# Toezichtvisie en algemeen profiel Raad van Toezicht

Amerpoort

April 2017

# INLEIDING

Stichting Amerpoort kent een Raad van Toezicht die bestaat uit 5 leden. Een van de leden is per 1 januari 2016 toegetreden tot de Raad van Toezicht. In de periode 31 december 2017 tot 31 december 2018 treden 4 leden, onder wie de voorzitter, af in verband met het verstrijken van de tweede termijn.

Conform de codes die gelden voor goed toezicht, werven we in 2017 en 2018 vier nieuwe leden. Met het oog daarop stellen we profielschetsen op. Omdat er in de afgelopen periode veel veranderd is met betrekking tot het toezicht en de rol van de toezichthouder vindt de Raad van Toezicht het van belang om een visie op toezicht op te stellen die recht doet aan en de basis vormt voor het interne toezicht binnen Amerpoort.

Deze visie in dit document vormt de basis voor het algemeen profiel en de profielschetsen van de individuele leden.

# AMERPOORT: DE ORGANISATIE

## ALGEMEEN

Samen met medewerkers, vrijwilligers, buren, partners en kennisinstituten biedt Amerpoort cliënten de mogelijkheid mee te doen aan het dagelijkse leven en hun bijdrage te leveren aan de samenleving. Amerpoort begeleidt cliënten bij wonen, werken, dagbesteding, logeren en vrije tijd. We hebben een gevarieerd aanbod van diensten op vele locaties. Elk met zijn eigen kleur, sfeer, geschiedenis en met ruimte voor verschillende levensbeschouwingen. Amerpoort ondersteunt ruim 2300 mensen met een verstandelijke beperking in de provincies Utrecht en Flevoland en in 't Gooi: van jong tot oud en van licht tot ernstig en meervoudig beperkt.

## MISSIE EN VISIE

'Samen werken aan een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking'. Dat is de missie van Amerpoort. We werken daaraan met cliënten en met iedereen die voor hen belangrijk zijn. Zodat zij net als anderen mee kunnen doen in de samenleving.
De visie van Amerpoort is beschreven in de nota 'Buitenste Binnen'. Klant- en werkwaarden, missie en toekomstbeeld geven samen vorm aan die visie. Het is de bedoeling dat iedere nieuwe en bestaande klant de klantwaarden direct herkent; bij het eerste contact en de vele contacten daarna: welkom, kleurrijk, meedoen en veilig & vertrouwd. Het toekomstbeeld geeft aan wat Amerpoort voor cliënten en andere doelgroepen wil. De werkwaarden geven invulling aan de klantwaarden: open, ondernemend, nieuwsgierig en samenwerkend. De werkwaarden geven medewerkers richting hoe vanuit het perspectief van de visie te handelen.
Amerpoort wil gezien worden als organisatie met maatschappelijke meerwaarde die midden in de samenleving staat en samenwerkingspartners aan elkaar verbindt. Daarnaast ziet Amerpoort een opiniërende rol voor zichzelf in het maatschappelijke en politieke debat, door het benoemen van dilemma 's voor kwetsbare mensen en het zoeken van de publiciteit rond gedurfde thema's.

## RELEVANTE ONTWIKKELINGEN

De afgelopen jaren heeft Amerpoort te maken gehad met stelselwijzigingen: invoering van de Wet langdurige zorg, en overdracht van taken aan de gemeenten (Jeugdwet, Wmo). Amerpoort heeft hier tijdig op ingespeeld, en de veranderingen goed opgevangen en geïmplementeerd. Amerpoort is financieel gezond. De verhoudingen met belangrijke stakeholders, zoals zorgkantoor en gemeenten, zijn stabiel.

Intern heeft Amerpoort de organisatie en de aansturing aangepast op de veranderingen. Vanaf 2015 werkt Amerpoort vanuit een nieuwe structuur. Amerpoort heeft daarbij gekozen voor een andere manier van organiseren die de positie van de cliënt verder versterkt en de relatie tussen medewerkers en manager anders vormgeeft. Het management is in formatie terug gebracht, het concept taakvolwassen werken is vormgegeven en ingevoerd op een wijze die bij Amerpoort past. Dat betekent dat teams de tijd krijgen om te groeien in taakvolwassenheid.

De komende jaren verwacht Amerpoort nieuwe ontwikkelingen waarop we zullen inspelen. Deze hebben wellicht minder met financiering en regelgeving te maken, maar meer met de vraag van de cliënt. Amerpoort wil anticiperen op een aantal trends zoals de groei in kleinschalige (private) voorzieningen, het dalende aantal (intramurale) indicaties voor jonge cliënten, de toenemende vraag naar 'zware' intramurale zorg en de 'verzadiging' van de vraag in de regio waarin Amerpoort opereert. Inspelen op deze ontwikkelingen vraagt van Amerpoort een nog sterkere focus op de vraag van de cliënt en organisatorische flexibiliteit. Ook hier dient Amerpoort een passend antwoord op te vinden.

## AMBITIE

De visienota 'Buitenste Binnen' vormt de basis van de veranderingen die Amerpoort uit voert:

Amerpoort zoekt naar nieuwe manieren om de leefwereld van cliënten kleurrijker te maken zodat zij de mogelijkheid krijgen mee te doen aan het dagelijkse leven en hun bijdrage te leveren aan de samenleving. Nadrukkelijk zoekt Amerpoort naar manieren om efficiënter te werken, met meer ruimte en verantwoordelijkheid voor medewerkers en nieuwe initiatieven en innovaties. Amerpoort wil een duurzaam succesvolle organisatie zijn. Dit is het kader voor de taakopdracht van de Raad van Toezicht van Amerpoort.

# ONZE VISIE OP TOEZICHT

## ALGEMEEN

Het bestuur van Amerpoort is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de zorgorganisatie. De Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op de besturing door het bestuur en op de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming en staat het bestuur daarbij met raad terzijde.

De Raad van Toezicht vervult daarnaast de werkgeversrol voor het bestuur en zorgt dat Amerpoort is voorzien van een competent bestuur. Hierbij onderkent de Raad van Toezicht zowel de formele kant van zijn toezicht op besturing, de maatschappelijke opdracht van Amerpoort, als ook de spanning die deze beide perspectieven kunnen opleveren.

Verder beoordeelt de Raad van Toezicht vanuit zijn onafhankelijke positie de integraliteit en integriteit van de besluitvorming tegen de achtergrond van de relevante belangen van alle belanghebbenden van Amerpoort. Naast de formele rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord vindt de Raad van Toezicht het van belang een eigen meerwaarde voor Amerpoort te bieden.

De Raad van Toezicht ziet er in het bijzonder op toe dat de uitvoering van het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbeleid, jaarlijkse beleidsplannen en met de financiële meerjarenraming, respectievelijk de begroting van Amerpoort. De Raad van Toezicht en het bestuur maken daarbij afspraken over de ijkpunten die door de Raad van Toezicht gehanteerd worden.

De Raad van Toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risicos die verbonden zijn aan de activiteiten van Amerpoort, de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en eventuele significante wijzigingen daarin.

De Raad van Toezicht van Amerpoort werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling, zowel als team als individueel. Daartoe wordt een scholings- en ontwikkelingsprogramma opgesteld voor zowel de Raad als collectief als voor de afzonderlijke leden, inclusief een adequaat introductieprogramma voor nieuwe leden van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht bestaat uit 5 leden, inclusief de voorzitter. Er kunnen situaties optreden waarin – bijvoorbeeld met het oog op continuïteit en kennisoverdracht – de Raad tijdelijk uit maximaal 7 leden kan bestaan. De aanstelling van leden van de Raad van Toezicht van Amerpoort geschiedt voor een periode van vier jaar. Leden zijn maximaal eenmaal herbenoembaar voor een zelfde periode van vier jaar. De Raad streeft er naar om de Centrale Cliëntenraad goed te betrekken bij de selectie en benoeming van de leden van de Raad, en speciaal voor de toezichthouder die de kwaliteitszetel in neemt. De Ondernemingsraad wordt ook betrokken.

Het aantal geplande plenaire vergaderingen bedraagt doorgaans zes per jaar, los van commissiewerkzaamheden en de zelfevaluatie. De agenda van de vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt door de Raad van Toezicht en het bestuur samen voorbereid. Er wordt gewerkt met een jaaragenda, die geënt is op de jaarlijkse beleids- en control cyclus van de instelling.

De Raad van Toezicht kent 3 commissies: de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid, de auditcommissie Bedrijfsvoering & Vastgoed en de commissie Benoeming en Honorering.

## FORMELE EN STATUTAIRE KADERS

In het toezichtkader van Amerpoort wordt bepaald waarover besluiten worden genomen en hoe de besluitvorming verloopt. Dit betreft de formele kant van het toezicht (regels van het spel) en bestaat uit een tweetal aspecten: in de eerste plaats betreft dit extern vastgestelde verantwoordelijkheden en kaders voor de Raad van Toezicht (waaronder de Zorgbrede Governancecode (2017), WBTR, WNT, Wlz, richtlijnen NVTZ, NVZD, IGZ, WTZi, WMCZ, WOR etc.). Daarnaast gelden intern door Amerpoort opgestelde bevoegdheden, verantwoordelijkheden en kaders voor de Raad van Toezicht, inclusief de documenten waarin deze zijn vastgelegd (waaronder diverse statuten, reglementen, beleidskaders, begrotingen etc.).

Het toetsingskader beschrijft de inhoudelijke kant van het toezichthouden om Amerpoort op de juiste maatschappelijke koers te houden en de continuïteit van de zorginstelling te waarborgen. In het toetsingskader worden de belangrijkste ambities en doelstellingen, inclusief bijbehorende norm/ kritieke prestatie-indicatoren benoemd, die afgeleid zijn van het meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en van de speerpunten van Amerpoort de komende jaren. Het toetsingskader geeft daarmee aan wanneer een besluit wel of niet kan worden vastgesteld of goedgekeurd door de Raad van Toezicht van Amerpoort.

Het bestuur zorgt ervoor dat alle relevante documenten die deel uitmaken van het toezicht- en toetsingskader aan de Raad van Toezicht ter beschikking worden gesteld.

De Raad van Toezicht van Amerpoort functioneert als een collectief. Het doel hiervan is de degelijkheid van besluiten te bevorderen en overhaaste beslissingen te vermijden. Daarbij is het van belang dat de leden van de Raad de ruimte nemen én krijgen voor open discussie en een actieve dialoog met respect voor elkaars uitgangspunten, bij voorkeur leidend tot een collegiaal besluit binnen de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht rekent de volgende taken en bevoegdheden in ieder geval tot zijn verantwoordelijkheid:

- Inrichting van de *governance* structuur van Amerpoort en de naleving van de principes van de Zorgbrede Governancecode (2017), overeenkomstig de wettelijke en statutaire taakverdeling met het bestuur;
- Zorgdragen voor een goed functionerend bestuur van de zorgorganisatie en het uitvoeren van de werkgeversrol;
- Zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht;
- Houden van integraal toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken (de besturing) binnen Amerpoort;
- Goedkeuren van strategische beslissingen van het bestuur en het goedkeuren van besluiten van het bestuur die statutair of reglementair nodig zijn;
- Toezicht op (het beleid voor) de dialoog met de belanghebbenden over de zorg- en dienstverlening van Amerpoort;
- Functioneren als adviseur en klankbord voor het bestuur;
- Bewaken van de strategie en het toezicht op de risico’s die inherent zijn aan de processen en activiteiten van Amerpoort;
- Toezicht op de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- Toezicht op de financiële verslaglegging en de naleving van de geldende wet- en regelgeving; het benoemen van de externe accountant;
- Vervullen van de (overige) statutaire taken en organisatorische verantwoordelijkheden.

## ONTWIKKELINGEN IN TOEZICHT

Als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving (die onder meer gevolgen hebben voor de aansprakelijkheid van de toezichthouder), veranderingen in governance codes maar zeker ook als gevolg van de gewijzigde maatschappelijke appreciatie van toezicht, is de rol van de toezichthouder anders dan in de periode waarin de huidige Raad van Toezicht (in meerderheid) aan trad.

Trends die voor de toekomstige toezichthouder belangrijk zijn:

- De sturing vanuit de cliënt wordt veel belangrijker en zal bepalender worden voor de sturing vanuit het management;
- Het resultaat van de zorgorganisatie wordt in hogere mate afgemeten aan het maatschappelijk resultaat;
- De inbedding in de omgeving en bij diverse, onderling van elkaar verschillende, stakeholders neemt qua belang verder toe;
- Het accent op kwaliteit en veiligheid en daarmee ook de aandacht voor incidenten, blijft en wordt waarschijnlijk groter;
- Het belang van alle vormen van diversiteit neemt toe;
- Het succes van Amerpoort zal mede worden bepaald door de flexibiliteit van de organisatie en hoe op (nieuwe) behoeften van cliënten wordt ingespeeld;
- Als gevolg van de (verwachte) krapte op de arbeidsmarkt is een goede positie van Amerpoort als werkgever essentieel, en wordt HR een cruciaal onderwerp, ook voor de toezichthouder.

De trends hebben gevolgen voor de kennisgebieden, competenties en introduceren (nieuwe) dilemma’s.

# ALGEMENE PROFIELSCHETS

## DE TOEZICHTHOUDER KAN MET DE VOLGENDE DILEMMA'S OMGAAN:

- Gericht op incidenten of op de grote lijn: de toezichthouder zal worden aangesproken op of verantwoordelijk worden gehouden voor incidenten, maar zal als toezichthouder de grote lijn moeten blijven bewaken;
- Afstand of nabijheid: bij incidenten of problemen zal van de toezichthouder – tijdelijk - (grotere) betrokkenheid worden verwacht, terwijl de essentie van toezicht ligt in het houden van afstand;
- Prestatie of evaluatie: de focus van de toezichthouder blijft liggen op de prestaties, maar andere resultaat gebieden (maatschappelijke betekenis) vereisen een meer evaluatieve opstelling;
- Binnen of buiten: het toezicht zal zich niet alleen tijdens interne vergaderingen afspelen, de toezichthouder zal zich ook zichtbaar met stakeholders moeten verbinden, in de rol als toezichthouder;
- Cultuur of structuur: naast het traditionele toezicht op de (hoofd) structuur van de organisatie, gaat het toezicht ook over de cultuur waarin 'tegenspraak' en countervailing power wordt georganiseerd en gehonoreerd;
- Kwaliteit van zorg of efficiënte bedrijfsvoering: de aandacht voor efficiënte bedrijfsvoering zal soms ondergeschikt zijn aan de kwaliteit van zorg, en/of aan innovatie van zorg en dienstverlening.

## DE RAAD EN DE INDIVIDUELE LEDEN HEBBEN DE VOLGENDE PERSOONLIJK-PROFESSIONELE GEDRAGSSTIJLEN:

- De Raad zal ook zelf – binnen de Raad – de actieve dialoog moeten organiseren en om kunnen gaan met een diversiteit aan standpunten;
- De leden van de Raad zijn in staat om elkaar onderling – buiten de jaarlijkse evaluatie om – feedback te geven op het functioneren als interne toezichthouder;
- De Raad als geheel en elk lid moet op afstand toezicht kunnen houden en daarnaast op empathische wijze met cliënten en stakeholders kunnen communiceren;
- Eigen voorbeeldgedrag en dit ook van het bestuur te vergen;
- Naar ethische en maatschappelijk geaccepteerde normen consistent te handelen;
- Nastreven van openheid, transparantie, integriteit en onafhankelijkheid;
- Handelen vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Amerpoort en de centrale positie van de cliënt daarin;
- Tonen van een sterke betrokkenheid bij de zorgorganisatie en het erkennen van het belang van betrokkenheid van de cliënten, ouders/verwanten en medewerkers, door middel van daartoe ingestelde medezeggenschapsgremia;
- Rolvastheid en aanspreekbaarheid; de Raad van toezicht is zowel aanspreekbaar op zijn rolinvulling, maar ook op vragen die leven naar aanleiding van gemaakte keuzes, zonder de rol van het bestuur op het gebied van externe communicatie op zich te nemen c.q. over te nemen;
- Verdiend vertrouwen: de Raad van Toezicht toetst of het gegeven vertrouwen wordt bevestigd door resultaten en tijd en wijze waarop die resultaten worden gepresenteerd door het bestuur;
- Nemen van overwogen besluiten na voldoende consultatie van bestuur en zo nodig andere belanghebbenden en gebaseerd op kennis van processen en activiteiten in de zorgorganisatie en diens context;

- Kiezen van een proactieve houding: bepalen van de eigen agenda en prioriteiten, daarbij rekening houdend en afstemmend met de behoeften en mogelijkheden van het bestuur;
- Actief volgen en handelen naar vigerende wet- en regelgeving, alsmede het proactief afleggen van verantwoording bij het (doordacht) afwijken daarvan;
- Stimuleren en inspireren van het bestuur vanuit een positief kritische houding;
- Samenstellen van een Raad van Toezicht en bestuur dat is berekend op huidige en toekomstige taken.

## DE RAAD EN DE INDIVIDUELE LEDEN BESCHIKKEN OVER DE VOLGENDE COMPETENTIES:

- Verbindend vermogen, in staat bruggen te slaan en met een sterke focus op samenwerking en synergie;
- Innovatief, kunnen 'omdenken'; gericht op kansen en mogelijkheden en in staat mensen daarin mee te nemen;
- Doel- en resultaatgericht, daarbij denkend in termen van toekomstbestendigheid en flexibiliteit;
- Proactieve houding en gedrag, waarbij zelf initiatieven worden genomen en zelf onderwerpen en nieuwe invalshoeken worden geëntameerd;
- Aanspreken op het vervullen en actualiseren van de vereiste competenties en zelfreflectie om de eigen bijdrage als toezichthouder kritisch te beoordelen en eventueel bij te stellen;
- Veranderingsbereidheid en leerbaarheid: openstaan voor en zich aanpassen aan nieuwe inzichten, veranderende omstandigheden en verhoudingen, eisen en regelgeving, nieuwe informatie gemakkelijk opnemen en toepassen;
- Besluitvaardig in de zin dat de leden van de Raad van Toezicht de verantwoordelijkheid kunnen én willen nemen voor genomen besluiten en durven daar waar nodig te handelen;
- Onafhankelijkheid, verantwoordelijkheidsgevoel en integriteit.

De Raad van Toezicht en met name de voorzitter van de Raad van Toezicht speelt een belangrijke rol bij het creëren van een veilige omgeving voor het debat dat Raad van Toezicht en bestuur met elkaar voeren.

## IN HET KADER VAN DIT NIEUWE PERSPECTIEF STREEFT DE RAAD VAN TOEZICHT ER NAAR OM TOEZICHTHOUDERS MET DE VOLGENDE KENNIS OF KENNISGEBIEDEN IN DE RAAD OP TE NEMEN:

- Het cliëntperspectief: tenminste één lid van de Raad heeft aantoonbare affiniteit met de groep cliënten waar Amerpoort voor werkt (ervaringsdeskundigheid);
- Amerpoort blijft in beweging en moet flexibel opereren: ten minste één lid van de Raad heeft ervaring met organisatieontwikkeling en verandermanagement;
- Amerpoort krijgt te maken met concurrentie: ten minste één lid van de Raad heeft ervaring met sterk concurrentiële omgevingen;
- De positie van Amerpoort op de arbeidsmarkt wordt nog belangrijker: tenminste één lid van de Raad heeft kennis van en ervaring met strategisch HR beleid;
- Amerpoort is goed ingebed bij de belangrijke stakeholders: ten minste één lid van de Raad heeft kennis van een of enkele belangrijke stakeholders van Amerpoort;
- Amerpoort is kleurrijk: ten minste één lid van de Raad vertegenwoordigt – of is ingebed in – een andere (niet westerse) cultuur;
- Amerpoort is open en transparant: de Raad van Toezicht legt – via onder meer het jaarverslag – ook verantwoording af over de aspecten die aan de governance codes zijn toegevoegd, zoals maatschappelijke inbedding en maatschappelijk resultaat;
- Amerpoort hecht veel belang aan (de overdracht van) expertise: de Raad staat open voor jonge toezichthouders en biedt ruimte aan trainees.

Daarnaast zijn (blijven) de volgende kennisgebieden onverminderd eveneens relevant:

- Zorginhoud en kwaliteit van zorg
- Financiën & bedrijfsvoering
- Innovatie & wetenschappelijk onderzoek
- Vastgoed & huisvesting
- Bestuurlijk-juridisch
- Strategische HRM & organisatieprocessen, verandermanagement
- Maatschappelijk ondernemerschap

Elk lid van de Raad moet een generalist zijn met de benodigde kwaliteiten om verschillende aspecten integraal af te wegen, gericht op het belang van Amerpoort als geheel. De bovenstaande kennisgebieden worden in de profielschetsen voor de individuele functies verder geoperationaliseerd.

## DE VOLGENDE ALGEMENE EISEN ZIJN (BLIJVEN) VAN TOEPASSING

- Bestuurlijke en toezichthoudende ervaring in complexe organisaties en ervaring met ontwikkelingsvraagstukken in dergelijke organisaties;
- Nauwe betrokkenheid bij en affiniteit met de missie en het werkveld van Amerpoort;
- Inzicht in de verdeling van taken en rollen tussen Raad van Toezicht en bestuur; bekendheid met de issues van *corporate governance*;
- Beschikking over een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand;
- Vermogen om de adviserende en toezichthoudende rol in teamverband uit te kunnen oefenen, een eigen bijdrage kunnen leveren aan de discussie, maar ook inbreng van anderen naar waarde kunnen schatten;
- Vermogen om op strategisch niveau te kunnen acteren door zich op hoofdlijnen een oordeel te kunnen vormen over door het bestuur voorgelegde aangelegenheden en om het beleid van de instelling te kunnen toetsen;
- Vermogen en attitude om inhoud te kunnen geven aan de klankbordfunctie met het bestuur;
- Integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling;
- Diversiteit en pluriformiteit in de brede zin van het woord: derhalve niet alleen naar *gender*, maar ook naar leeftijd, maatschappelijke achtergrond, sectoren, etniciteit, regionale binding, persoonlijke stijl en rol in het team van toezichthouders;
- Beschikken over een aantal voor Amerpoort relevante netwerken op strategisch niveau;
- Brede maatschappelijke betrokkenheid en een actieve rol in de maatschappij;
- Voldoende beschikbaarheid en energie om zich in te zetten voor een adequate invulling van de functie.

# TOT SLOT

Op basis van de algemene profielschets, waarin de kwaliteiten en eigenschappen die van de leden van de Raad van Toezicht worden verwacht, zijn opgenomen, wordt per functie een specifieke detaillering naar achtergrond, discipline en deskundigheid opgesteld. Deze vormt de basis voor de werving.

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht kunnen bestuurlijke ervaring, relevante netwerken en/of deskundigheid in één of meer personen samenvallen. Dit maakt het mogelijk dat het brede scala zoals bovenstaand aangeduid ook werkelijk aanwezig is binnen de Raad van Toezicht.
De Raad van Toezicht toetst periodiek de algemene profielschets van de Raad van Toezicht en stelt indien noodzakelijk de inhoud bij.