- en leefwereld met elkaar te verbinden in de gesprekken die we hebben. Zodat we een ander en meer verdiepend gesprek gaan voeren. Vragen aan de Raad van Bestuur die hierbij kunnen helpen zijn bijvoorbeeld:

- Waar maken jullie je het meeste zorgen over / waar lig je wakker van?
- Wat houdt jullie het meeste bezig?
- Welk cijfer geef je zelf ten aanzien van de kwaliteit van zorg en waarom?

4.b. Informatieprotocol en jaarplanning

Artikel 3 van het reglement Raad van Toezicht regelt de Informatievoorziening aan de Raad van Toezicht. De wijze en omvang van de informatie(verstrekking) is vastgelegd in het door de Raad van Toezicht vastgestelde informatieprotocol.



Op basis van de afspraken in het informatieprotocol en het Strategisch Kader van Amarant stelt de Raad van Toezicht zijn jaarplanning en – agenda vast. Met elkaar blijven we alert dat de thema's die er in de huidige context en het tijdsgewricht toe doen op de agenda komen (denk bijvoorbeeld aan thema's als duurzaamheid, digitalisering & AI).

De voorzitter maakt voor de RvT-vergaderingen in overleg met de bestuurder een ontwerpagenda mede op basis van de jaaragenda/jaarplanning, besluiten van de Raad van Toezicht, voorstellen van de bestuurder en van de leden van de Raad van Toezicht. De voorzitter plaatst punten die een bredere doordenking vragen bovenaan, zo mogelijk direct na de opening en het vaststellen van de agenda.

4.c. Externe netwerken / externe stakeholders

Als 'maatschappelijk en onafhankelijk' toezichthouder brengt de Raad van Toezicht ook de buitenwereld 'naar binnen'. Dat neemt niet weg dat het onderhouden van de externe relaties een verantwoordelijkheid is van de Raad van Bestuur. Daar treedt de Raad van Toezicht niet in. Een uitzondering kan zijn als het expliciet wordt gevraagd door de Raad van Bestuur of wanneer een externe toezichthouder/stakeholder het noodgedwongen of redelijkerwijs eist (denk aan IGJ of de bank). De Raad van Toezicht wordt uiteraard wel door de Raad van Bestuur geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen in relatie tot externe stakeholders (bijv. brancheorganisatie, zorgkantoren, vakbonden).

6. Scholing en reflectie

De Raad van Toezicht onderwerpt zijn eigen functioneren jaarlijks aan kritische reflectie en iedere twee jaar vindt dit plaats onder externe begeleiding. Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht op welke onderdelen de leden individueel of collectief behoefte hebben aan nadere training of scholing (artikel 7 reglement Raad van Toezicht). De Raad van Toezicht neemt daarbij de NVTZ normen, de uitkomsten van de evaluatie Raad van Toezicht en actuele thema's inzake governance in acht.

Tevens wil de Raad van Toezicht investeren in toezichthoudend talent middels het aanbieden van een traineeship. Middels het traineeship kunnen belangstellenden opgeleid worden in het vak en ervaring op doen als toezichthouder. Voor de Raad van Toezicht kan dit nieuwe perspectieven en een verruiming van de blik opleveren.

7. Openbaarmaking

De toezichtvisie van de Raad van Toezicht wordt op de website van de organisatie geplaatst. Nevenfuncties van de leden worden openbaar gemaakt.

De Raad van Toezicht stelt jaarlijks een verslag op van haar werkzaamheden. Dit maakt deel uit van het jaarverslag van de organisatie en wordt op de website van de organisatie geplaatst.



8. Toezichtvisie is een levend document

Deze toezichtvisie is opgesteld met de huidige kennis en ideeën op goed toezicht. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op de toezichtvisie. Deze toezichtvisie is dan ook een 'levend' document en wordt regelmatig herijkt. De zelfevaluatie van de Raad van Toezicht is hiervoor een natuurlijk moment.

