

Toezichtvisie Raad van Toezicht

**Waardegedreven en
ontwikkelingsgericht toezicht**

Vastgesteld door RvT op 8 september 2026



1. Onze Grondslag: Toezicht vanuit het Mensbeeld

Als Raad van Toezicht (RvT) is ons handelen onlosmakelijk verbonden met het Mensbeeld van Cello. Als waardegedreven organisatie toetsen wij ons handelen, onze besluiten en ons toezicht altijd aan dit fundament:

“Bij Cello geloven we dat ieder mens onvoorwaardelijk waardevol is, simpelweg omdat hij of zij bestaat. Dit is ons ‘DNA’, het uitgangspunt bij alles wat we doen. We zien de ander altijd als een mens, en nooit als een nummer, dossier of middel om een doel te bereiken. Door deze bril kijken we naar alles wat we doen, overal in de organisatie. Onze opdracht is simpel en uitdagend tegelijk: de ander als mens zien en daarvoor van betekenis zijn.”

Als betrokken toezichthouder houden wij toezicht door exact dezelfde bril. Onze opdracht is om er mede op toe te zien dat Cello deze belofte aan de cliënt, de verwant én de medewerker dagelijks waarmaakt.

2. Onze Toezichtstijl: Waardegedreven en Ontwikkelingsgericht

Het operationaliseren van dit Mensbeeld vraagt om een toezichtstijl die aansluit bij de waardegedreven en ontwikkelingsgerichte organisatie. We erkennen een nadrukkelijke scheiding tussen bestuur en toezicht. We realiseren ons dat wederzijds vertrouwen en onderlinge openheid hierbij cruciaal zijn. Als deze onder druk (lijken) te komen, zullen we dit snel expliciet bespreekbaar maken. Verder uit zich onze betrokkenheid in het diepgaand begrijpen van wat er leeft binnen de driehoek (perspectieven van cliënt, verwant en medewerker) en het constructief bevragen van de strategische keuzes op basis van de organisatiewaarden. Dit vertalen wij naar twee kernprincipes voor ons toezicht:

- **Waarden boven regels:** In lijn met het Mensbeeld houden wij toezicht op basis van waarden en 'de bedoeling', in plaats van louter te sturen op vinkjes, regels of systemen. Wij dagen de Raad van Bestuur (RvB) uit om keuzes te verantwoorden vanuit de menselijke waardigheid.
- **Dialogoog en Vertrouwen:** Wij geloven dat goed toezicht stoelt op basisvertrouwen en de bereidheid om steeds met elkaar in dialoog te zijn. Wij willen elkaars perspectieven en onderliggende waarden écht leren kennen.

3. Invulling van onze Rollen

De RvT vult zijn wettelijke en statutaire taken, zoals nader verankerd in de Governancecode Zorg, waardegedreven in:

- **Als Toezichthouder:** Wij bewaken de maatschappelijke opdracht, de kwaliteit en veiligheid van zorg en de financiële vitaliteit. Financiën en bedrijfsvoering zijn voor

ons echter nooit een doel op zich, maar een randvoorwaarde om onvoorwaardelijk van betekenis te kunnen zijn voor de ander.

- Wij fungeren **als proactief sparringpartner** voor de Raad van Bestuur (RvB) bij het bepalen van de langetermijnkoers. Bij complexe strategische dilemma's (zoals de transformatie van de organisatie, samenwerking met belangrijke stakeholders en/of samenwerking in de regio, de arbeidsmarktkrapte) brengen wij onze maatschappelijke en professionele expertise in en kunnen wij de RvB concreet adviseren over inhoudelijke dossiers. Wij spiegelen regionale allianties en positioneringsvraagstukken aan de maatschappelijke opdracht van Cello om bij te dragen aan een inclusieve samenleving.
- **Als Werkgever:** Wij dragen zorg voor een gezonde, veilige en stimulerende topstructuur. Wij spiegelen en evalueren de RvB niet alleen op resultaten, maar juist op het getoonde voorbeeldgedrag in de waardegedreven cultuur.

4. Onze Werkwijze: Toezicht in de Praktijk

Als Raad van Toezicht vullen wij onze rol als *proactief sparringpartner* in door structureel de verbinding te zoeken met de interne en externe dynamiek van Cello:

- **De Kernvraag als Toetssteen:** In lijn met het Mensbeeld agenderen wij bij grote strategische en financiële besluiten consequent de morele en waardegedreven reflectievraag: "Wat vinden we hier belangrijk en (hoe) lukt het ons om daar vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid aan te voldoen?"
- **Lerende cultuur:** waardegedreven werken en transformeren is een intensief leerproces. Onze toezichtstijl is daarom nadrukkelijk ontwikkelingsgericht. Wij zien erop toe dat de RvB een lerende cultuur faciliteert waarin medewerkers op lokaal niveau de ruimte krijgen om te experimenteren en fouten te maken, mits dit gebeurt vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid en doorlopende dialoog.
- **Structurele Ruimte voor Dilemma's:** Wij handhaven de systematiek waarbij in een reguliere RvT-vergadering expliciet tijd wordt ingebouwd om actuele, complexe vraagstukken en transformatiedilemma's diepgaand en meervoudig af te pellen met de RvB.
- **Informatie uit de Zorgpraktijk:** Wij voeden ons oordeel niet alleen via formele managementrapportages. Wij nodigen structureel MT-leden, managers en zorgprofessionals uit in onze vergaderingen of bijeenkomsten. Daarnaast leggen wij gerichte, thematische werkbezoeken af aan locaties om direct de dialoog aan te gaan met cliënten, verwanten en medewerkers. Op deze manier bespreken we laagdrempelig vraagstukken en dilemma's met direct betrokkenen en weten we wat er leeft.
- **Hoeder van de Medezeggenschap:** Wij onderhouden een open, periodieke dialoog met de Centrale Cliëntenraad & de Centrale Verwantenraad (CCVR) en de Ondernemingsraad (OR). Hun signalen en perspectieven zijn onmisbaar voor onze onafhankelijke oordeelsvorming.

5. Zelfreflectie en Ontwikkeling van de Raad

Wie toeziet op een lerende, waardegedreven organisatie die kritisch reflecteert, moet zelf het goede voorbeeld geven. Wij evalueren periodiek niet alleen of de governanceregels strikt worden nageleefd volgens de Governancecode Zorg, maar reflecteren na afloop van vergaderingen en ontmoetingen expliciet op de onderlinge groepsdynamiek en de kwaliteit van ons eigen gesprek:

Hebben wij vandaag toegezien vanuit regelgeving en systemen, of hebben we toezicht gehouden vanuit het Mensbeeld van Cello?