

Toezichtkader Raad van Commissarissen Huize Elsrijk

Inleiding

De Raad van Commissarissen (hierna ook te noemen: “**RvC**”) van Huize Elsrijk wenst te werken met een toezichtkader als gemeenschappelijk vastgesteld referentiekader. Het kader maakt de samenwerking en dynamiek tussen de Raad van Bestuur (“**RvB**” of “**bestuur**”), de RvC en de aandeelhouder inzichtelijker. Het kader moet bovendien voorkomen dat de toezichthouders alleen vanuit hun eigen visie hun rol vervullen. Wat betreft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvC zijn wettelijke bepalingen, de Governancecode Zorg, de statuten en de interne reglementen bepalend, voorwaardenscheppend dan wel richtinggevend. Dit toezichtkader bestaat uit de volgende onderdelen:

I. Toezichtvisie	2
II. Rollen van de RvC	6
III. Uitgangspunten	8
IV. Inrichting	9
V. Zelfevaluatie	10
VI. Karakter	11

Waarom

Com4care, de eigenaar van Huize Elsrijk, staat voor wonen met zorg en heeft de ambitie om clusters van kleinschalige woon- en zorgvoorzieningen te realiseren en exploiteren. Woonzorgvoorzieningen met een sterke lokale verankering en die “achter de schermen” geclusterd samenwerken om zo efficiënt om te gaan met alles wat geregeld dient te worden voor een kleinschalige woonzorgvoorziening. Iedere bewoner heeft een eigen woonruimte waar optimale privacy mogelijk is en waarin de eigen leefstijl kan worden voortgezet. Dit uit zich onder andere in de eigen inrichting van de woonruimte. Ook kiezen bewoners zelf of en in welke mate zij contact hebben met medebewoners of anderen. In onze voorzieningen gaan we uit van een vraaggestuurde zorg. Dit houdt in dat de bewoners (eventueel in samenspraak met familie) bepalen welke zorg hij of zij wenst en op welk moment. Daarvoor is een 24- uurs zorgbeschikbaarheid aan de bewoners toegezegd. Wij streven ernaar om de bewoners zodanig sociaal te ondersteunen dat zij het dagelijkse leven als gelukkig en zinvol ervaren. Dit kan zijn in het persoonlijke contact of in activiteiten met andere bewoners. Wij stellen ons tot doel om dusdanige voorwaarden te scheppen dat de bewoners hun leefsituatie als een “nieuw thuis” ervaren. En dat zij het leven dat ze tot die tijd hebben geleid, zo veel mogelijk kunnen voortzetten.

I. Toezichtvisie

De toezichtvisie bevat de volgende elementen, die we hierna nader hebben uitgewerkt per element:

1. Opdracht
2. Toegevoegde waarde
3. Inhoud
4. Stakeholders
5. Verantwoording
6. Informatie
7. Onafhankelijkheid
8. Integriteit
9. Kerntaken
10. Governance
11. Introductieprogramma, scholing, educatie en evaluatie

Ad 1. Opdracht

De RvC ziet het als zijn opdracht om erop toe te zien dat het bestuur vanuit de waarden van de organisatie en binnen de vastgestelde missie, visie en strategie handelt. Daarnaast heeft de RvC als opdracht om de financiële continuïteit, de lange termijn waardecreatie, de effectiviteit en identiteit van de organisatie te bewaken en om te zorgen voor stabiliteit en evenwicht in 'checks and balances'. De RvC sluit daarin aan bij de ambities van de aandeelhouders. Iedere toezichthouder handelt in het belang van de organisatie en daarmee verbonden organisaties, waarbij zij ook de maatschappelijke opdracht in ogenschouw houden. De RvC biedt tegenkracht zonder dat het te zwaar wordt, zij voert het open gesprek vanuit wederzijds vertrouwen. Doel is om het eenvoudig en effectief te houden passend bij de beperkte omvang van de organisatie.

Ad 2. Toegevoegde waarde

De RvC wenst toegevoegde waarde te leveren door relevante kennis, ervaring en kunde in te brengen. Daarnaast wil de RvC waarde creëren door de werkgeversrol zorgvuldig en transparant in te vullen, samen met de aandeelhouders. De RvC houdt het bestuur scherp vanuit de toezichthoudende rol en door als sparringpartner vanuit enige afstand gevraagd en ongevraagd mee te denken. Hierbij schroomt de RvC niet om om stevig door te vragen op de desbetreffende materie. Om toegevoegde waarde te kunnen leveren is de RvC divers samengesteld op basis van daartoe op maat ontwikkelde functieprofielen. Hierbij is rekenschap gegeven aan de man/vrouw-verhouding.

De RvC zorgt ervoor dat zij haar kennis en vaardigheden up-to-date houdt door individueel en als groep blijvend te investeren in de benodigde competenties. De RvC treedt op als kritische sparringpartner van het bestuur. Zij staat het bestuur als klankbord terzijde met behoud van ieders rol, taak en verantwoordelijkheid.

Ad 3. Inhoud

De RvC verstaat onder 'goed toezicht' dat hij een proactieve houding aanneemt met besef van de rol en taak als toezichthouder en wetenschap van de positie van de bestuurder; de kerntaken goed vervult en hoofd- en bijzaken goed weet te scheiden.

Daarnaast neemt iedere toezichthouder verantwoordelijkheid voor zijn/haar portefeuille en de daarbij behorende taken.

Een proactieve houding betekent dat de RvC actief betrokken is bij de organisatie, kennis heeft van de markt (wonen met zorg) en de regio's. De RvC vult zijn rol in door samenspraak en tegenspraak te organiseren. Door vanuit een integrale scope open en waardevrije vragen te stellen en indien nodig door te vragen en (goedkeurende of vaststellende) besluiten te nemen. Daarmee draagt de RvC bij aan de koers en de agenda van de organisatie, zonder daarmee op de stoel van het bestuur te (willen) gaan zitten.

De RvC werkt vanuit de volgende waarden:

- **Vindingrijk:** We staan open voor nieuwe oplossingen om goede zorg te leveren. We kijken daarbij eerst naar mogelijkheden en kansen i.p.v. regels en beperkingen. We staan ook open voor vernieuwing in het toezicht, wanneer bijvoorbeeld een toenemende regionale samenwerking daarom vraagt.
- **Verbindend:** We hechten aan een goede verhouding binnen de organisatie en met de bewoners(raad). Ook staan we open voor contacten met de andere huizen en regionale netwerken.
- **Toegewijd:** We zijn geïnformeerd, toegankelijk, betrokken en aanspreekbaar. We investeren in de eigen kennis en deskundigheid.

Ad 4. Stakeholders

Het is primair de taak van het bestuur om het contact met de stakeholders te onderhouden. De RvC stelt zich op dit vlak in beginsel terughoudend op. De RvC wil echter wel verbonden zijn met de organisatie en haar omgeving en onderhoudt om die reden, binnen de kaders van zijn rol en verantwoordelijkheid, een open relatie met interne en externe stakeholders.

Ad 5. Verantwoording

De RvC legt verantwoording af over het gehouden toezicht via het jaarverslag van de RvC. In dit verslag geeft de RvC aan hoe hij zijn rol het afgelopen jaar heeft vervuld, welke besluiten er zijn genomen en welke keuzes er zijn gemaakt. Ook staat in het verslag welke onderwerpen aan bod zijn gekomen. Transparantie is hierbij de norm. Deze transparantie wordt enkel begrensd door de vertrouwelijkheid van gegevens of processen.

Ad 6. Informatie

De RvC heeft om goed toezicht te kunnen houden voldoende informatie nodig. De RvC bepaalt zijn eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie. Uitgangspunt is dat de RvC ervoor zorgt niet afhankelijk te zijn van alleen de informatie van de bestuurder, maar ook informatie ophaalt uit onder andere de dialoog met in- en externe belanghebbenden. Naast informatie die de RvC van het bestuur ontvangt en via vergaderingen op locatie, gesprekken met managers, contacten met medewerkers en jaarlijkse deelname aan overleg met bewoners per locatie, halen de RvC-leden ook signalen uit hun eigen netwerk. De RvC onderhoudt verder contact met de externe accountant.

Het bestuur informeert de RvC direct als belangrijke (mediagevoelige) zaken zich voordoen, zoals ernstige calamiteiten. De bestuurder informeert in eerste instantie de RvC-voorzitter. Samen bepalen zij of de volledige RvC wordt geïnformeerd, op welke termijn en op welke wijze.

Specifieke afspraken:

- Bestuurder zorgt voor een korte oplegger bij de jaarrekening met risicoparagraaf. Bij het delen van de jaarrekening met de RvC deelt de bestuurder ook naam en contactgegevens van de accountant zodat de RvC bij vragen voor de vergadering zelf contact kan leggen met de accountant. Contact is geen noodzaak alleen bij vragen.
- Bestuurder deelt voorafgaand aan de vergadering als achtergrondinformatie met de RvC (via google drive) de meest actuele reguliere rapportage op KPI's en financiën.

Ad 7. Onafhankelijkheid

De leden van de RvC functioneren zonder last of ruggespraak en opereren onafhankelijk ten opzichte van elkaar, het bestuur, overige onderdelen van de organisatie en derden. Iedere (schijn van) belangenverstremeling wordt te allen tijde voorkomen. Om de onafhankelijkheid en integriteit te bevorderen en te waarborgen volgt de RvC de principes en beginselen van de Governancecode Zorg. Dit is verder uitgewerkt in het reglement van de RvC.

Ad 8. Integriteit

De RvC verstaat onder integriteit dat iedere toezichthouder zich naar eer en geweten, naar beste vermogen, eerlijk en oprecht van zijn taak vervuld en daarnaar handelt. Iedere toezichthouder is bereid om zijn normen te toetsen aan anderen en staat open voor feedback. De RvC streeft naar een cultuur waarin toezichthouders elkaar durven aanspreken en niet pluis gevoelens uiten. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie bespreekt de RvC het functioneren van de Raad als geheel en van de afzonderlijke toezichthouders. Nevenfuncties komen jaarlijks aan de orde en op iedere toezichthouder rust de verplichting om nevenfuncties proactief te melden.

Ad 9. Kerntaken

De RvC vindt het zijn voornaamste taak om een kritische, respectvolle dialoog aan te gaan met het bestuur over doelen, besturing, haalbaarheid, risico's, resultaten en andere relevante aangelegenheden. Dit alles bezien vanuit hun onderlinge samenhang. Waar het bestuur beleid maakt door te sturen en te beheersen, zorgt de RvC voor toetsing, bewaking en advisering.

De RvC houdt niet alleen toezicht maar kijkt ook vooruit en draagt proactief bij aan de toekomstbestendigheid, de continuïteit en lange termijn waardecreatie van de huizen van Com4care die onder zijn toezicht vallen.

Ad 10. Governance

De RvC neemt de Governancecode Zorg als uitgangspunt voor zijn handelen. De RvC en het bestuur hebben wet- en regelgeving en de principes en beginselen van de Governancecode Zorg opgenomen in de statuten en interne reglementen en de

functieprofielen van de RvC-leden en het bestuur. Daarnaast hecht de RvC bij haar rollen taakvervulling ook waarde aan het algemeen maatschappelijk belang.

Ad 11. Introductieprogramma, scholing, educatie en evaluatie

Elk nieuw lid van de RvC krijgt toegang tot de besloten digitale omgeving waarbinnen alle relevante documenten te vinden zijn. Eén van de andere leden maakt het nieuwe lid wegwijs en fungeert als buddy om zo te zorgen voor een goede introductie.

De RvC evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren buiten aanwezigheid van het bestuur en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan. Ten minste eenmaal per drie jaar gebeurt dat onder leiding van een externe begeleider. De bevindingen deelt de RvC na afloop van de evaluatie in de eerstvolgende vergadering met het bestuur. De RvC evalueert ook jaarlijks met het bestuur de samenwerking tussen RvC en bestuurder en de samenwerking van de bestuurder met het management en de eventuele medezeggenschap. Daarnaast voert de RvC jaarlijks met de bestuurder een gesprek over diens functioneren.

II. Rollen van de RvC

De RvC heeft de volgende rollen:

1. Toezichthouder
2. Werkgever
3. Klankbord
4. Netwerkrol/ambassadeur

Ad 1. Toezichthouder

In de wet en de statuten zijn aan de RvC concrete bevoegdheden toegekend. Zo moet het bestuur voor een aantal besluiten, voorafgaand goedkeuring vragen aan de RvC. De RvC geeft verder inhoud aan zijn toezichthoudende rol door informatie te verwerven, vragen te stellen, te oordelen en indien nodig te interveniëren en door te vragen. Het toezicht kan vooraf plaatsvinden en is dan gericht op strategie, voornemens, besluiten en risicobeheersing. Het toezicht kan ook achteraf plaatsvinden en is dan gericht op het monitoren en kwalificeren van de uitvoering van beleid en op de besturing, opbrengsten en resultaten van de organisatie.

Wet- en regelgeving

De RvC houdt toezicht op basis van de voor de (ouderen)zorgsector geldende wet- en regelgeving, waaronder de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Wet toelating zorginstellingen (WTZa), de Wet Normering Topinkomens (WNT), de Wet zorg en dwang, de NZa-regelgeving (Nederlandse Zorgautoriteit), en andere wet- en regelgeving op diverse deelgebieden. Andere relevante regelgeving is bijvoorbeeld de Governancecode Zorg en de richtlijnen, kwaliteits- en toetsingskaders van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), zoals het Kwaliteitskader en het 'Kader goed bestuur' van de IGJ en de NZa. Ook de statuten van de verschillende huizen maken deel uit van het toezichtkader. Bij het toepassen van de veelheid van wet- en regelgeving gaat de RvC steeds uit van vertrouwen en van de behoefte van de bewoners.

Ad 2. Werkgeversrol

De aandeelhouders dragen met de RvC zorg voor een adequate inrichting en bemensing van de bestuursstructuur van de organisatie. De RvC ziet erop toe dat het bestuur naar behoren functioneert en een bij de organisatie passende bestuursstijl en cultuur hanteert, wet- en regelgeving naleeft en continu werkt aan het behalen van resultaten, gericht op het realiseren van de statutaire doelstelling en de strategische visie van de locatie van Com4care. Daarnaast anticipeert de RvC op tijdige opvolging van het bestuur door (indien nodig) met de aandeelhouders zorg te dragen voor de invulling van een vacante vacature.

De RvC realiseert zich dat goed bestuur grotendeels niet in regels of richtlijnen is te vatten, maar onder andere draait om cultuur, gedrag, leiderschap en professionaliteit. De formele werkgeversrol ligt bij de aandeelhouders, zij gaan over benoeming en ontslag. De RvC speelt daarbij een belangrijke adviserende rol. De RvC voert wel zelfstandig jaarlijks een gesprek met de bestuurder over diens functioneren en heeft de bevoegdheid om een bestuurder (tijdelijk) te schorsen.

Ad 3. Klankbord

In zijn rol als klankbord voor het bestuur is de RvC op hoofdlijnen verantwoordelijk voor:

- het reflecteren met het bestuur op de strategie in relatie tot de omgeving;
- het reflecteren met het bestuur op omvangrijke beslissingen, zoals relevante investeringen;
- het desgevraagd ondersteunen van het bestuur bij strategische beslissingen;
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies, met respect en inachtneming van de eigen verantwoordelijkheid van het bestuur.

Ad 4. Netwerkrol/ambassadeur

De RvC gelooft in de kracht van ondernemerschap om te komen tot de benodigde vernieuwing en transformatie in de ouderenzorg. Daarbij is het belangrijk om ook maatschappelijke belangen goed in ogenschouw te nemen. De RvC ziet daarin een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd. Als toezichthouder ziet zij toe, juist ook op die balans. De RvC is als ambassadeur daarop aanspreekbaar. Zij draagt vanuit de huizen van Com4care uit dat het intern toezicht goed geborgd is in de organisatie.

III. **Uitgangspunten**

De uitgangspunten hebben betrekking op:

1. Onderling vertrouwen;
2. Een duidelijke taakverdeling;
3. Een integrale benadering;
4. Een heldere begrenzing

Ad 1. Vertrouwen

Het sleutelbegrip in de relatie tussen RvC en bestuur is “vertrouwen”. De RvC vindt het belangrijk dat het vertrouwen niet wordt geschaad, bijvoorbeeld door een gebrek aan openheid. De RvC wil niet verrast worden door het bestuur en andersom evenzo.

Ad 2. Taakverdeling

Binnen de RvC en tussen de RvC en het bestuur is sprake van een duidelijke taakverdeling. Deze is vastgelegd in de wet, de statuten en in reglementen. Het belangrijkste uitgangspunt is dat het bestuur bestuurt en de RvC daarop toezicht houdt. Als tijdens de RvC-vergaderingen medewerkers of adviseurs van de organisatie aanwezig zijn, is het hun taak om informatie te geven aan de RvC en vragen te beantwoorden. Het bespreken van de informatie en de beraadslagingen vinden primair plaats tussen de RvC en het bestuur.

Ad 3. Benadering

Het toezicht is integraal. Het omvat zowel de doelrealisatie als de algemene gang van zaken. Dat betekent dat het toezicht van de RvC zich zowel richt op de mate waarin de organisatie erin slaagt haar doelstelling waar te maken, als op de wijze waarop zij dat doet.

Ad 4. Begrenzing

De RvC vindt het belangrijk dat er geen onduidelijkheid bij het bestuur is over de verwachtingen en rolinvulling van de RvC. Hij treedt niet in de bevoegdheid van het bestuur om zelfstandig, strategisch, tactisch en/of operationeel beleid te voeren, daargelaten die bevoegdheden die aan de RvC expliciet krachtens wet en statuten zijn toegekend. Om die reden onthoudt de RvC zich in het algemeen van detaillistische bemoeienis.

IV. Inrichting

Jaaragenda

Eén thema bijeenkomst met elk jaar ander thema gekoppeld aan hoofdthema's: kwaliteit, organisatie en commercie. Het thema financiën komt aan bod aan de hand van de jaarrekening en begroting.

Naast de themabijeenkomst zijn er minimaal twee normale vergaderingen: één voor de zomer waarin de jaarrekening wordt besproken, dan komen ook de risico's aan bod. En één in het najaar waarin we de begroting bespreken en nader inzoomen op groei en de ontwikkelstrategie. Aanvullend daarop neemt een van de leden van de RvC eenmaal per jaar deel aan een overleg met bewoners per locatie.

Het is daarnaast aan de bestuurder om in overleg met de voorzitter van de RvC onderwerpen te agenderen waarover hij wil sparren of waarvan hij het wenselijk vindt om af te stemmen. Voor elk agendapunt levert de bestuurder vooraf schriftelijke informatie aan om het gesprek te faciliteren.

Uitgangspunten voor het overleg:

- Overleg vindt in principe fysiek plaats in een van de huizen;
- Variatie in locatie mits dit kan zonder bewoners te storen;
- Managers sluiten aan op relevante onderwerpen. In ieder geval bij de themabijeenkomst en bij de andere vergaderingen op afroep op basis van inschatting van de bestuurder. Als managers ook aanwezig zijn bij een reguliere vergadering, dan spreekt de RvC aanvullend ook een half uur alleen met de bestuurder.
- Aandeelhouders zijn vrij om deel te nemen aan alle vergaderingen.

V. Zelfevaluatie

De RvC evalueert jaarlijks het eigen functioneren van zowel de RvC als geheel als ieder individu en legt de bevindingen en gemaakte afspraken vast. Vooraf wordt het bestuur om input gevraagd. De conclusies van de zelfevaluatie bespreekt de RvC met het bestuur. Tenminste eens per drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding.

De RvC bespreekt bij de evaluatie ten minste de navolgende onderwerpen:

- aanwezigheid van de benodigde deskundigheid en competenties in de RvC;
- onderlinge relatie;
- relatie RvC-bestuur;
- relatie met stakeholders, waaronder de aandeelhouders, de medewerkers, bewoners, accountant;
- informatievoorziening;
- functioneren van de voorzitter;
- wijze waarop uitvoering is gegeven aan haar voltallige rol en de individuele posities;
- rooster van aftreden;
- permanente educatie;
- terugblik en lessons learned van het afgelopen jaar;
- belangrijke thema's voor het volgende jaar.

VI. Karakter

Dit toezichtkader, dat in goed overleg met het bestuur tot stand is gekomen, kent een dynamisch karakter. De maatschappij is immers voortdurend aan verandering en ontwikkeling onderhevig. Dat geldt dus ook voor wet- en regelgeving en voor de koers en het beleid van de locaties van Com4care.

Dit kan leiden tot (accent-)verschuivingen in de uitoefening van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Periodieke herijking van het toezichtkader is daarom belangrijk. De inhoud van dit document kan dan ook op elk gewenst moment bij schriftelijk besluit van de RvC - met goedkeuring van de AVA - van Com4care worden gewijzigd.

Aldus vastgesteld ter vergadering van de Raad van Commissarissen op 19 juni 2024