

# Richtingwijzer toezichthouden Raad van Commissarissen Groenhuysen

Definitief

8 juli 2019

## Inleiding

De raad van commissarissen van Groenhuysen wil op een professionele en transparante wijze invulling geven aan haar opdracht om toezicht te houden op de maatschappelijke opdracht en continuïteit van Groenhuysen en de aan haar gelieerde organisaties. In dit document wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- 1) Context waarin deze richtingwijzer gezien moet worden
- 2) De visie van de raad van commissarissen op toezichthouden
- 3) Het geven van uitvoering aan deze visie
- 4) Professionalisering raad van commissarissen

## 1. Context en aanleiding

### 1.1 Bestuursvisie RvB Groenhuysen

De in 2017 gevormde raad van bestuur heeft een bestuursvisie opgesteld waarin wordt aangegeven op welke wijze beide bestuurders de organisatie willen sturen. Belangrijke elementen daarin zijn: verbinding, vertrouwen, dialoog, wederzijds respect, ruimte, eigenaarschap, benaderbaarheid en toegankelijkheid, ruimte voor constructieve kritiek en feedback. Vooral spreekt in de visie de nadruk op het gezamenlijke aspect; met elkaar, met het MT en medewerkers en vrijwilligers, met cliënten en haar vertegenwoordigers en met partners in de regio. Een breed debat/discussie over belangrijke zaken die Groenhuysen aangaan is wenselijk, zelfs noodzakelijk.

### 1.2 Kernwaarden Groenhuysen

In vervolg op de bestuursvisie en conform deze visie is een breed debat binnen Groenhuysen gevoerd over de kernwaarden van de organisatie. De kernwaarden waar de medewerkers van Groenhuysen evenals de raad van bestuur zich in herkennen zijn als volgt gedefinieerd:

1. Waardevol
2. Verbindend
3. Nabij
4. Lef
5. Sprankelend

### 1.3 Planetree gedachtegoed

Groenhuysen gaat uit van het Planetree gedachtegoed. Dit gedachtegoed sluit goed aan bij de missie van Groenhuysen, waarbij mensgerichte zorg centraal staat.

Planetree gaat uit van:

*Betere zorg*

- Menselijke interactie en liefdevolle bejegening
- Eigen keuzes en verantwoordelijkheid door informatie en educatie
- Uitstekende behandeling en zorg
- Gezond eten, drinken en bewegen
- Aanvullende zorg en zingeving

*Gezonde organisatie*

- Menswaardige technologie
- Architectuur en interieur leveren een bijdrage aan gezondheid en heling
- Positieve rol van vrienden, familie en gemeenschap

#### *Helende omgeving*

- Tevreden cliënten
- Tevreden en gemotiveerde medewerkers
- Gezonde financiële resultaten
- Goede marktpositie en relaties met belanghebbenden

### **1.4 Governancecode Zorg 2017**

De Governancecode Zorg gaat uit van een zevental principes en is meer waardengericht dan controlegericht. De code is zodanig ingericht dat het bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen. De principes uit de code zijn:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten
2. De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden
4. De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn beide vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de Governance van de zorgorganisatie
5. De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie
7. De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

### **1.5 Richtingwijzer toezichthouden RvC Groenhuysen**

Bovenstaande ontwikkelingen hebben geleid tot een reflectie op het functioneren van de raad van commissarissen onderling en in haar relatie tot de raad van bestuur, en de daarmee gepaarde gaande behoefte duidelijk te maken waar de raad van commissarissen voor staat, wat zij als haar opdracht ziet, hoe zij invulling wenst te geven aan haar toezichthoudende taak en op welke wijze zij zorgdraagt voor professionalisering van deze taak. Op basis van deze richtingwijzer worden nadere uitvoeringsdocumenten en procedures opgesteld.

Secundair zorgt deze richtingwijzer ervoor de verhoudingen tussen raad van bestuur en raad van commissarissen te verhelderen, maar ook tussen de raad van commissarissen en interne en externe belanghebbenden. Deze richtingwijzer zorgt ervoor dat de raad van commissarissen aanspreekbaar is op haar handelen. De raad kan daarmee tevens verantwoording afleggen aan de maatschappij. Dat laatste is belangrijk omdat de raad van commissarissen formeel geen verantwoording hoeft af te leggen aan derden.

## **2 Visie op toezichthouden raad van commissarissen Groenhuysen**

### **2.1 Doelstelling**

Het doel van de raad van commissarissen is om toezicht te houden op de maatschappelijke opdracht van Groenhuysen: het bieden van mensgerichte zorg, aandacht en ondersteuning

aan ouderen in de omgeving Roosendaal, om hen in staat te stellen het leven te leiden dat zij willen leven, daarbij uitgaand van eigen kracht en onafhankelijkheid ('ouder worden, jezelf blijven').

De raad toetst strategie, beleid en beheer aan deze maatschappelijke opdracht en houdt zicht op de risico's die het realiseren van deze opdracht belemmeren. Zij houdt toezicht op de resultaten van Groenhuysen in termen van gedrag, cultuur & leiderschap, systemen, processen & middelen, control & compliance.

Specifiek toetst de raad aan:

- 1) Cliënttevredenheid & kwaliteit en veiligheid van zorg (de goede dingen doen en de dingen goed doen)
- 2) Medewerkers & vrijwilligers (tevredenheid, competent, voldoende, fit/vitaal, eigenaarschap e.d.)
- 3) Financiën & bedrijfsvoering en risico's
- 4) Reputatie, samenwerking in de keten en aandacht voor belanghebbenden.

De raad van commissarissen vervult haar rol binnen de context van Groenhuysen en sluit aan bij wat voor Groenhuysen belangrijk is.

## **2.2 Waardegericht toezichthouden**

De raad van commissarissen realiseert deze doelstelling aan de hand van voor haar belangrijke waarden, die een vertaling zijn van de kernwaarden van Groenhuysen.

Waardevol: de raad van commissarissen is deskundig op het gebied van toezichthouden; zij is in staat de raad van bestuur met raad en daad terzijde te staan zonder het roer over te nemen. De individuele leden zetten hun expertise in ten behoeve van de raad van bestuur en de maatschappelijke opdracht van Groenhuysen. Leden zijn in staat feiten, cijfers en beleid goed in te schatten en tussen de regels door te lezen.

Verbindend: de raad van commissarissen treedt op als raad en streeft naar wederzijds begrip, respect en vertrouwen tussen de leden onderling én tussen de raad van bestuur en raad van commissarissen. Dat betekent niet dat de raad het altijd onderling eens is. Elk lid heeft een onafhankelijke positie en mag zijn of haar mening kenbaar maken. Open vragen stellen en doorvragen vormen belangrijke elementen, zonder echter het zicht op het grote geheel te verliezen, en micromanagement moet worden voorkomen.

Nabij: de raad van commissarissen geeft ruimte aan bestuur en management om strategie en beleid te bepalen en hieraan uitvoering te geven. De raad van bestuur ervaart de raad van commissarissen als nabij in de zin van: toegankelijk, benaderbaar, het beste voor hebben met de organisatie en het bestuur. De raad van bestuur ervaart de raad van toezicht als een betrouwbare en vertrouwde partij.

Lef: De raad van commissarissen is aanspreekbaar op en toetsbaar in haar handelen. De raad hanteert een open dialoog, is zichtbaar voor interne en externe belanghebbenden, treedt pro- en interactief op en beschikt over het vermogen om op relevante momenten zich reflectief op te stellen (vertraagd denken).

Sprankelend: de raad van commissarissen gaat uit van vertrouwen, is positief kritisch en nieuwsgierig. Niet alleen naar de organisatie, maar vooral ook naar de mensen die in de organisatie werken. De raad is geïnteresseerd in bereikte resultaten en wil onderdeel uitmaken van de Groenhuysen *community*.

### **2.3 Houding en gedrag**

De raad van commissarissen draagt de toezichtwaarden uit en is daarnaast rolvast, zorgvuldig, integer en onafhankelijk. Dat geldt voor de raad als geheel evenals voor haar individuele leden. Zij staat open voor feedback en geldt als een betrouwbare en te vertrouwen adviseur en werkgever richting de raad van bestuur. Het creëren van een veilige omgeving door de raad van commissarissen is daarbij essentieel. Dat geldt eveneens voor de onderlinge verstandhouding binnen de raad van commissarissen. Wederzijds respect en begrip voor elkaars standpunten is binnen de raad van belang om effectief samen te werken en de raad van bestuur en Groenhuysen optimaal te dienen. Ook binnen de raad van commissarissen is het gewoon om elkaar aan te spreken.

## **3 Uitvoering geven aan de visie**

### **3.1 Rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden**

De raad van commissarissen hanteert de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoals toegelicht in het RvC-reglement d.d. 23 mei 2018.

De raad van commissarissen ziet voor zichzelf de volgende rollen weggelegd:

1. Toezichthouder: toetsen van strategie, beleid en beheer aan de maatschappelijke opdracht van Groenhuysen, in kaart hebben van risico's, interne risicobeheersing- en controlesystemen en soft controls;
2. Werkgever: werven, benoemen, functioneren & ontwikkelen en ontslaan van bestuurders;
3. Sparringpartner: adviseur en klankbord voor de raad van bestuur.

#### *3.1.1 De rol van toezichthouder*

Als toezichthouder neemt de raad van commissarissen de rol van het maatschappelijke geweten op zich en toetst strategie, beleid en beheer van de organisatie aan de maatschappelijke opdracht van Groenhuysen. Zij doet dit door de raad van bestuur vanuit de door haar geformuleerde waarden te vragen naar de wijze waarop de raad van bestuur invulling geeft aan haar strategisch kompas.

Professioneel toezichthouden houdt in zichtbaar zijn, waarbij het vanzelf spreekt dat de raad van bestuur de organisatie vertegenwoordigt. Zichtbaar en toegankelijk zijn (nabij) maakt het mogelijk dat de raad van commissarissen haar toezichthoudende rol kan waarmaken. In haar rol als toezichthouder kan de raad zelfstandig informatie verzamelen. Daarbij geldt het adagium horen, zien en vragen stellen.

Ook vanuit externe toezichthouders, zoals de NZa en IGJ is in toenemende mate aandacht voor de interne toezichthouder. Externe toezichthouders verwachten dat de raad van commissarissen toeziet op de organisatie, daarvoor weet wat er in de organisatie speelt en specifieke aandacht heeft voor kwaliteit, veiligheid en compliance. Op het moment dat gesignaleerd wordt dat er problemen in de organisatie aanwezig zijn die raken aan de kwaliteit en veiligheid van zorg en/of betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorgen én die mogelijk veroorzaakt worden door problemen in de besturing van de organisatie, zal de externe toezichthouder de raad van commissarissen hierop aanspreken. De raad van commissarissen zal zich richting externe belanghebbenden in beginsel terughoudend opstellen.

### 3.1.2 *De rol van werkgever*

De rol van werkgever kent drie taken:

- Werven en benoemen van bestuurders
- Beoordeling functioneren bestuurders
- Ontslaan van bestuurders

Bij het werven en beoordelen van bestuurders richt de raad van commissarissen zich naar de behoeften van Groenhuysen en haar maatschappelijke opdracht. Zij toetst voorts welke invulling (potentiele) bestuurders geven aan de kernwaarden en visie.

Beoordeling van het functioneren richt zich altijd op enerzijds het realiseren van de strategische doelstellingen en daarbij horende bedrijfsvoering en anderzijds op leren, verbeteren en professionele en persoonlijke ontwikkeling. Naast formele beoordeling (zie voor procedure het document Procedures en werkafspraken) is de raad van commissarissen van mening, dat het functioneren van zowel de (leden van de) raad van bestuur als (de leden van de) de raad van commissarissen continu onderwerp van gesprek is.

Bij het niet (meer) bestuurlijk handelen conform de maatschappelijke opdracht en/of niet integer handelen van een bestuurder, moet de raad van commissarissen overgaan tot het ontslaan van bestuurders. Hierbij betracht de raad van commissarissen grote zorgvuldigheid, zowel naar de bestuurder, medebestuurder, de organisatie als naar de omgeving.

### 3.1.3 *De rol van sparringpartner*

De raad van commissarissen bestaat uit leden met diverse achtergronden, expertise, ervaring en netwerken. Zij zetten dit graag in voor Groenhuysen, gevraagd en ongevraagd.

De raad daagt de raad van bestuur uit en prikkelt hen door vragen te stellen die hun gedachtegang duidelijk maakt en aanscherpt, en waarbij nieuwe inzichten kunnen ontstaan. De raad van commissarissen doet dit vanuit de kernwaarden, gericht op leren en verbeteren, waarbij het doel is bestuurders te inspireren.

Daarnaast ervaart de raad van bestuur dat zij met vragen en dilemma's terecht kan bij de raad van commissarissen, waarbij de raad van commissarissen fungeert als veilig en toegankelijk klankbord, met als doel de raad van bestuur te laten reflecteren op haar eigen (toekomstig) handelen.

### 3.1.4 *Commissies*

Naast rollen, taken en bevoegdheden van de raad als geheel, kent de raad van commissarissen een drietal vaste commissies met een eigen rol, namelijk de commissie kwaliteit & veiligheid, de auditcommissie en de remuneratiecommissie.

Met name de twee eerstgenoemde commissies fungeren enerzijds als voorbereidend gremium op de RvC-vergadering en bieden anderzijds de mogelijkheid meer inhoudelijk en dieper in te gaan op specifieke onderwerpen dan in de RvC-vergadering. Daarmee vervullen zij vooral de rol van sparringpartner.

De commissie kwaliteit & veiligheid houdt specifiek vinger aan de pols bij kwaliteit en veiligheid van zorg- en dienstverlening en toetst daarbij aan interne en externe wet- en regelgeving, normen en benchmarks. Onder kwaliteit en veiligheid wordt geschaard cliënttevredenheid, kwaliteit van mensen (medewerkers, vrijwilligers), kwaliteit van samenwerking met derden en maatschappelijke kwaliteit (verantwoord ondernemen). De commissie kwaliteit & veiligheid richt zich op nieuw beleid, bestaand beleid en resultaten daarvan, en investeringen die direct of indirect impact hebben op cliënten en/of medewerkers en vrijwilligers.

De auditcommissie richt zich op nieuw beleid, bestaand beleid en resultaten daarvan op het financieel beheer, vastgoed, ICT en overige bedrijfsvoering, alsmede compliance en risico's.

In de auditcommissie worden eveneens de begroting en jaarrekening besproken ter voorbereiding op de RvC-vergadering.

De remuneratiecommissie bespreekt met de bestuurders de beoordeling van de resultaten van de raad van bestuur, individueel en als team. Daarnaast voert zij het gesprek over het functioneren, en persoonlijke en professionele ontwikkeling van de individuele leden van de raad van bestuur. De remuneratiecommissie haalt daartoe feedback m.b.t. het functioneren van de RvB op bij diverse gremia (RvC, MT, OR, CR) volgens een onderling vastgestelde procedure. De feedback wordt vormt input voor de beoordeling die in de RvC wordt bepaald en vervolgens door de remuneratiecommissie met de raad van bestuur wordt besproken.

### **3.2 Werkwijze bij RvC-vergaderingen**

De effectuering van de visie en rollen van de raad van commissarissen komt tot uitdrukking in de werkwijze die de raad van commissarissen hanteert.

#### *3.2.1 Vergaderingen en jaaragenda*

De raad van commissarissen komt in principe zes keer per jaar bij elkaar. De vergadercyclus van de raad van commissarissen volgt de planning & control cyclus van Groenhuysen, zodanig dat de raad van commissarissen tijdig geïnformeerd wordt. De raad van commissarissen stelt daartoe een jaaragenda op.

#### *3.2.2 Voorbereiden vergaderingen*

De RvC vergaderingen vinden plaats aan de hand van een gezamenlijk door de raad van bestuur en voorzitter van de raad van commissarissen opgestelde agenda. De voorzitter raad van commissarissen haalt daartoe agendapunten op de bij de collega-commissarissen en specifiek bij de voorzitters van de commissies. De raad van commissarissen geeft daarbij aan de raad van bestuur het vertrouwen een adequate inschatting te maken welke onderwerpen wanneer en op welke wijze geagendeerd worden.

#### *3.2.3 Vooroverleg*

De raad van commissarissen voert voorafgaand aan de reguliere RvC vergaderingen een zogenaamd vooroverleg. Dit overleg is in beginsel bedoeld om eigen agendapunten binnen de raad van commissarissen te bespreken. Elke commissaris kan hiervoor agendapunten aanleveren bij de voorzitter. In het vooroverleg wordt eveneens een korte terugkoppeling gedaan van de informatie-uitwisseling tussen de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen.

#### *3.2.4 Goedkeuren besluiten*

De raad van bestuur is belast met het besturen van de organisatie. Hieronder wordt onder meer verstaan het nemen van besluiten en deze ter goedkeuring voorleggen aan de raad van commissarissen. In het RvC-reglement is opgenomen welke besluiten ter goedkeuring worden voorgelegd aan de raad van commissarissen. Om zorgvuldigheid te betrachten ten aanzien van de goedkeuring door de raad van commissarissen wordt van de raad van bestuur verwacht dat zij de raad van commissarissen tijdig en adequaat informeert. Het spreekt voor zich dat de raad van commissarissen in het proces om te komen tot besluitvorming meegenomen wordt door de raad van bestuur. De raad van commissarissen vertrouwt erop dat de raad van bestuur relevante informatie en kennis tijdig deelt, zowel met MT/organisatie, de medezeggenschap als met de raad van commissarissen, zodat goedkeuring aan het einde van het besluitvormingsproces (op basis van adequate besluitvormingsdocumenten) een formaliteit is.

In uitzonderlijke gevallen kan er sprake zijn van het onthouden van goedkeuring door de raad van commissarissen en kan een zwaarwegend advies aan de raad van bestuur volgen, waarbij de raad van bestuur kan worden gevraagd het advies te volgen of hiervan schriftelijk gemotiveerd af te wijken

### **3.3 Werkwijze commissies**

In de auditcommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid worden enerzijds onderwerpen voorbereid ter agendering in de RvC- vergadering. Anderzijds vindt verdieping plaats op onderwerpen waar in de RvC-vergadering niet aan wordt toegekomen. De agenda van de commissie wordt gezamenlijk opgesteld door de voorzitter van de commissie en de raad van bestuur. Tijdens de vergadering wordt bekeken op welke wijze relevante en belangrijke onderwerpen op de RvC-vergadering worden geagendeerd. De voorzitter van de commissie laat dit vervolgens na de vergadering weten aan de voorzitter raad van commissarissen. Als het gaat om verdieping van een onderwerp, vraagt de commissie aan de raad van bestuur dit onderwerp voor te bereiden, waarna in de commissie het gesprek hierover met de raad van bestuur gevoerd kan worden. Indien nodig zal de voorzitter van de commissie terugkoppeling doen in de RvC-vergadering.

### **3.4 Informatievoorziening buiten de RvC- en commissievergaderingen**

Tijdige, juiste en vanuit meerdere bronnen verkregen informatievoorziening is essentieel om te functioneren als raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt op regelmatige basis contact met interne belanghebbenden, zoals OR, CR, management, staf en medewerkers. Met de medezeggenschapsorganen worden formele overlegmomenten ingepland. Ten aanzien van management, staf en medewerkers geldt dat dit vooral informele contacten zijn, dan wel in de rol van toehoorder bij geplande overleggen of bezoeken van de raad van bestuur. Deze zichtbaarheid geeft de raad van commissarissen mogelijkheden om naast de formele control-mechanismen ook gevoel te hebben bij de *'soft controls'*. In bijzondere gevallen met betrekking tot *issues* op het gebied van extern toezicht, crisissituaties en (mogelijke) reputatieschade van de organisatie en/of de raad van bestuur wordt de (voorzitter van de) raad van commissarissen meteen geïnformeerd. De voorzitter informeert vervolgens de leden van de raad. De raad van commissarissen verwacht van de raad van bestuur niet verrast te worden. Datzelfde mag de raad van bestuur uiteraard ook van de raad van commissarissen verwachten.

## **4 Professionalisering raad van commissarissen**

### **4.1 Kennis, ervaring en opleiden**

De leden van de raad van commissarissen brengen elk hun eigen expertise, kennis, ervaring en netwerk in. Tezamen bekijkt de raad van commissarissen of hun gedeelde expertise, kennis, ervaringen en netwerk voldoende is om de raad van bestuur met raad en daad terzijde te staan en op effectieve manier toezicht kan houden op Groenhuysen. Binnen de raad van commissarissen wordt door de individuele leden kenbaar gemaakt welke rol zij binnen de raad vervullen, welke expertisegebieden zij inbrengen, op welke zaken zij hun specifieke aandacht richten en op welke wijze zij dit doen. Op deze manier ontstaat een rijk gevulde matrix van rollen, expertisegebieden en niveaus van doorgronden van de materie, en wordt tevens duidelijk welke mogelijke witte vlekken er resteren. De raad van commissarissen bekijkt jaarlijks (bijvoorbeeld bij de zelfevaluatie) welke kennis en kunde zij mist en op welke wijze hierin van worden voorzien. Dit kan zijn het volgen van een opleiding of cursus, het bijwonen van een congres of masterclass. Sowieso blijft elke

commissaris op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van toezichthouden en volgt hij/zij de actuele ontwikkelingen in de sector ouderenzorg. Binnen de raad van commissarissen mogen leden van elkaar verwachten dat zij elkaar informeren en attenderen op relevante informatie, niet alleen gerelateerd aan Groenhuysen, maar zeker ook op het gebied van het toezichthouden. De raad van commissarissen wil bovendien graag bijdragen aan het professionaliseren van het toezicht in Nederland in het algemeen.

#### **4.2 Feedback, leren en evalueren**

De raad van commissarissen stelt zich toetsbaar op, staat open voor feedback en leert bij. Zij evalueert jaarlijks haar eigen handelen onderling, de persoonlijke bijdrage van elke commissaris en vraagt ook jaarlijks actief aan de raad van bestuur om de raad van commissarissen te evalueren. De zelfevaluatie vindt plaats aan de hand van een evaluatie-instrument en wordt, in dien gewenst, begeleid door een deskundige. De resultaten uit de zelfevaluatie worden zoveel mogelijk gedeeld met de raad van bestuur en leiden tot acties en tot aantoonbare verbetering van het functioneren van de raad van commissarissen.