

Toezichtvisie Raad van Toezicht IrisZorg

Vastgesteld 11 september 2026

Uitgangspunten

Besturen en toezichthouden zijn twee verschillende rollen, maar wel met dezelfde maatschappelijke functie en doelstelling van IrisZorg als uitgangspunt. De Raad van Toezicht heeft vanuit de WTZ als belangrijkste taak om aan eenieder die belang heeft bij IrisZorg, aanvullende zekerheid te verschaffen over de kwaliteit van besturing en beheersing en over de doelmatige realisatie van de doelstellingen.

De Raad van Toezicht doet dit vanuit een onafhankelijke positie, zonder last of ruggenspraak en houdt daarbij integraal toezicht op de realisatie van de missie, visie en doelstellingen van IrisZorg, het beleid van de Raad van Bestuur, het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur, de bestuurbaarheid van IrisZorg en de algemene gang van zaken bij IrisZorg. De Raad van Toezicht van IrisZorg onderschrijft in haar visie op toezicht de Governancecode Zorg en past hierbij de uitgangspunten van deze code toe.

Deze toezichtvisie geeft richting aan de wijze waarop de Raad van Toezicht zijn taak uitoefent. De Raad van Toezicht beschouwt deze visie als een levend document, dat periodiek wordt herijkt in het licht van maatschappelijke, sectorale en organisatorische ontwikkelingen. Aanleiding voor herijking kan onder meer zijn: veranderingen in wet² en regelgeving, strategische koerswijzigingen, inzichten uit zelfevaluatie van de Raad van Toezicht of signalen uit de organisatie en haar omgeving. De Raad van Toezicht bespreekt de actualiteit en toepasbaarheid van deze visie in ieder geval periodiek in samenhang met zijn eigen functioneren.

Kerntaken en rollen RvT

Bij de uitoefening van de toezichthoudende taak worden vier rollen/kerntaken onderscheiden:

- a. Een controlerende en goedkeurende rol (toezichthoudende rol): toezicht houden op de kwaliteit en continuïteit van IrisZorg. Hierbij worden drie principes gehanteerd:
 1. Doen we de goede dingen: passen de doelstellingen van IrisZorg bij hetgeen de samenleving mag verwachten, worden deze doelstellingen behaald, wordt hierbij vooruitgekeken en wordt geleerd van het heden/verleden?
 2. Doen we de dingen goed: dit betreft het toezicht op de kwaliteit van de besturing (bestuurbaarheid) van IrisZorg en de verantwoorde en efficiënte inzet van middelen.
 3. Effecten: toezien op veiligheid en kwaliteit van zorg en de afweging of het cliënten belang hier voldoende bij wordt gediend.
- b. Een rol als werkgever van de Raad van Bestuur: de Raad van Toezicht vervult deze rol vanuit 'high trust' en met ruimte voor feedback en reflectie. De werkgeversrol omvat benoeming, beoordeling, beloning en ontwikkeling van de Raad van Bestuur, met oog voor de bestuurlijke context, continuïteit en maatschappelijke opdracht van IrisZorg.
- c. Een rol als adviseur, klankbord of sparringpartner: advisering van de Raad van Bestuur op gebied van strategische positionering, organisatiekanteling, samenwerking met (keten)partners lokaal, regionaal

en landelijk. Uiteraard kan de adviesfunctie ook vanuit meer persoonlijke aard worden ingevuld.

- d. Een maatschappelijke en verbindende netwerkkrol: de Raad van Toezicht houdt zicht op relevante maatschappelijke, regionale en sectorale ontwikkelingen en onderhoudt, in afstemming met de Raad van Bestuur, verbinding met interne en externe belanghebbenden. De Raad benut de kennis, ervaring en netwerken van zijn leden om signalen van buiten naar binnen te brengen, de maatschappelijke legitimatie van IrisZorg te versterken en de strategische dialoog over samenwerking in zorg- en ondersteuningsnetwerken te verdiepen. Daarbij bewaakt de Raad zijn onafhankelijke positie. De leden handelen zonder last of ruggespraak, zijn transparant over hun belangen en onderkennen en voorkomen iedere (schijn van) belangenverstrengeling.

Tevens benoemt en ontslaat de Raad van Toezicht mede op advies van de auditcommissie de externe accountant.

De Raad van Toezicht is rolvast in de uitoefening van zijn toezichthoudende, werkgevers- en adviesrol. Wanneer dilemma's ontstaan tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, of tussen toezichthouders onderling, worden deze open besproken in dialoog. Daarbij staan helderheid over rollen, wederzijds vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor IrisZorg centraal.

Principes van toezicht

De Raad van Toezicht vindt het van groot belang om de toezichts-, goedkeurings-, advies- en werkgeversrol op een evenwichtige wijze in te vullen. Bij het uitvoeren van de diverse rollen bewaakt de Raad van Toezicht mede de missie, de visie en de kernwaarden zoals verwoord in de strategische koers, deze zijn ook leidend in het handelen van de RvT.

In het bijzonder ziet de Raad van Toezicht erop toe dat in besluitvorming door de Raad van Bestuur een evenwichtige en zorgvuldige afweging van de belangen van alle belanghebbenden van IrisZorg is gemaakt. Dit kan als de Raad van Toezicht haar kerntaken uitvoert vanuit de volgende zes principes:

1. Proactieve en constructieve benadering:
De Raad van Toezicht is zich bewust van haar verantwoordelijkheden en zal in dialoog met de RvB proactief handelen indien passend bij haar rol.
2. Onderling vertrouwen:
Er wordt gehandeld vanuit een grondhouding van onderling vertrouwen. Vertrouwen binnen de Raad van Toezicht maar ook vertrouwen naar de Raad van Bestuur en vice versa en naar andere belanghebbenden. Transparantie in belangen/standpunten, inspraak, samenspraak maar ook tegenspraak dragen hieraan bij door het voeren van een goede dialoog.
3. Flexibel in betrokkenheid:
De Raad van Toezicht stemt zijn betrokkenheid af op het onderwerp en de situatie. Daarbij blijft de Raad rolvast. Als hierover dilemma's ontstaan, bespreekt de Raad deze open met de Raad van Bestuur

en met elkaar.

4. Onafhankelijke en positief kritische houding:

De Raad van Toezicht stelt zich onafhankelijk en positief kritisch op. Om zich een goed beeld te vormen, zoekt de Raad actief naar informatie, onder meer door — in overleg met de Raad van Bestuur — interne en externe stakeholders te spreken. De Raad gebruikt deze informatie om goed door te vragen, belangen af te wegen en tot zorgvuldige oordeelsvorming te komen. Advisering door medezeggenschaps- en adviesorganen (Ondernemingsraad en Cliëntenraad) wordt serieus genomen.

5. Aanspreekbaar:

De Raad van Toezicht is zowel aanspreekbaar op haar rolvastheid, maar ook op haar gemaakte keuzes. Aanspreekbaar en beschikbaar kent ook een belangrijke link met 'toegankelijkheid', 'zichtbaarheid' en 'transparantie'. Dit vraagt van de Raad van Toezicht om naast verkregen informatie zelf een beeld te vormen over de cultuur van de organisatie door het brengen van werkbezoeken en in dialoog te gaan met belanghebbenden, altijd in overleg met de Raad van Bestuur.

6. Verbindend in cultuur, gedrag en taal:

De Raad van Toezicht heeft gevoel voor wat er speelt in de organisatie en met de organisatiecultuur. Dit betekent dat naast de aandacht voor de "harde kant" van de organisatie, zoals financiën en vastgoed, de focus van het toezicht ook ligt op cultuur en gedrag, op de kwaliteit van zorg, het primaire proces en de positie van de cliënt daarin.

Maatschappelijke context

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke opdracht van IrisZorg. Dit betekent dat de Raad van Toezicht bij de uitoefening van zijn taken nadrukkelijk oog heeft voor ontwikkelingen en dilemma's die de toegankelijkheid, kwaliteit en continuïteit van zorg onder druk kunnen zetten. Hierbij gaat het onder meer om schaarste op de arbeidsmarkt, toenemende complexiteit van zorgvragen, financiële en personele houdbaarheid, digitalisering en regionale samenwerking in de keten.

De Raad van Toezicht weegt in zijn toezicht niet alleen de interne belangen van de organisatie, maar ook de bredere maatschappelijke belangen van cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners. Daarbij wordt expliciet aandacht besteed aan de spanning die kan ontstaan tussen maatschappelijke verwachtingen, beschikbare middelen en strategische keuzes.

Toekomstgericht

Naast toezicht op continuïteit en beheersing richt de Raad van Toezicht zich nadrukkelijk op de toekomstbestendigheid van IrisZorg. Dit betekent dat de Raad van Toezicht aandacht heeft voor het vermogen van de organisatie om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en om noodzakelijke transitie's vorm te geven.

De Raad van Toezicht voert hierover een strategische dialoog met de Raad van Bestuur, waarin onder meer aan de orde komen: strategische wendbaarheid, innovatie en digitalisering, regionale en ketengerichte

samenwerking en het omgaan met onzekerheden en risico's. De Raad van Toezicht ziet het als zijn verantwoordelijkheid om ruimte te bieden voor vernieuwing, met behoud van aandacht voor kwaliteit, veiligheid en maatschappelijke legitimatie.

Functioneren en samenstelling van de RvT

De Raad van Toezicht voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van eigen handelen en haar samenstelling. Om goed toezicht te kunnen houden is het van belang dat er in de Raad van Toezicht voldoende kennis aanwezig is van ontwikkelingen in de zorg, zowel op het gebied van wet- en regelgeving, financiering, kwaliteit, herstelperspectief, human resources, ICT en vastgoed.

Ieder lid van de Raad van Toezicht toont goed leiderschap door elkaars talenten te benutten en te reflecteren op het eigen functioneren. De Raad werkt als team vanuit een open sfeer, transparantie, aanspreekbaarheid, een duidelijke taakverdeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het geheel. In lijn met de Governancecode Zorg 2022 evalueert de Raad van Toezicht jaarlijks kritisch het eigen functioneren en benoemt daarbij verbeterpunten. De Raad vertaalt de uitkomsten van deze evaluatie naar concrete ontwikkelthema's die aansluiten bij de strategische agenda en toezichtsdilemma's van IrisZorg. De Raad van Toezicht verantwoordt zijn activiteiten in het jaarverslag van IrisZorg.

De Raad van Toezicht draagt zorg voor permanente ontwikkeling van haar leden, individueel en collectief. Vaardigheids- en deskundigheidsbevordering is jaarlijks onderwerp van gesprek binnen de Raad van Toezicht.

De leden van de Raad van Toezicht zetten hun kennis, ervaring en relevante netwerken in ten dienste van de maatschappelijke opdracht van IrisZorg. Daarbij bewaken zij steeds hun onafhankelijke positie en zijn zij transparant over persoonlijke, professionele en organisatorische belangen. Mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling wordt tijdig onderkend, gemeld en zorgvuldig besproken. Waar nodig onthoudt een lid zich van beraadslaging of besluitvorming, overeenkomstig de statuten, het reglement van de Raad van Toezicht en de Governancecode Zorg.

Toetsingskader RvT

Om haar taak op een professionele wijze te kunnen vervullen, hanteert de Raad van Toezicht een toetsingskader. Het toetsingskader beschrijft de inhoudelijke kant van het toezicht houden om IrisZorg op de juiste maatschappelijke koers te houden en de continuïteit te waarborgen. Hierbij zijn strategie en beleid van IrisZorg belangrijke onderdelen. Tevens geeft het toetsingskader aan wanneer een besluit wel of niet zou moeten worden vastgesteld of goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Het toetsingskader is beschreven in bijlage 1.

Overlegstructuur RvT

De Raad van Toezicht heeft een vergaderrooster waarbij ongeveer zes keer per jaar plenair vergaderd wordt. De Raad van Toezicht kent tevens een drietal commissies waarbinnen specifieke expertise gevraagd wordt en die de Raad van Toezicht van advies voorzien op belangrijke onderwerpen of dossiers:

- Een Remuneratiecommissie: fungeert als selectie- en benoemingscommissie en doet o.a. voorstellen inzake de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en van de Raad van Bestuur;
- Een Auditcommissie: bereidt onderwerpen met betrekking tot het financieel-economisch en ICT-beleid voor en adviseert de Raad van Toezicht op dit vlak;
- Een Commissie Kwaliteit en Veiligheid: bereidt onderwerpen op het vlak van kwaliteit en veiligheid, personeel- en organisatie en adviseert de RvT hierover.

In lijn met het Reglement van de Raad van Toezicht van IrisZorg blijft de Raad van Toezicht integraal verantwoordelijk voor besluiten, veelal inhoudelijk voorbereid door één van de commissies.

Statuten en reglement RvT

De uitgangspunten en inrichting van het toezicht zijn vastgelegd in de Statuten van IrisZorg en nader uitgewerkt in het reglement Raad van Toezicht.

De benoemingsperiode van de leden Raad van Toezicht is opgenomen in het vastgestelde rooster van aftreden, waarbij een lid initieel benoemd wordt voor een periode van vier jaar met een herbenoemingsmogelijkheid van nogmaals vier jaar.

Contact met RvT

De Raad van Toezicht is te bereiken via het algemene emailadres: raadvantoezicht@IrisZorg.nl

Bijlage 1 – Toetsingskader RvT IrisZorg

Deze bijlage beschrijft de belangrijkste externe en interne kaders waarbinnen de Raad van Toezicht toezicht houdt en geeft een overzicht welke informatie en documenten de Raad van Bestuur ter beschikking dient te stellen aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring, ter verdere oordeelsvorming, dan wel ter informatie.

Concreet beschrijft het toetsingskader waarop het toezicht zich richt vanuit vastgestelde meetpunten en verstrekte of gevraagde informatie (statuten, richtlijnen e.d.). De richting van toezicht is veelal geënt op vragen rondom besturing (wat te bereiken, voor wie en hoe) en beheersing (is IrisZorg zichtbaar in control, is de verstrekte informatie voldoende in balans en is er sprake van adequate rapportagelijnen).

Het toetsingskader wordt jaarlijks door de Raad van Toezicht geëvalueerd.

Toetsingskader

Het speelveld bij toezichthouden wordt gevormd door een extern en intern toezichtkader. Het kader omvat het geheel van spelregels dat door de Raad van Toezicht gevolgd moet worden. Extern wordt het kader bepaald door wet- en regelgeving die door de overheid en de brancheorganisaties zijn opgesteld. Aan de hand van externe kaders worden een aantal interne kaders ingevuld voor de eigen specifieke situatie, zoals statuten en reglementen.

Externe toezichtkaders

Behoorlijk bestuur
• Governancecode Zorg 2022
• Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ)
• Vereniging van bestuurders in de zorg (NVZD)
• Kader over toezicht op goed bestuur (IGJ-NZA)
Wet- en regelgeving
• Wet toelating zorginstellingen (WTZi)
• Zorgverzekeringswet (Zvw), Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Wet langdurige zorg (Wlz), Wet verplichte GGZ
• Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz)
• Wet zorg en dwang (Wzd)
• Wet op de ondernemingsraden (Wor)
• Wet medezeggenschap cliënten en zorginstellingen (Wmcz)
• Wet normering en bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Interne toezichtkaders

Statuten, reglementen en regelingen
• Statuten IrisZorg

• Reglement Raad van Toezicht, inclusief conflictregeling RvT en RvB
• Reglement Raad van Bestuur
• Reglement Auditcommissie
• Reglement Renumeratiecommissie
• Reglement Commissie Kwaliteit en Veiligheid
• Reglement Ondernemingsraad
• Reglement Cliëntenraad
• Informatieprotocol
• Profielschetsen leden Raad van Toezicht
• Declaratiebeleid bestuurders
• Klokkenluidersregeling
• Gedragscode IrisZorg
• Treasurystatuut
Planning & Controlcyclus
• Strategisch meerjarenplan
• Kaderbrief
• Begroting
• Jaarrekening
• Maandrapportage financieel en vastgoed
• Kwartaalrapportage (organisatiebreed)
• Besluitenoverzicht
• Jaarverslag kwaliteit en veiligheid
• Jaarverslag geneesheer directeur

Toetsingskader

Het toetsingskader beschrijft de inhoudelijke kant van het toezichthouden en is er op gericht om IrisZorg op de juiste maatschappelijke koers te houden en continuïteit te waarborgen. Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend en voor de Raad van Toezicht richtinggevend bij het toezichthouden. Er zijn kaders die betrekking hebben op de besturing en kaders die betrekking hebben op de beheersing van de organisatie.

De kaders voor de besturing geven aan op welke wijze de organisatie doelstellingen wil realiseren, en de kaders voor beheersing geven aan op welke wijze de Raad van Bestuur (samen met management) 'in control' is.

Met betrekking tot de uitwerking van de kaderstelling ligt het initiatief hiervan bij de Raad van Bestuur, daar de Raad van Bestuur belast is met de besturing van de organisatie.

De rol van de Raad van Toezicht is tweeledig. De Raad van Bestuur legt het Toetsingskader (of onderdelen daarvan) ter goedkeuring voor aan de Raad waarna de Raad en het Bestuur het Toetsingskader gezamenlijk vaststellen. Vervolgens zal de Raad van Toezicht het de facto toezichthouden invulling geven door de uitvoering van het beleid te beoordelen aan de hand van de rapportages (en toelichtingen daarop door de Raad van

Bestuur) die zijn gebaseerd op de afgesproken kaders.

Het kader voor besturing bestaat onder meer uit:

- Strategisch meerjarenplan IrisZorg
- Jaarlijkse kaderbrief
- Jaarplannen met concrete acties verdeeld naar de regio's.

Het kader voor de beheersing bestaat onder meer uit:

- Financiële meerjarenplanning (meerjarenbegroting, meerjaren vastgoedplan, liquiditeitsprognoses etc.)
- Treasurystatuut
- Jaarplannen
- Interne audits
- Klokkenluidersregeling