

## **Toezichtskader Raad van Commissarissen Heemz.org**

27 juni 2016

### **Over dit toezichtskader**

Dit toezichtskader is een document van de Raad van Commissarissen (RvC) van Heemz.org, waarin de RvC op hoofdlijnen beschrijft hoe zij haar eigen rol ziet en hoe zij invulling wil geven aan haar kerntaken. Dit kader helpt het toezicht beter te structureren. Dit kader bestaat uit formele spelregels en gedragsnormen voor goed toezicht. De waarde van dit toezichtskader is de bindende functie die het heeft binnen de RvC. Het leidt tot focus en een gedeeld referentiekader. Het kader stimuleert de RvC na te denken over de eigen rolopvatting en kan ook bij zelfevaluaties benut worden.

In de bijlagen zijn hulpmiddelen opgenomen om het toezicht te structureren:

- Bijlage A: de opbouw van het toezichtskader
- Bijlage B: het externe en interne toezichtskader
- Bijlage C: het teamkader
- Bijlage D: het besturings- en beheersingsinstrumentarium

Dit toezichtskader zal eens per vier jaar geactualiseerd worden.

### **Uitgangspunten van de Raad van Commissarissen**

De RvC houdt toezicht op het functioneren van Heemz.org. De RvC werkt aan de hand van de volgende uitgangspunten:

De RvC onderschrijft de visie en de missie van de Stichting waarin kleinschalig en passend zorg op maat door aangesloten zorgbedrijven (in landelijke omgeving) aangeboden wordt aan mensen die extra aandacht nodig hebben. De RvC vindt het van groot belang ervoor te zorgen dat Heemz.org een maatschappelijke koers blijft varen. Een koers waarin maatschappelijke vraagstukken op het gebied van zorg en de belangen van cliënten die in een kwetsbare positie verkeren, centraal staan. De RvC ziet erop toe dat het bestuur de maatschappelijke opgave op het gebied van zorg voor de met name genoemde doelgroep van cliënten en de bij Heemz.org aangesloten bedrijven goed in beeld heeft. Een gezamenlijke visie van de RvC en het bestuur op de maatschappelijke rol en opdracht van de stichting is een voorwaarde voor een goed onderling samenspel.

De kernopdracht van de RvC is stimuleren en bewaken dat het bestuur en de organisatie de goede zorgdiensten leveren tegen aanvaardbare kosten en risico's, met voldoende inbreng van de relevante belanghouders en met inachtneming van alle relevante wettelijke en interne spelregels. Kortom de RvC bewaakt continuïteit, reputatie, legitimiteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van het handelen van het bestuur, de organisatie en van zichzelf.

De RvC ziet Heemz.org als een maatschappelijke onderneming die in een publiek bestel functioneert. Hierbij vormen de wetten, toepasselijke regelgeving in het zorgstelsel en de Zorgbrede Governancecode het externe toezichtskader.

Heemz.org conformeert zich aan wetten en overheidsregels. Regels en good practices uit de Zorgbrede Governancecode worden gevolgd dan wel er wordt beredeneerd van afgeweken ('pas toe of leg uit').

De kernwaarden van de RvC zijn onafhankelijkheid, betrokken, deskundig en verantwoordelijk. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van het bestuur en baseert zich op het vertrouwen in het bestuur. De RvC gaat dus niet op de stoel van de bestuurder en bestuursleden zitten.

Van hen mag verwacht worden dat zij bereid en in staat zijn de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (de brengplicht van de bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat toezicht uit te oefenen. Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het ‘halen’ van informatie. Het concretiseren van wederzijdse verwachtingen, het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken is dan ook essentieel.

De RvC ziet erop toe dat het bestuur zorgvuldig handelt. Zorgvuldig veronderstelt dat beslissingen het resultaat zijn van een grondige voorbereiding, een goede motivering en een verdedigbare weging van betrokken belangen waarbij de continuïteit van de onderneming randvoorwaarde is. (Nieuwe) Activiteiten dienen te passen in het externe toezichtskader en bij de missie van de organisatie.

De RvC stimuleert en bewaakt dat door het bestuur een ondernemingsplan/jaarplan wordt opgesteld, in samenspraak met alle relevante belanghouders, dat helder geformuleerde en concrete doelen bevat. Dit ondernemingsplan/jaarplan is voor de RvC vervolgens de inhoudelijke leidraad bij het beoordelen van de voornemens en prestaties van de organisatie.

De RvC bekijkt op verschillende manieren of het ondernemingsplan/jaarplan ook wordt uitgevoerd zoals het is bedoeld. Dat geschiedt in ieder geval bij de begroting (en indien overeengekomen, de meerjarenbegroting) die pas door de RvC worden goedgekeurd als de Raad ervan overtuigd is dat de activiteiten die erin worden aangekondigd, daadwerkelijk bijdragen aan de realisering van de doelen van het ondernemingsplan.

De RvC stimuleert en bewaakt tevens dat het bestuur een strategisch beleidsplan (of portfolio-beleid of Strategisch Opgave Beleid) opstelt. Ook dit strategisch beleidsplan dient door de RvC te worden goedgekeurd.

Door middel van periodieke rapportages informeert de directeur-bestuurder de RvC over alle relevante facetten van de onderneming. Hiertoe wordt ernaar gestreefd op basis van een dashboard rapportage met (bijvoorbeeld vanuit het Heemz.org gehanteerde kwaliteitssysteem) zes velden (leiderschap, strategie en beleid, management van middelen, medewerkers, maatschappij, bestuur en financiers) prestatie-indicatoren te benoemen. Deze indicatoren laten zien of de voorgenomen prestaties gehaald worden of extra inspanningen vergen.

De bespreking van de realisatie van de voorgenomen prestaties en van het functioneren van de organisatie staat standaard op de agenda van het overleg tussen de RvC en het bestuur. De agenda inhoud wordt vooraf door de RvC vastgesteld. Het overleg tussen RvC en het bestuur wordt onder vaste leiding (voorzitterschap) van een door de RvC uit haar midden benoemd lid gehouden. Tijdens dat overleg worden ook aanpassingen en vernieuwingen van het beleid en van projecten besproken. De RvC let er daarbij vooral op of de voornemens van het bestuur goed zijn onderbouwd, zijn besproken en afgestemd met de relevante belanghouders en de continuïteit van de onderneming niet onnodig riskeren. Aan de hand van deze criteria beoordeelt de RvC de kwaliteit van de voorstellen. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de voorstellen ligt bij het bestuur.

Achteraf vormt de RvC zich een oordeel over de prestaties van de organisatie. Het belangrijkste moment daarbij is bij de bespreking van de jaarrekening en het jaarverslag. Met het goedkeuren daarvan verleent de RvC immers decharge aan het bestuur. Bij het beoordelen van de prestaties kijkt de RvC vanuit verschillende perspectieven. Natuurlijk naar de gerealiseerde prestaties in relatie tot de voornemens maar ook door te kijken naar de verwachtingen en oordelen van belanghouders, de prestaties van andere vergelijkbare organisaties en de prestaties in relatie tot de beschikbare middelen en mogelijkheden.

Bij het beoordelen van de prestaties van Heemz.org hecht de RvC veel gewicht aan het oordeel van anderen. Daarbij maakt de RvC onder meer gebruik van de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening door een beoordeling van de Raad van Advies van Heemz.org, het

zorgkwaliteitssysteem, een medewerkerstevredenheidsonderzoek, de rapportages van de accountant en onderzoeken naar ontwikkelingen op de zorgmarkt en met name bij zorgboerderijen. De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder en bestuursleden. Ook maakt de Raad jaarlijks afspraken over de te realiseren prestaties. Waar maakt de bestuurder het verschil? Hoe worden de bedrijfsprocessen verbeterd? Welke projecten worden gerealiseerd? Dit zijn vragen die dan beantwoord worden.

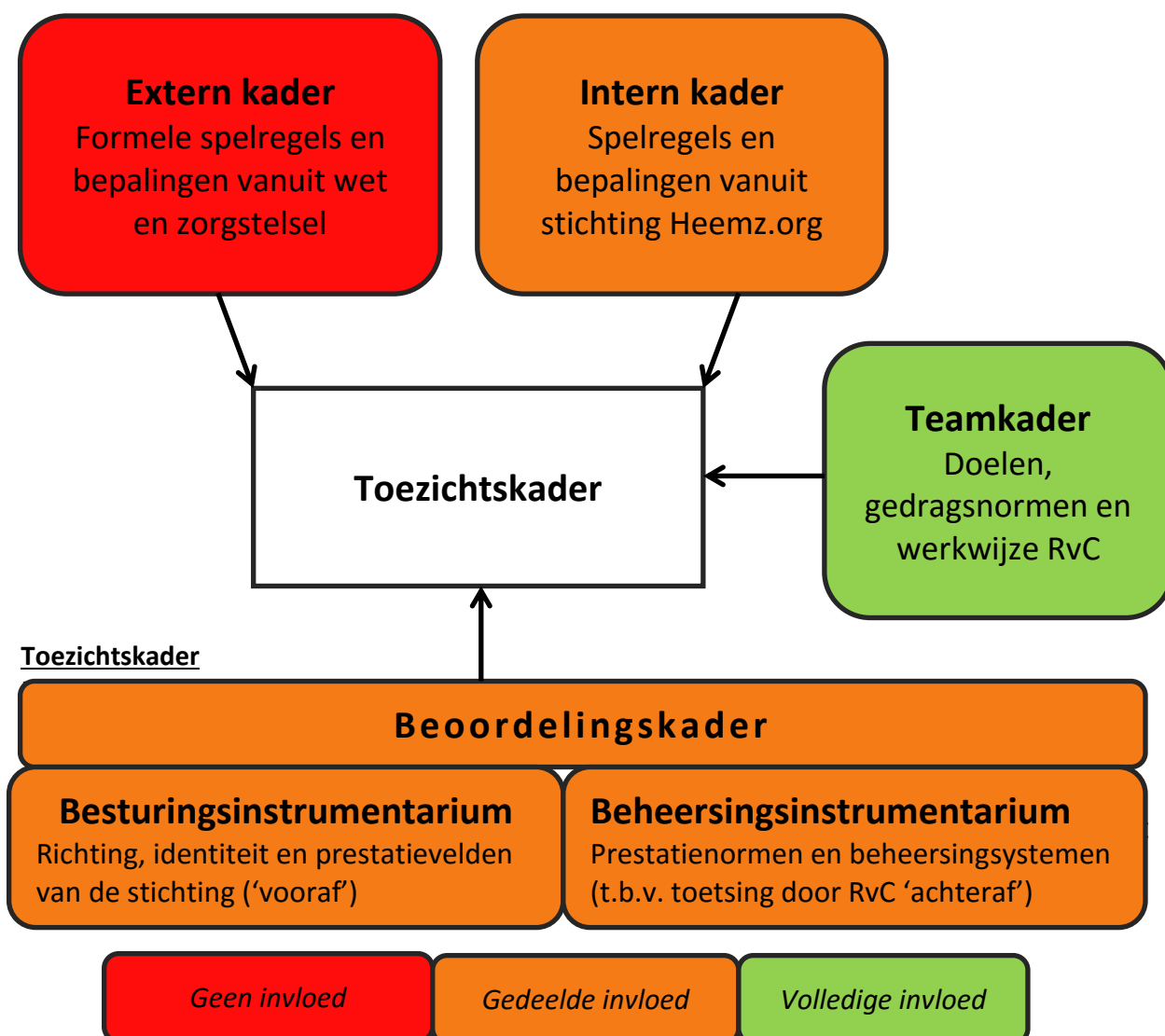
De RvC vervult drie kerntaken namelijk die van toezichthouder, werkgever en klankbord/adviescollege. De RvC is zich ervan bewust dat zowel de situatie waarin de stichting zich bevindt als de professionaliteit van het bestuur en de organisatie bepalend zijn voor de feitelijke rol die vervuld wordt. In het samenspel met het bestuur dient de rol concreet gemaakt te worden.

De RvC hecht waarde aan de kwaliteit van zijn functioneren. Hiertoe is het werken aan vergroting van de eigen deskundigheid van belang. Dit geschiedt door een opleidings- en trainingsprogramma. Ook evalueert de RvC jaarlijks haar eigen functioneren en dat van haar leden.

De RvC bindt zich aan de interne spelregels (statuten, reglementen). Regelmatig (minimaal eens in de drie jaar) toetst de RvC of deze spelregels adequaat zijn en nog aansluiten bij de wetgeving en de bedrijfstakcodes en de betere praktijkvoorbeelden in de bedrijfstak.

#### Bijlage A: opbouw van het toezichtskader

Dit toezichtskader is opgebouwd uit de onderstaande elementen:



## Beoordelingskader

Extern kader	Intern kader	Teamkader	Beoordelingskader	
			Besturings-instrumentarium	Beheersings-instrumentarium
<i>Spelregels en bepalingen vanuit wet en zorgstelsel</i>	<i>Spelregels en bepalingen vanuit stichting Heemz.org</i>	<i>Doelen, gedragsnormen en werkwijze RvC</i>	<i>Richting, identiteit en prestatievelden van de stichting</i>	<i>Prestatienormen waarop de Raad toetst en beheersings-systemen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Wetten</li> <li>. Regels zorgstelsel</li> <li>. Governancecode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Statuten</li> <li>. Toezichtskader</li> <li>. Profielschets RvC</li> <li>. Profielschets bestuurder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Missie en uitgangspunten</li> <li>. Rolinvulling</li> <li>. Werkwijze (inclusief werkprogramma, jaarplan, vergader-schema e.d.)</li> <li>. Evaluatie</li> <li>. Verantwoording en legitimatie</li> </ul> <p>Zie doc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Begroting</li> <li>. Jaarplan</li> <li>. Strategisch beleid</li> <li>. strategie aangesloten deelnemers (. Integriteitscode?)</li> </ul>	<p>Normering:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Financieel</li> <li>. Maatschappelijk</li> <li>. Organisatorisch</li> <li>. Dienstverlening</li> <li>. Investing</li> <li>. Kwaliteitssysteem</li> </ul> <p>Beheersing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Jaarverslag</li> <li>. Jaarrekening</li> <li>. accountantsverklaring</li> <li>. Kwaliteitssysteem</li> </ul>

### Bijlage B: het externe en interne toezichtskader

#### Extern kader

Het externe toezichtskader wordt gevormd door regels en bepalingen vanuit de wet, geldende regels binnen het zorgstelsel en de Zorgbrede Governancecode.

De RvC neemt de inhoud en de principes van deze wettelijke en andere bepalingen tot zich en ziet er op toe dat deze bepalingen worden nageleefd (het rechtmatigheids-toezicht).

#### Intern kader

Het interne toezichtskader is het stelsel van statuten en reglementen dat door de stichting zelf is opgesteld, waarbij een aantal al dan niet dwingende richtlijnen en voorschriften (wettelijk bepaald of gebaseerd op bedrijfstakcodes) is gevolgd. Voor Heemz.org vormen de volgende statuten en reglementen het interne kader:

- Statuten Heemz.org
- Profielschets voor de RvC
- Reglement voor de RvC: beschrijving werkwijze
- Toezichtskader met daarin opgenomen kaders (intern kader werkwijze en planning)

### Bijlage C: het teamkader

De missie en uitgangspunten van de RvC zijn opgenomen op pagina 1 en 2

### **De rolinvulling**

De RvC heeft de volgende drie rollen:

- 1) Toezichthouder
- 2) Werkgever
- 3) Klankbord / advies

Daarbij kunnen twee taken van het Nieuwe Toezichthouden worden gevoegd:

- 4) Goedkeurende taak
- 5) Verantwoordingstaak

#### **Rol 1: toezichthouder**

Ten eerste heeft de RvC de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op de prestaties van de stichting, zowel op financieel als maatschappelijk vlak. De taak van de RvC is toezicht houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de met haar verbonden ondernemingen ('verbindingen'). De Raad dient besluiten van het bestuur goed te keuren alvorens ze uitgevoerd mogen worden. Daarbij moet de Raad ervoor waken dat besluiten overeenkomen met het bedrijfs- en maatschappelijk belang en dat deze passen binnen de wettelijke en statutaire randvoorwaarden. Het bestuur rapporteert of de afgesproken doelstellingen gerealiseerd zijn, op welke manier deze doelstellingen gerealiseerd zijn en als ze niet gerealiseerd zijn, wat de oorzaken hiervan zijn.

Intern toezicht bestaat uit drie elementen: informatieverzameling, oordeelsvorming en eventueel interveniëren. De RvC dient integraal toezicht te houden op basis van goede informatie. Toezicht houden vindt plaats vooraf en achteraf. Toezicht vooraf gebeurt door het goedkeuren van beleid en plannen en het bepalen van benchmarks en andere beoordelingsmaatstaven die passen bij de ontwikkelingsfase en het wezen van de stichting. Toezicht achteraf gebeurt door het volgen en waar nodig interveniëren bij het functioneren van het bestuur en de organisatie.

Bij het houden van toezicht zorgen de leden van de RvC ervoor dat zij zich niet op detailniveau met de stichting bemoeien, aangezien dat de taak is van de bestuurder en de organisatie zelf.

#### **Rol 2: werkgever**

De RvC heeft de taak van werkgeverschap. Eén van de belangrijkste taken van de RvC is om een goede bestuurder(s) te benoemen. Daarnaast dient er toezicht te worden gehouden opdat de stichting een adequaat bestuur heeft. De RvC heeft onder andere als taak om de jaarplannen, de meerjarenplannen, de jaarcijfers en vooraf bepaalde afspraken van het bestuur te controleren. De RvC voert functioneringsgesprekken met de bestuurder(s), beoordeelt de bestuurder(s) en stelt zijn/haar salaris en eventuele variabele beloning vast. Indien de bestuurder niet functioneert, zoals hij/zij dat behoort te doen, dient de RvC de bestuurder daarop te wijzen en indien nodig te berispen en te ontslaan.

#### **Rol 3: klankbord / advies**

De RvC heeft ook een klankbordfunctie. Zij zullen kritisch reageren op het (voorgenomen) beleid van de bestuurder om zo de zaken vanuit zoveel mogelijk perspectieven te bekijken. Daarnaast wordt van commissarissen verwacht dat zij zelf ook (gevraagd en ongevraagd) suggesties doen voor het beleid van de stichting en ideeën en kennis aanreiken.

### **Informatievoorziening**

De bestuurder informeert de Raad actief over alle relevante ontwikkelingen (brengplicht bestuurder). De bestuurder draagt zorg voor tijdige en betrouwbare informatie over het functioneren van de organisatie.

De Raad verwerft ook zelf actief informatie op basis waarvan zij zich een oordeel vormt over het presteren van het bestuur en de organisatie.

Intern doet zij dat via:

- De bestuurder
- Het Bestuur
- De medewerkers
- Informele contacten

Extern doet zij dat via:

- Belanghebbenden, waaronder de Raad van Advies
- Accountant
- De Gemeenten
- Aangesloten deelnemers
- Relevante benchmarks
- Media

**Werkwijze van de RvC**

Werkprogramma en jaarplan

De RvC stelt een werkprogramma op met bijbehorend jaarplan. Hierin keren de volgende onderwerpen terug:

- Structuur (voorzitter, vice-voorzitter)
- Vergaderingen
- Tussentijdse afstemming
- Besluitvorming

Evaluatie

Minimaal éénmaal per jaar evalueert de RvC haar eigen functioneren, eens per drie jaar met behulp van een onafhankelijke begeleider.

Verantwoording en legitimatie

De RvC legt éénmaal per jaar in het jaarverslag actief verantwoording af. De RvC verantwoordt zich naar de Raad van Advies.

**Bijlage D: het besturings- en beheersingsinstrumentarium**

Vooraf toetst de RvC het strategisch beleidsplan en het jaarplan. Is de maatschappelijke koers hier voldoende in geborgd, zijn belanghebbenden hierin gekend en brengt het de continuïteit van de organisatie niet in gevaar? Door middel van periodieke rapportages wordt de RvC tussentijds geïnformeerd door de directeur-bestuurder over de voortgang van het jaarplan. Tijdens dat overleg worden ook nieuwe plannen en projecten besproken. De RvC let er daarbij vooral op of de voornemens van de directeur-bestuurder goed zijn onderbouwd, goed zijn afgestemd en goed zijn afgewogen. Aan de hand van deze criteria beoordeelt de RvC de kwaliteit van de voorstellen, zonder er onmiddellijk een inhoudelijk oordeel over te vellen. De inhoudelijke verantwoordelijkheid ligt immers bij de directeur-bestuurder. Achteraf toetst de RvC de gerealiseerde prestaties aan de hand van het jaarverslag.

De RvC beoordeelt de prestaties ook op basis van het oordeel van externen, zoals accountant.

De volgende tabel toont waarover de RvC van Heemz.org beslist en op welke onderdelen goedkeuring van de RvC benodigd is.

De RvC van Heemz.org.....	... beslist over:	... keurt goed:
Profielchets voor omvang en samenstelling RvC	X	
Bezoldiging van commissarissen	X	
RvC-reglement Reglement voor audit- en remuneratiecommissie	X	
Benoeming, schorsing en ontslag bestuurder	X	
Bezoldigingsbeleid voor bestuurder en feitelijke bezoldiging	X	
Opdracht tot uitvoering van onderzoek door derden bij stichting	X	
Benoeming van accountant, vaststellen van diens beloning	X	
Begroting		X
Jaarplan		X
Strategisch Plan		X
Vaststellen jaarverslag en jaarrekening		X
Bijlage D: het besturings- en beheersingsinstrumentarium werkzaamheden door accountant		X
Het doen van uitgaven boven een limiet die jaarlijks door de RvC wordt vastgesteld		X
Aan- en verkoop van onroerend goed		X
Aangaan, wijzigen of verbreken van samenwerking met andere rechtspersoon		X
Prestatieafspraken met de gemeenten		X
Jaarlijkse deelnemersbijdrage aangesloten zorgbedrijven en tarieven voor diensten		X
Beëindiging van arbeidsovereenkomst van een werknemer		X
Voorstel tot statutenwijziging, fusie of splitsing		X