

Profielschets & Visie op Toezichthouden
Raad van Toezicht
Stichting Humanitas DMH

Humanitas DMH

Ieder mens een
plek in het hart van
onze samenleving

Van: Marijn Donkervliet
Eigenaar: Raad van Toezicht
Vastgesteld: 29-10-2019, Raad van Toezicht
Versie: 1.0

Inhoud

1	Profielschets	3
1.1	RvT-Model	3
1.2	Visie op toezichhouden.....	3
1.3	Bevoegdheden en taken van de Raad van Toezicht.....	3
1.4	Verantwoording.....	4
1.5	Omvang van de Raad van Toezicht.....	4
1.6	Samenstelling van de Raad van Toezicht	4
1.6.1	Diversiteit	4
1.6.2	Brede maatschappelijke ervaring en vermogen te (be)oordelen	5
1.6.3	Deskundigheden leden Raad van Toezicht (aandachtsgebieden).....	5
1.6.4	Kwaliteiten.....	6
1.6.5	De voorzitter (v/m) van de Raad van Toezicht	7
1.7	Actualiseringsrooster als rooster van aan- en aftreden.....	8
1.8	Scholing: Goed Toezicht - Goed beslagen ten ijs.....	8
1.9	Beschikbaarheid	9
1.10	Governancecode Zorg	9
1.11	Honorering en/of onkostenvergoeding.....	9
1.12	Recht van voordracht	9
1.13	Vaststelling, bijstelling en openbaarmaking.....	9
1.14	Herziening.....	9
2	Visie op Toezichhouden	10
2.1	Inleiding	10
2.2	Visie op toezicht en raad van bestuur	11
2.3	Rolinvulling	12
2.4	Toegevoegde waarde	13
2.5	Uitvoering.....	14
2.6	Visie op besturen.....	15
2.7	Toezichtkader en toetsingskader	16
2.8	Uitluiding	17

1 Profielschets

De Raad van Toezicht van de Stichting Humanitas DMH en de daaraan gelieerde organisatie en organisatieonderdelen, hierna: 'HDMH' werkt voor het bepalen van zijn samenstelling met een profielschets. Wanneer zich een vacature in de Raad van Toezicht voordoet, stelt de Raad van Toezicht een individueel profiel voor die betreffende zetel op. Dit individuele profiel is afgestemd op de samenstelling van de Raad van Toezicht en passend binnen deze profielschets van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht laat zich bij de uitoefening van zijn taken leiden door:

- Humanistische beginselen¹;
- Geldende Wet- en Regelgeving;
- Governancecode Zorg²;
- Statuten HDMH³;
- Profielschets en Visie op Toezichthouden (dit document);
- Reglement Raad van Toezicht HDMH⁴;
- Informatieprotocol Raad van Toezicht;
- Atlas van het Toezicht⁵.

Van de (aspirant) raadsleden wordt verwacht dat zij deze basis onderschrijven. Daarnaast wordt verwacht dat zij creatief kunnen en willen bijdragen aan en slagvaardige Raad van Toezicht.

1.1 RvT-Model

De Raad van Toezicht werkt volgens het 'two-tier' model, passend binnen het 'Rijnlands model'. Daarmee staat de Raad van Toezicht op enige afstand van de organisatie, die wordt geleid door de Raad van Bestuur. De dagelijkse leiding van HDMH ligt in handen van de RvB (eindverantwoordelijk) en het MT.

1.2 Visie op toezichthouden

De Raad van Toezicht heeft een visie op toezichthouden (hoofdstuk 2 van dit document). Daarin staat omschreven hoe de Raad van Toezicht aankijkt tegen het toezichthouden op HDMH en de samenwerking hierin met de Raad van Bestuur.

1.3 Bevoegdheden en taken van de Raad van Toezicht

De taak van de Raad van Toezicht is vanuit een onafhankelijke positie toezien op het functioneren van de Raad van Bestuur, de besturingsstructuur en het functioneren van de organisatie. Met het oog daarop volgt en toetst de Raad van Toezicht de algemene gang van zaken binnen HDMH.

De Raad van Toezicht heeft de volgende taken en bevoegdheden en rekent deze tot zijn verantwoordelijkheid:

¹ In het humanisme staan waarden als zelfbeschikking, gelijke behandeling, verdraagzaamheid en eigen verantwoordelijkheid centraal

² www.governancecodezorg.nl

³ www.humanitas-dmh.nl/statuten-en-reglementen

⁴ www.humanitas-dmh.nl/statuten-en-reglementen

⁵ NVTZ 2017, www.nvtz.nl/publicaties-nvtz/245-atlas-van-het-toezicht



- Het zorgdragen voor een goed functionerende Raad van Bestuur en het uitvoeren van de werkgeversrol (door benoeming, beoordeling en ontslag van de (leden van de) Raad van Bestuur);
- Het naar behoren laten functioneren van het intern toezicht;
- Het functioneren als adviseur en klankbord voor de Raad van Bestuur;
- Het houden van integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen HDMH;
- Het goedkeuren van strategische beslissingen van de Raad van Bestuur en het goedkeuren van besluiten van de Raad van Bestuur die zulks statutair of reglementair behoeven;
- Het benoemen van de externe accountant;
- Het toezichthouden op de wijze waarop vorm en uitvoering wordt gegeven aan het overleg met de belanghebbenden;
- De corporate governancestructuur van HDMH en de naleving van de principes van de Governancecode Zorg⁶.

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen HDMH. In dit kader bewaakt de Raad van Toezicht c.q. houdt deze toezicht op tenminste:

- de realisatie van de statutaire doelstellingen van HDMH;
- de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van HDMH;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- de financiële verslaglegging;
- de kwalitatieve verslaglegging (Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg);
- de naleving van wet- en regelgeving;
- het als HDMH op passende wijze uitvoering geven aan het zijn van een zorgonderneming met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid.

1.4 Verantwoording

De Raad van Toezicht legt middels een jaarverslag verantwoording af over zijn werkzaamheden. Daarin staat in ieder geval het aantal vergaderingen, bijeenkomsten met cliënten- en ondernemingsraden, een overzicht van (neven)functies en deelname aan cursussen. Voorts beschrijft het kort welke onderwerpen zijn behandeld door de Raad van Toezicht.

1.5 Omvang van de Raad van Toezicht

In overeenstemming met de statuten van HDMH⁷ bestaat de Raad van Toezicht uit tenminste vijf en ten hoogste zeven natuurlijke personen. Het aantal leden wordt bepaald door de Raad van Toezicht.

1.6 Samenstelling van de Raad van Toezicht

1.6.1 Diversiteit

In de samenstelling van de raad van toezicht wordt bij (her)benoeming diversiteit naar geslacht, maatschappelijke achtergrond, deskundigheid, toezichthoudende ervaring, leeftijd, en rol in het team betracht. Bij de uiteindelijke keuze voor betreffende voor te dragen kandidaten worden deze

⁶ <https://www.governancecodezorg.nl>

⁷ De statuten staan onder andere op de website van HDMH gepubliceerd: www.humanitas-dmh.nl

aspecten van diversiteit door de raad van toezicht gezamenlijk nagelopen in het kader van het collectief en bewust voldoende of afwijken van de nagestreefde diversiteit en de eventuele consequenties ervan voor volgende (her)benoemingen. Op deze wijze werkt de raad van toezicht aan de balans tussen deskundigheid, vaardigheid en diversiteit.

1.6.2 Brede maatschappelijke ervaring en vermogen te (be)oordelen

De taakinvulling van de Raad van Toezicht richt zich op de belangen van de zorgorganisatie (ondernemingsperspectief), de belangen en vragen van de samenleving (samenlevingsperspectief) en de klantpartijen aan welke de organisatie haar bestaansrecht ontleent. Van ieder lid van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat zij brede maatschappelijke ervaring heeft en in staat is op de hoogte te blijven van- en oog te hebben voor economische, sociale en culturele veranderingen in de maatschappij, teneinde deze mee te laten wegen bij het toezichthouden op de strategie, het beleid en de algemene gang van zaken binnen HDMH. Essentieel is dat individuele leden vanuit hun achtergrond en/of beroepsmatige bezigheid een concrete bijdrage kunnen leveren aan de Raad van Toezicht en daarmee HDMH. Kennis van het zorgstelsel is een vereiste.

Van de leden wordt verwacht dat zij in staat zijn om onder alle omstandigheden te kunnen (be)oordelen volgens de in de maatschappij in het algemeen, en in de gezondheidszorg in het bijzonder, geldende sociale en ethische normen.

Alle leden hebben een uitstekend gevoel voor een zorgorganisatie als HDMH en de politieke en maatschappelijke context waarin deze zich bevindt. Dat wil zeggen dat zij zich gedurende de uitoefening van de functie als toezichthouder actief op de hoogte houden van de ontwikkelingen in de sectoren waarin HDMH werkzaam is.

Om zich binnen deze context en vanuit deze opvatting op een adequate manier van zijn taken te kunnen kwijten, dienen de leden van de Raad van Toezicht tezamen tenminste over de volgende deskundigheden en kwaliteiten te beschikken. Er wordt naar gestreefd dat alle leden tezamen alle elementen afdekken.

1.6.3 Deskundigheden leden Raad van Toezicht (aandachtsgebieden)

Bestuurlijke/toezichthoudende ervaring, dan wel inzichten

Een aanzienlijk deel van de Raad van Toezicht heeft bestuurlijke en/of toezichthoudende ervaring in complexe organisaties en ervaring met ontwikkelingsvraagstukken in dergelijke organisaties. De leden die deze ervaring (nog) niet hebben zijn in staat op bestuurlijk en strategisch niveau te denken.

Zorginhoudelijke deskundigheid

Eén of meerdere leden hebben inhoudelijk brede kennis van en ervaring in de zorg. Daarbij is kennis over de zorg binnen de langdurige zorg, jeugdzorg, forensische zorg, maatschappelijke ondersteuning van belang. Dat wil zeggen kennis van inhoudelijke vraagstukken die in de zorg in het algemeen en in de verstandelijke gehandicaptenzorg in het bijzonder spelen. Men dient in staat te zijn om ondanks eigen zorginhoudelijke specialisaties een onafhankelijke visie te hebben om zo brede kennis en inzichten optimaal ten dienste te kunnen stellen aan de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

Financiële deskundigheid en zorgvastgoed

Eén of meerdere leden hebben inhoudelijk brede kennis en ervaring op het vlak van financiën en zorgvastgoed. Dat wil zeggen dusdanige financiële deskundigheid en ervaring dat kritisch toezicht wordt gehouden op de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen en de financiën van de organisatie. Vanuit deze expertise dient er sprake te zijn van een hoogwaardig

klankbord voor de Raad van Bestuur en het vermogen kennis en inzichten ten dienste te stellen van de Raad van Toezicht. Dat betekent het vermogen de financiële gegevens te kunnen interpreteren en door gronden en inzicht hebben in de strategische implicaties voor de langere termijn.

Bedrijfsleven en (semi-)publieke organisaties

Eén of meerdere leden hebben ervaring in het bedrijfsleven. Zij hebben ervaring met het functioneren en ondernemen in een marktomgeving. Bij voorkeur gecombineerd met HR-deskundigheid

Eén of meerdere leden hebben ervaring bij (semi-)publieke organisaties. Zij kennen en hebben gevoel voor de bijzondere context van de organisatie die functioneert in een publiek domein, met een maatschappelijke taak en gebonden aan tal van overheidsbepalingen (denk hierbij aan politiek klimaat, kennis met betrekking tot wetgeving, subsidies).

(Informatie en Communicatie-) Technologie / Innovatie

Eén lid heeft expertise en ervaring opgedaan in het bedrijfsleven of de professionele dienstverlening rondom thema's als informatietechnologie, digitaliseren en/of innovatie. Alhoewel innovatief denken haar/zijn kracht is, heeft het lid tegelijk oog voor de investeringsafwegingen, praktische consequenties en implementatierisico's.

Ervaringsdeskundige

In aanvulling op één van de hierboven genoemde profielkenmerken is in ieder geval één lid 'ervaringsdeskundige'. Vanuit de eigen ervaringen als naaste van iemand met een verstandelijke beperking kan deze persoon een wezenlijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de zorg en ondersteuning. De eigen ervaring is een bron van inbreng, terwijl tegelijkertijd ook verwacht wordt dat dit lid weet te abstraheren van het eigen levensverhaal naar de rol van toezichthouder.

Netwerken

Alle leden van de Raad van Toezicht bewegen zich in voor de organisatie relevante netwerken waardoor zij zicht hebben op voor de organisatie relevante beleidsterreinen en relevante contacten onderhouden waarbij een onafhankelijke opstelling als toezichthouder gewaarborgd blijft.

1.6.4 Kwaliteiten

Evenwicht in betrokkenheid en distantie

Alle leden hebben affiniteit met de doelstelling en de zorg- en dienstverlening van HDMH en de met haar verbonden organisatie en voelen zich betrokken bij wat er speelt. De leden van de Raad van Toezicht zijn in staat *toezicht houden* en *besturen* van elkaar te scheiden.

Snel overzicht en inzicht verwerven

De leden zijn in staat om met de door de Raad van Bestuur verstrekte informatie snel overzicht en inzicht te krijgen in wat er speelt in en rondom HDMH en in complexe strategische vraagstukken zodat zij zich hierover een oordeel kunnen vormen. Dat betekent dat de leden over de ervaring en het analytisch vermogen beschikken om met dergelijke vraagstukken om te gaan. De leden van de Raad van Toezicht hebben inzicht in de eisen die in het kader van kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als HDMH worden gesteld.

Besluitvaardig

De leden van de Raad van Toezicht zijn besluitvaardig. Zij kunnen én willen de verantwoordelijkheid nemen voor genomen besluiten. Zij durven daar waar nodig te handelen.

Proactieve houding en gedrag

De leden van de Raad van Toezicht nemen niet alleen een afwachtende houding aan ten aanzien van

de inbreng van de Raad van Bestuur en collega-leden Raad van Toezicht, maar nemen ook zelf initiatief en entameren onderwerpen en invalshoeken. De leden hebben daarbij het vermogen en de attitude om de Raad van Bestuur met raad ter zijde te staan en als klankbord te fungeren.

Gevoel voor identiteit en maatschappelijke verhoudingen

HDMH stelt als humanistische organisatie de mens centraal in alles wat de organisatie doet. De organisatie handelt vanuit de *kernwaarden eigen regie, gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid*. De leden van de Raad van Toezicht dienen met de humanistische grondslag in te stemmen. Binnen de locaties van HDMH kan er bij de cliënten en ouders/verwanten sprake zijn van verschillende culturele achtergronden. Daarnaast heeft HDMH als organisatie met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid te maken met vele, soms tegenstrijdige, in- en externe belangen. De leden van de Raad van Toezicht hebben hier oog voor en laten dit meewegen in hun oordeels- en besluitvorming.

Samenwerken in teamverband

De leden van de Raad van Toezicht zijn gericht op het werken in teamverband, onder meer door gebruik te maken van elkaars complementariteit (eigen inbreng leveren en de inbreng van andere leden meenemen in de oordeels- en besluitvorming) en leveren een bijdrage aan een open kritisch klimaat.

Kritische zelfreflectie

De leden zijn in staat om hun eigen bijdrage als toezichthouder kritisch te beoordelen en op basis daarvan hun bijdrage bij te stellen en/of te beslissen over voortzetting van het lidmaatschap.

Communicatieve vaardigheden

De leden beschikken over uitstekende communicatieve vaardigheden. Leden van de Raad van Toezicht hebben het vermogen en de attitude om de Raad van Bestuur met raad, advies en als klankbord bij te staan.

Onafhankelijkheid en integriteit

De leden van de Raad van Toezicht hebben het vermogen een onafhankelijke houding aan te nemen. Zij voeren hun werkzaamheden integer en met verantwoordelijkheidsbesef uit. Dat betekent onder meer dat er geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, directeuren, stafleden, medewerkers, cliënten en ouders/belangenbehartigers of belangrijke externe belanghebbenden zijn waardoor er sprake van belangenverstrengelingen zou kunnen zijn of ontstaan. De leden kunnen onbevangen opereren ten opzichte van de Raad van Bestuur en collega toezichthouders en ten opzichte van zaken die spelen bij HDMH.

1.6.5 De voorzitter (v/m) van de Raad van Toezicht

Van de voorzitter van de Raad van Toezicht worden, onverminderd deze profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht, die door de Raad van Toezicht worden vastgesteld. In het bijzonder dient zij/hij:

- het vermogen te hebben om met natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de Raad van Toezicht te vervullen;
- over inzicht en overzicht te beschikken ten aanzien van de taken en functie van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur en de interactie die plaats dient te vinden tussen deze beide organen van HDMH;



- over de persoonlijkheid en achtergrond te beschikken om de Raad van Toezicht als geheel goed te laten functioneren, de inbreng van elk der leden te verzekeren en aldus tot een doordachte besluitvorming van de Raad van Toezicht te komen;
- over zodanige eigenschappen en uitstraling te beschikken dat hij zo nodig extern een rol in het belang van HDMH kan vervullen;
- voldoende tijd en energie om de functie van voorzitter van de Raad van Toezicht naar behoren te vervullen;
- bewaken van good governance (governancecode zorg).

De voorzitter heeft tot taak de vergaderingen van de Raad van Toezicht te leiden en is voor de Raad van Bestuur en eventueel andere betrokkenen het eerst aanspreekbare lid van de Raad van Toezicht. Ook heeft de voorzitter 'het voortouw' bij de agendering en voorbereiding van de vergaderingen. Hetzelfde geldt voor de werkgeversfunctie.

1.7 Actualiseringsrooster als rooster van aan- en aftreden

Vernieuwing in de bezetting van de Raad van Toezicht is altijd een actueel onderwerp. De Raad van Toezicht van HDMH vindt het van belang dat zij beschikt over de competenties die op dat moment en in de nabije toekomst wenselijk zijn: georganiseerde flexibiliteit.

De Raad van Toezicht kent een rooster van aan- en aftreden. In de Governancecode Zorg wordt de zittingsduur aan een maximum gebonden. Ieder lid kan binnen de statutaire kaders en bepalingen binnen de Governancecode Zorg door de Raad van Toezicht worden herbenoemd. Dit na positieve evaluatie door de Raad van Toezicht.

In het licht van de jaarlijkse strategische oriëntatie en (zelf)evaluatie stelt de Raad van Toezicht zichzelf (en de leden individueel) de vraag: passen wij bij wat deze tijd vraagt, en wat willen we doen om bij de tijd te blijven? Dit leidt tot een overzicht van wenselijke en aanwezige kwaliteiten in de raad voor een af te spreken periode. Dit kan betekenen dat leden die volgens het rooster nog niet aan de beurt zijn, toch plaats maken.

1.8 Scholing: Goed Toezicht - Goed beslagen ten ijs

Om goed invulling te kunnen geven aan toezichthouderschap binnen een Raad van Toezicht horen toezichthouders te voldoen aan professionaliteitseisen die via een leergang of anderszins te verwerven zijn. Toezichthouden is een vak en voor een goede vakuitoefening is bepaalde kennis ten aanzien van de verwachtingen en verantwoordelijkheden onontbeerlijk. De Raad van Toezicht volgt de scholingsprincipes van de NVTZ⁸. Hierbij is de raad van toezicht doorlopend bezig met kennis- en competentieontwikkeling. Nieuwe toezichthouders zonder ervaring in het toezicht en/of de zorg volgen een beginnerscursus. Naast de algemene introductiemodule volgt elk nieuw lid dat voor het eerst zitting neemt in een RvT ten minste een keuzemodule voor toezichthouders op kennislacunes van het betreffende lid, zoals kwaliteit & veiligheid, financiën, zorgvastgoed, enzovoorts. Daarnaast volgt eens in de vier jaar, één lid van de raad van toezicht, meestal de voorzitter, een leiderschapscursus.

Naast deze basisvereisten stelt de Raad van Toezicht een eigen scholingsplan op gericht op kennis- en competentieontwikkeling. De uitkomst van de (zelf)evaluatie is een belangrijke voedingsbron voor het scholingsplan. Daarbij geeft ook ieder lid van het team aan op welke punten zij/hij zich verder wil ontwikkelen en hoe dit wordt vormgegeven.

⁸ NVTZ programma "Goed Toezicht": <https://www.nvtz.nl/wat-doen-we/20-goed-toezicht>

1.9 Beschikbaarheid

Leden van de Raad van Toezicht dienen voldoende tijd beschikbaar te zijn. Leden dienen tenminste in staat te zijn om de formele vergaderingen c.q. commissievergaderingen van de Raad van Toezicht bij te wonen. Als gedurende het lidmaatschap blijkt dat een of meerdere leden deze beschikbaarheid niet meer kunnen garanderen, treden zij hiertoe in overleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht, teneinde vast te stellen of de verminderde aanwezigheid kortdurend van aard is of dat het lidmaatschap van de Raad van Toezicht vanwege langere afwezigheid ten einde komt.

1.10 Governancecode Zorg

Leden van de Raad van Toezicht onderschrijven de Governancecode Zorg en handelen daarnaar. Daarnaast bewaken zij de uitvoering van de code door de Raad van Bestuur (Good Governance).

1.11 Honorering en/of onkostenvergoeding

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht vindt plaats conform de Wet Normering Topinkopens (Wnt) en de vigerende adviesregeling van de NVTZ⁹. De honorering wordt vermeld in de (toelichting bij de) jaarrekening. De door de leden van de Raad van Toezicht ten behoeve van HDMH in redelijkheid gemaakte onkosten zullen aan hen worden vergoed. De Raad van Toezicht is terughoudend bij het vaststellen van de hoogte van zijn bezoldiging. Temeer daar de RvT zijn eigen bezoldiging vaststelt. De raad van toezicht geeft zich er rekenschap van dat hij functioneert in een maatschappelijke organisatie of onderneming, die aan een publiek doel werkt.

1.12 Recht van voordracht

Zowel de Ondernemingsraad als de Centrale Cliëntenraad in de zin van de statuten van HDMH dienen te allen tijde rekening te houden met onderhavige profielschets ten aanzien van de door hen (al dan niet bindend) voorgedragen kandida(a)t(ten). De Centrale Cliëntenraad heeft het recht op voordracht (en herbenoeming) van één van de leden van de Raad van Toezicht¹⁰. Voor de (her)benoeming van de overige leden hebben zowel de Centrale Cliëntenraad als de Ondernemingsraad adviesrecht¹¹.

1.13 Vaststelling, bijstelling en openbaarmaking

De Raad van Toezicht stelt dit profielschets vast en kan het op ieder moment bijstellen aan de hand van (bijvoorbeeld) vooruitschrijdend inzicht of ontwikkelingen binnen de organisatie. De profielschets is openbaar en is voor eenieder opvraagbaar.

1.14 Herziening

De Raad van Toezicht toets om de twee jaar de inhoud van dit profiel en stelt indien noodzakelijk de inhoud bij.

⁹ <https://www.nvtz.nl/wat-doen-we/modellen-en-richtlijnen-nvtz>

¹⁰ Statutair & art. 10 Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018

¹¹ Statutair

2 Visie op Toezichhouden

2.1 Inleiding

De Governancecode Zorg (artikel 6.4.2.) stelt dat *“Bestuur (RvB) en Raad van Toezicht (RvT) een visie moeten hebben op besturen en toezicht houden, waarbij wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvT beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder”*.

Als RvT en RvB verwoorden wij in deze toezichtvisie onze visie op toezicht en de gewenste ontwikkeling op termijn.

Naast een toezichtvisie is een toezicht- en toetsingskader van belang voor de inrichting en realisatie van Good Governance. Dat toezichts- en toetsingskader is ook in dit document opgenomen.

Voorgaande tekst is vanuit het perspectief geschreven in de Governancecode Zorg.

Naar Humanitas DMH.

Het Humanisme is een levensbeschouwing die uitgaat van de waardigheid van mensen en die inspiratie vindt in de kracht van mensen.

Om dit levendig te houden is HDMH lid van het Akropolisoverleg. Middels een Moral Contract zijn een aantal zorgorganisaties, die zich eveneens Humanitas noemen, met elkaar verbonden en vinden meetings plaats. Eveneens is HDMH lid van de Humanistische Alliantie en het Humanistisch Verbond.

Uitgangspunten geformuleerd in de inleiding alsook het inhoudelijke netwerk waarvan HDMH deel uitmaakt, vormt de organisatie voortdurend zodat deze krachtig blijft en onderscheidend.

Als basis voor deze visie gelden de Humanitas Kernwaarden, het lange termijn Strategisch Kader, de Besturingsvisie en de A3-plannen op corporate- en regioniveau.

De kernwaarden zijn:¹²

- Wij werken samen aan de ontwikkeling en invulling van de eigen regie¹³
- Wij nemen verantwoordelijkheid voor onszelf en voor andere mensen op basis van gelijkwaardigheid
- Wij voelen ons gelijk aan en verbonden met andere mensen in de samenleving.

¹² * *“Waak ervoor dat kernwaarden opgesomd worden, zonder betekenisgeving. Een humanistische organisatie als HDMH, kan nog meer onderscheidend worden van andere zorginstellingen door deze waarden gezamenlijk te delen, uit te dragen en te voelen. Want gemeenschappelijke waarden leiden tot blijvend succes van organisaties. Barney, 1986; Deal en Kennedy, 1982; Fairholm, 1991; Malphurs, 1996; Peter en Waterman, 1982.” Uit masterscriptie van M. Roodzant: Bezinning op humanistische waarden: Een deugden-ethisch perspectief. Pag. 54. Leerdam 2017.*

¹³ ****“Relationele autonomie betekent: regie voeren over je leven, gebonden aan de grenzen van je sociale, lichamelijke en geestelijke staat van zijn. Daarvoor is interactie en afstemming met anderen, je familie, vrienden, maar bijvoorbeeld ook de arts die je ontmoet tijdens je ziekte onontbeerlijk. Uit een relationeel autonomiebegrip volgt een concept van positieve vrijheid: de mogelijkheden hebben om je leven vorm en betekenis te geven, actief ondersteund door anderen. “Zelfontwikkeling, iemands fundamentele waarden en authenticiteit (handelen wat past bij de persoon) staan hierbij centraal.” ¹³ Suzanne Metselaar in Trouw; essentie van deze uitleg is in het cliëntencongres van HDMH 2016 benoemd en onderschreven*

2.2 Visie op toezicht en raad van bestuur

RvT en RvB hebben deze visie die schuilt achter de verwoorde kernwaarden in hun DNA zitten. Zij vormen ons moreel kompas op basis van waaruit toezicht gehouden en bestuurd wordt.

Het goede voorbeeld

De wijze waarop de RvT en RvB met elkaar omgaan is congruent aan de wijze waarop in de organisatie met elkaar omgegaan wordt. Het goede voorbeeld geven en dat ook uitdragen vanuit de top is de beste garantie voor positieve navolging. Wij gaan uit van de goede bedoeling van ieder lid van de RvT zoals wij ook uitgaan van de goede bedoeling van de RvB. Respectvol houden wij elkaar een spiegel voor en gaan uit van de goede bedoeling. Het is de beste manier om vanuit die veiligheid je kwetsbaar op te stellen en je gehoord te voelen. Het is inhoud geven aan de kunst van het respectvol doorvragen i.p.v. snel te oordelen. Zo ontstaat er oog voor elkaars complementariteit in de RvT en kan eenieder nog meer tot bloei komen. Ook geeft het meer inzicht vanuit welke zorg en/of referentiekader iemand inbreng heeft.

Dit geeft naar de RvB een veilig gevoel en kan deze zijn kwetsbaarheid tonen. Alleen in veiligheid, je gehoord voelen en door aanvaarbare zwakheden te tonen, kunnen mensen groeien. De wijze van invulling van dit proces, gelijkwaardigheid en oog hebbend voor ieders rol, is bepalend of de RvB zich verrijkt voelt na een vergadering. Omgekeerd is ook waar, als de RvB zich verrijkt voelt, dan heeft de RvT goed gefunctioneerd.



Rolinvulling

De RvT en de RvB kiezen voor een samenwerkingsmodel, waarbij vanuit transparantie en wederzijds vertrouwen invulling wordt gegeven aan het besturen van de organisatie, het afleggen van verantwoording hierover en het houden van toezicht hierop. Waarbij onderkend wordt dat RvT en RvB in verantwoordelijkheden twee onderscheiden functies hebben. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor de Governance van de organisatie.

Beide handelen met de intentie bij te dragen aan de maatschappelijke opgave en de continuïteit van HDMH, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid. Deze eigen rol en verantwoordelijkheid kan niet los gezien worden van die van de ander; waarbij de RvB de eindverantwoording heeft en de RvT hierop toeziet.

Van de bestuurder wordt in deze samenwerking verwacht dat hij, vanuit zijn eigen professionaliteit en verantwoordelijkheid, met de medewerkers van de organisatie de doelstellingen van HDMH

realiseert, met inachtneming van de inbreng van in- en externe stakeholders. Hij dient tegelijkertijd aanspreekbaar te zijn op zijn handelen, blijkend uit een open houding en de bereidheid om zowel het eigen handelen toe te lichten als oor te hebben voor de mening van anderen. Intern organiseert hij bewust zijn eigen “tegenkracht”, door goed opgeleide en mondige medewerkers om zich heen te verzamelen en hen te stimuleren hun mening te geven ten aanzien van de strategie en het beleid van de stichting en de wijze waarop hier uitvoering aan wordt gegeven. Indien hij hieraan behoefte heeft, maakt hij gebruik van de RvT als klankbord.

De RvB informeert de RvT actief ten aanzien van alle aangelegenheden waarvan hij weet, of had kunnen weten dat de RvT hierover informatie wenst te ontvangen. De informatie die hij verstrekt is vanzelfsprekend feitelijk juist en zo volledig als nodig is voor de RvT om haar toezichthoudende functie ten volle te kunnen uitoefenen. Middels regelmatige evaluatie zorgen we ervoor dat de informatievoorziening effectiever wordt.

Van elk van de leden van de RvT wordt verwacht dat hij of zij vanuit de eigen professionaliteit en bekwaamheid op onafhankelijke, integere wijze toezicht houdt. Dit betekent onder andere dat de individuele toezichthouder zijn of haar eigen inbreng heeft in de besluitvorming en in de relatie met de bestuurder. Ieder vanuit de eigen deskundigheid en achtergrond, maar altijd onafhankelijk. Persoonlijke opvattingen hebben hierin een plaats, voor zover zij bijdragen aan een goede oordeelsvorming.

Van de RvT als team, wordt in de samenwerking een rolinvulling verwacht, die een goede balans laat zien tussen stevig toezicht enerzijds en het bieden van voldoende speelruimte aan de RvB anderzijds. De rollen van de RvT worden ingevuld, gericht op de maatschappelijke opgave van de stichting en de continuïteit van de organisatie. Daarbij past de basishouding van toezicht bij de besturing van de organisatie, die veelal gebaseerd is op het Rijnlandse model. Maar bovenal komen in de RvT de verschillende deskundigheden/disciplines samen om tot een meerwaarde te komen t.a.v. strategie en beleid.

Bij falend bestuur is de sanctiemogelijkheid van de RvT om de RvB van zijn taak te ontheffen. Dit aspect van de werkgeversrol draagt het risico in zich, dat het leidend wordt bij de invulling van alle rollen van de RvT. De RvT is zich hiervan bewust en streeft ernaar bij het samenspel tussen bestuurder en RvT een veilige, constructieve sfeer te scheppen, waarin zowel de RvB als de RvT optimaal hun taken kunnen uitoefenen. Eisen die de RvT stelt aan de RvB en omgekeerd door de RvB aan de RvT, zullen daarom telkens gerelateerd worden aan hetgeen nodig is voor good governance en goed toezicht. Een goed samenspel tussen RvB en RvT betekent ook goed tegenspel.¹⁴

2.3 Rolinvulling

Toezichthouder

De RvT houdt toezicht op het functioneren en presteren van de organisatie en staat de RvB met raad terzijde. De RvB is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af. Ook is hij verantwoordelijk voor de externe verantwoording aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

Het toezicht blijft niet beperkt tot het jaarlijks voldoen aan wet- en regelgeving, maar strekt zich verder uit zodat kan worden gerekend op een ethisch handelende stichting met oog voor haar

¹⁴ In geval van fundamentele visieverschillen is gezamenlijk een conflictregeling opgesteld.

maatschappelijk doel en haar belanghebbenden. De RvT functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen worden behaald; zoals vastgelegd is en in perspectief van de statuten; strategisch MJ-Plan en VN-Verdrag (2016). Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. De RvT wil naast haar toezichthoudende taak ook waarde toevoegen aan het functioneren van de organisatie door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen.

De RvT acteert niet alleen volgend maar ook proactief met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Met het oog op een goede samenwerking tussen RvB en RvT, hanteert de RvT een positief kritische houding. Zij kan daarmee de luis in de pels zijn, maar doet dit op een toon die constructief is richting de bestuurder.

Klankbord

De RvT fungeert daarnaast als klankbord voor bestuurder en de organisatie. Dit komt onder andere tot uiting in de betrokkenheid bij strategieontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook door het voorleggen en 'spiegelen' van diverse (beleids-)vraagstukken. De RvT kan met een frisse blik naar situaties kijken en op basis daarvan met advies, suggesties of opmerkingen komen.

Ambassadeur

De RvT houdt actief oog op de visie en ervaringen van belanghebbenden. Daarbij treedt de RvT niet in de vertegenwoordigende bevoegdheid van de bestuurder. Deze ambassadeursrol is in ontwikkeling.

Werkgeverschap

De RvT stelt de RvB aan en beoordeelt diens functioneren. RvB en RvT maken afspraken over een toetsingskader voor het functioneren van de bestuurder, aan de hand waarvan de bestuurder verantwoording aflegt. Dit toetsingskader biedt voor beiden een vooraf gedefinieerde werkwijze en daarmee duidelijkheid over hetgeen dat verwacht wordt. De RvT heeft een remuneratiecommissie ingesteld met in een reglement vastgelegde specifieke taak op dit gebied.

2.4 Toegevoegde waarde

De RvT vindt het niet alleen van belang om invulling te geven aan bovenstaande rollen, maar wil nadrukkelijk stil staan bij de eigen meerwaarde voor de organisatie; binnen de bepalingen van de statuten en het VN-Verdrag (2016). Mede gelet op het veranderde speelveld en de ontwikkelingen in onze maatschappij (lokaal en landelijk).

De RvT ziet in de relatie met RvB en de organisatie, als haar meerwaarde:

**Dekking en borging bestuur en beleid;*

Ervoor waken dat de bijdrage aan doestellingen t.b.v. voorzieningen/locaties voldoende zijn geborgd bij het bestuur en in het beleid.

**Bijdrage legitimatie stakeholders; horizontaal overleg.*

de RvT staat in verbinding met stakeholders, zoekt hen actief op en brengt de input en vraagstukken van hen in.

**Bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelstelling;*

De RvT houdt een scherp oog op de kerntaak van HDMH en draagt actief bij aan het realiseren daarvan

**Het bieden van nieuwe perspectieven;*

Vanuit verschillende achtergronden is de RvT in staat om vanuit andere perspectieven vraagstukken te bezien en hierover vragen te stellen of opmerkingen te plaatsen.

**Buiten naar binnen brengen;*

Als relatieve buitenstaander brengt de RvT externe ontwikkelingen, maar ook kennis en “lessen” uit andere sectoren in.

2.5 Uitvoering

Samenstelling RvT

Bij het vervullen van vacatures binnen de RvT besteden wij aandacht aan kwaliteit, deskundigheid, ervaring en diversiteit. Herbenoeming is geen automatisme. De profielschets van de RvT wordt geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. De profielschets is openbaar en wordt gepubliceerd op de website.

Informatievoorziening (informatieprotocol & zelfstandige verantwoordelijkheid)

Om tot een goede informatie-uitwisseling te komen maakt de RvT gebruik van het informatieprotocol. Hierin staat benoemd waarover en hoe de raad geïnformeerd wil worden en op welke momenten. Dit neemt niet weg dat de RvT een eigenstandige verantwoordelijkheid heeft op het vergaren en beoordelen van informatie. Andersom heeft de RvB de taak om op eigen initiatief en tijdig die informatie te verstrekken die voor een RvT van wezenlijk belang kan zijn, ook als dat niet expliciet afgesproken is.

Naast deze uitgangspunten bezoekt de RvT conform een jaarplanning het MT, de OR en CCR. Ook worden er diverse locaties van HDMH bezocht (werkbezoeken).

Commissies

Binnen de Raad van Toezicht zijn een drietal commissies ingesteld: 1) auditcommissie Financiën en bedrijfsvoering; 2) Commissie Kwaliteit en Veiligheid; en 3) Remuneratiecommissie. De commissies komen twee tot vier keer per jaar samen. Zij bereiden inhoudelijke onderwerpen voor de vergadering van de voltallige RvT. Of zij informeren de overige leden van de RvT hierover middels de notulen van de commissie of een memo over een specifiek onderwerp.

Educatie

De leden van de RvT zijn lid van de NVTZ, vereniging van toezichthouders in de zorg en zijn uit dien hoofde gehouden aan de richtlijnen van NVTZ op bijvoorbeeld het gebied van Permanente Educatie, Good Governance en honorering. De RvT school zich regelmatig om de ontwikkelingen in- en buiten de sector actief te volgen. Hiervoor is een opleidingsbudget beschikbaar.

Zelfevaluatie

Voor goed toezicht is het van belang dat de functieprofielen van de RvT aansluiten bij de situatie van HDMH en de eisen die vanuit wet- en regelgeving ten aanzien van toezicht worden gesteld. Het regelmatig herijken van de profielen is dan ook een voorwaarde. Dat doen wij op basis van zelfevaluatie die jaarlijks wordt uitgevoerd. De RvT evalueert ieder jaar zijn eigen functioneren en doet dit eens in de drie jaar met een externe deskundige¹⁵.

Verantwoording

De RvT legt verantwoording af middels het Bericht van de RvT in een eigen jaarverslag. Hierin wordt een toelichting gegeven op de voornaamste werkzaamheden van de RvT en wordt inzicht gegeven in

¹⁵ NVTZ programma ‘Goed Toezicht’: <https://www.nvtz.nl/wat-doen-we/163-goed-toezicht-reflectie-en-evaluatie>

de werkzaamheden van de RvT, de frequentie van vergaderingen en commissiebijeenkomsten, zijn samenstelling en de relevante functies en nevenfuncties van zijn leden. Voorts komen de uitkomsten van de zelfevaluatie en voorgenomen verbeterpunten aan bod.

Jaarprogramma

De RvT stelt jaarlijks een werkprogramma op en doet dit ook in samenspraak met de RvB. Onderwerpen als: scholing, welke prioriteiten heeft de RvT bv. in de onderlinge samenwerking, samenwerking met RvB, komen aan bod.

De RvT maakt een beweging naar een nieuwe stijl van toezicht houden, zoals opgesomd in het rechter rijtje.

VAN	NAAR
Toezicht klassieke stijl	Toezicht nieuwe stijl
Communicatie: 1x jaarverslag	Altijd aanspreekbaar
Besloten	Open & transparant
Eigen netwerk	Maatschappelijk & divers
Anoniem & luwte	Zichtbaar & transparant
Passief & reactief	Pro- en interactief
Op de achtergrond	Samenwerking
Observeren	Reflecteren
Controle	Sparringpartner
Harde feiten & cijfers	Balans zorginhoudelijke waarden en beschikbare middelen.

2.6 Visie op besturen

“**Het goede voorbeeld**”, zie hoofdstuk 2.2, is volledig van toepassing hoe de RvB omgaat met de cliënten, medewerkers en verwanten van HDMH. Congruentie in gedrag/bejegening is het woord dat hierbij past.

De RvB is statutair bestuurder en “bestuurt de organisatie”. Hij werkt vanuit een heldere missie en een toekomstgerichte visie, die zijn vastgelegd in het strategisch plan. Vanuit de missie en visie zijn de maatschappelijke en financiële doelstellingen voor de komende jaren bepaald. Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurder om deze doelstellingen te realiseren. De RvB zet daartoe de strategie uit, bepaalt het beleid, creëert draagvlak in de organisatie en ziet toe op de uitvoering hiervan. De RvB vertegenwoordigt de stichting naar buiten toe en doet dat op passende wijze. D.w.z. vanuit de kernwaarden, het moreel kompas van HDMH.

De RvB opereert transparant en legt verantwoording af over het handelen. De RvB schept voorwaarden voor een adequaat en kritisch intern toezicht. De RvB handhaaft de governancestructuur, draagt zorg voor het voldoen aan wet- en regelgeving en leeft de principes van Goed Bestuur na.

De RvB gaat zorgvuldig om met het maatschappelijk vermogen van HDMH en waarborgt een gezonde financiële positie zodat de continuïteit van HDMH en haar missie op lange termijn is verzekerd.

De RvB richt een professionele, effectief en efficiënt functionerende werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. De bestuurder zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controlesystemen. De RvB organiseert intern zijn eigen “tegenkracht”, door goed opgeleide en mondige medewerkers om zich heen te verzamelen en hen te

stimuleren hun mening te geven. Als werkgever past de RvB de beginselen van goed werkgeverschap toe en is hierop aanspreekbaar, legt hierover verantwoording af, onder andere aan de RvT.

HDMH is lid van de VGN-NVTZ en NVZD en de bestuurder is uit dien hoofde gehouden aan de richtlijnen van deze verenigingen op bijvoorbeeld het gebied van Permanente Educatie, Governance en beloning. De RvB vindt het van belang zich regelmatig (bij) te scholen om de ontwikkelingen in- en buiten de zorgsector actief te volgen. Hiervoor is een opleidingsbudget beschikbaar.

De RvB vraagt de RvT om instemming omtrent het eventueel aangaan van nevenfuncties.

2.7 Toezichtkader en toetsingskader

Het toezicht- en toetsingskader gaan verder dan alleen toezicht op de bedrijfsvoering. Het betreft ook toezicht op de impact van het beleid van de organisatie bij klanten en de externe omgeving. Daarom hecht de RvT waarde aan scholing, zelfevaluatie en de visitatie¹⁶ waarin een dergelijke impact wordt gemeten.

Wat betreft kaderstelling onderscheiden we de volgende onderdelen:

Intern toezichtkader

Nader in te vullen a.d.h.v. actuele beleidsstukken

- Cliëntervaringsonderzoek
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Jaarverslag Ondernemingsraad
- Statuten
- Reglement RvT en profielschets RvT
- Bestuursreglement en profielschets bestuurder
- Integriteits- en gedragscode HDMH
- Klokkenluidersregeling
- Informatieprotocol
- Financieel beleid en beheer
- Financieel en fiscaal statuut
- Treasury-statuuut
- Investeringsprogramma/statuuut

Extern toezicht

- Inspectie (IGJ)
- Toetsing door certificerende instanties
- Toetsingskader (indicatoren)

Besturingskaders

- (Meerjaren)- Ondernemingsplan (2018-2022)
- A3- Jaarplannen op corporate en regioniveau (jaarlijks)
- (Meerjaren-) prognoses en begrotingen
- Reglement geschillencommissie
- Stakeholders overzicht

Beheersingskaders

¹⁶ NVTZ programma 'goed toezicht': <https://www.nvtz.nl/wat-doen-we/goed-toezicht>



- Financiële kaders (meerjaren begroting en -prognoses)
- Liquiditeitsbegroting
- Fiscale agenda (nader te duiden)
- Meerjaren onderhoudsplan (vastgoed)
- Risicobeheersingssysteem
- Rapportage klachtenafhandeling
- Organisatieontwikkeling (formatie, leeftijdsopbouw, verzuim, Eigenaarschap)
- Procuratiereglement
- Privacyreglement

Bijzondere kaders

- Moral Contract en Reglement Akropolisberaad van de Humanitas organisaties
- VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap (2016)
- Conflictregeling RvB en RvT

2.8 Uitluiding

Toezen en besturen zijn werkwoorden. Er blijven nog tal van vragen over waarop een scherper antwoord mogelijk is.

Vragen/thema's die resteren zijn:

- Hoe geven wij inhoud aan een jaarlijks werkprogramma?
- Met welke missie/ambitie houden wij toezicht. Denk aan: ontwikkelen vakmanschap; accreditatie?
- Wat zijn onze ankerpunten (jaarlijks) in het toezien?
- Hoe ontwikkelen wij de kunst van het vragen stellen?
- Hoe maken wij onze meerwaarde voor cliënten en medewerkers waar?
- Hoe blijven wij verbonden met de kernwaarden en hoe operationaliseren wij dat?
- Hoe gaan wij om met dilemma's alsook compliance?
- Hoe verantwoorden wij ons functioneren naar de binnen- en buitenwereld?
- Moeten wij als RvT meer contact met "buiten" hebben? Zo ja waarom en hoe?

Zoals gezegd is dit een werkdocument dat jaarlijks bijgesteld moet worden. Het is meer een WAT-document (visie) en veel minder een HOE-document. Maar het hebben van een goede WAT- (mindset) inhoud is zeer bepalend voor het HOE!

Humanitas DMH, zorg van wereldklasse.

Samen doen wij dat.