

Visie en Werkwijze van de raad van toezicht van de Stichting Kempenhaeghe

1. Waarom dit werkdocument
2. Kaders voor toezicht
 - 2.1. Statuut, reglement en taken
 - 2.2. Visie op toezien
3. Werkwijze en praktische uitvoering van toezien
 - 3.1. Samenstelling en taakverdeling raad van toezicht
 - 3.2. Vergaderen met een cyclisch jaarprogramma
 - 3.3. Maatschappelijke verantwoording
 - 3.4. Toezien op het functioneren van de raad van bestuur
 - 3.5. Toezien op centrale aspecten van de besturing
 - 3.6. Kennis van de praktijk
 - 3.7. Gesprekken met medezeggenschapsorganen
 - 3.8. Evaluatie en verbetering professionaliteit raad van toezicht
 - 3.9. Relatie externe partijen
 - 3.10. Benoemen en inwerken nieuwe leden

1. Waarom dit werkdocument

De Stichting Kempenhaeghe is een expertise organisatie die tot de top van Nederland en mogelijk Europa behoort voor zorg (Kempenhaeghe) en onderwijs (Berkenschutse) op haar kennisdomeinen epilepsie, slaap/waak-stoornissen en neurologische leer- en ontwikkelingsstoornissen en voor wetenschappelijk onderzoek en innovatie op deze vakgebieden. Daartoe onderhoudt ze een breed netwerk en ontwikkelt ze samenwerkingsverbanden met academische, technische en medisch klinische organisaties.

De organisatie verdient een kwalitatief goed functionerende raad van toezicht. Het functioneren van zowel de raad van toezicht als de raad van bestuur wordt voor een groot deel bepaald door de wijze waarop de raden samen kunnen 'dansen'. Een optimaal evenwicht met behoud van onderscheiden taken en verantwoordelijkheden vraagt naast de vereiste competenties ook een juiste kritische houding gericht op een open dialoog.

De afgelopen decennia tot 2012/2014 kende de organisatie een grote continuïteit in zowel de personele invulling (en de wijze van uitvoering) van de raad van bestuur, leidinggevenden, als ook van de raad van toezicht. Mede hierdoor kon Kempenhaeghe groeien tot de meerledige expertise organisatie die ze nu is. De statuten van de Stichting Kempenhaeghe zijn aangepast aan de ontwikkelingen, zoals de fusie met het onderwijs Berkenschutse. De recente wijzigingen (2012 en 2014) hebben te maken met de wijzigingen in de bestuursstructuur (van een eenhoofdige naar een tweehoofdige raad van bestuur) en de ontwikkelingen in de governance. Hieruit voortvloeiend zijn ook de reglementen van de raad van toezicht (2012) en de raad van bestuur (2015) gewijzigd.

Bekendheid van taken, verantwoordelijkheden en de werkwijze van het intern toezicht, draagt bij aan vertrouwen van cliënten en hun formele vertegenwoordigers, medewerkers, medezeggenschapsorganisaties, maatschappelijk organisatie, keten- en samenwerkingspartners, cliëntenraad, ondernemingsraad et cetera.

Binnen governance zijn zowel in de wetgeving als in de praktijk de nodige ontwikkelingen gaande die voortdurend vragen om reflectie op kwaliteit van taakuitvoering. In de evaluatie van de raad van toezicht begin 2016, waarbij onder meer de Qmentum scan voor toezicht was gehanteerd, bleek dat een aantal uitvoerende aspecten van de werkwijze van de raad van toezicht weliswaar voldeden aan de gestelde regels, maar onvoldoende beschreven waren en daardoor te impliciet bleven voor derden.

De nieuwe *Governancecode Zorg (januari 2017)* sluit aan op ontwikkelingen in de zorgsector en de nieuwe inzichten op het gebied van governance. De voorgestelde code gaat meer uit van principes dan van regels. Het bieden van goede zorg aan cliënten staat centraal en is daarmee het eerste principe. Daarnaast is er in de nieuwe code veel aandacht voor cultuur en gedrag, waarden, medezeggenschap en dialoog. Dit zijn juist aspecten die de aandacht hadden en zullen blijven hebben van de raad van toezicht van de Stichting Kempenhaeghe.

Het voorliggend document is een uitwerking van wat statutair en reglementair is vastgelegd en beschrijft op welke wijze de raad van toezicht invulling geeft aan haar

taak. Tevens is dit document een kader voor evaluatie of eventueel verbetering van het eigen functioneren en/of het inwerken van toekomstige nieuwe leden.

2. Kaders voor toezicht

De Zorgbrede Governance Code is het primaire kader voor het toezicht op Kempenhaeghe. Uit het feit dat hier al meerdere versies van zijn uitgebracht blijkt wel dat intern toezicht zich ontwikkelt (2006, 2010 en 2017). Daarnaast zijn de Code goed bestuur Primair Onderwijs (2012) en de Code Goed Onderwijsbestuur VO (2015) van belang. De drie codes zijn afgeleid van de Algemene code op Governance.

De Zorgbrede Governancecode is richtinggevend en biedt richtlijnen waarmee de raad van toezicht en de raad van bestuur gezamenlijk de maatschappelijke verantwoordelijkheid waarmaken. Met het toepassen van deze code in statuut en reglement heeft de raad van toezicht de inhoud van de code geïncorporeerd. Daar waar van toepassing worden specifieke elementen van de Governancecode van het onderwijs gehanteerd.

Vanaf 2016 wordt er door de raad van toezicht van de Stichting Kempenhaeghe geanticipeerd op de nieuwe Governancecode in de Zorg, die per 2017 geldig is. De nieuwe code sluit aan op ontwikkelingen in de zorgsector en de laatste inzichten op het gebied van Governance. De voorgestelde code gaat uit van principes. Het bieden van goede zorg aan cliënten (en natuurlijk ook leerlingen) staat centraal en is daarmee het eerste en leidend principe. Daarnaast is er veel aandacht voor cultuur en gedrag, waarden, maatschappelijke doelstelling, professionaliteit en medezeggenschap en dialoog.

2.1. Statuut, reglement en taken

In de statuten is de naamstelling, de doelstelling, grondslag en wijze waarop de doelstelling wordt bereikt opgenomen. Tevens is opgenomen dat de organisatie twee bestuursorganen kent, te weten de raad van bestuur en de raad van toezicht, met specifieke concretisering voor de samenstelling en de wijze van toezicht houden door de raad van toezicht.

Statutair is vastgelegd dat de raad van toezicht de begroting en de jaarrekening goedkeurt, na advies van de door de raad van toezicht benoemde accountant. Voorts is vastgelegd dat goedkeuring van de raad van toezicht is vereist voor statutenwijzigingen, een besluit tot fusie, splitsing of ontbinding van stichting Kempenhaeghe, oprichting en vaststellen statuten van nieuwe rechtspersonen, aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met andere rechtspersonen/instellingen, vaststellen van ingrijpende wijzigingen van beleids-, meerjarenplannen, beëindigen van dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal medewerkers, binnen kort tijdsbestek, besluiten rondom registergoederen en geldleningen van bepaalde omvang.

Reglementair is vastgelegd dat de raad van toezicht haar handelen richt naar de Zorgbrede Governancecode. Voor informatieverstrekking aan de raad van toezicht wordt een informatieprotocol toegepast. De raad van toezicht heeft jaarlijks contact met de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de multidisciplinaire raad en andere organen en functionarissen van Kempenhaeghe of de Berkenschutse voor zover relevant geacht door

de raad van toezicht of raad van bestuur. De raad van toezicht evalueert jaarlijks het functioneren van de raad van toezicht en voert jaarlijks jaargesprekken met de individuele leden van de raad van bestuur.

Samen te vatten in de *taken*: adviseren, toezicht houden en werkgeverschap¹. De raad van toezicht kan de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd *adviseren* en optreden als klankbord. De toezieende aandacht van de raad van toezicht is gericht op het functioneren van de raad van bestuur, meer specifiek op de besturing en het borgen van de continuïteit van de organisatie, de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de strategie; het beleid, de organisatie en haar performance en resultaten; het arbeidsklimaat en de kwaliteit van het vertegenwoordigend overleg, risico's, synergievraagstukken en samenwerkingsverbanden. De jaarcijfers worden door de raad van toezicht vastgesteld, na toetsing door de accountant.

Het *werkgeverschap* betreft benoeming, evaluatie en eventueel ontslag van de leden van de raad van bestuur en van de raad van toezicht, als ook het aanwijzen van de voorzitter van de raad van bestuur en de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht.

2.2. Visie op toezien

In de huidige context ziet de raad van toezicht zichzelf bij voorkeur als een enigszins terughoudende, maar tevens actieve en betrokken toezieende partner voor de raad van bestuur. Door deze actief betrokken houding meent ze het best in staat te zijn toe te zien op het samenspel tussen bestuur, organisatie en professionals. Zij investeert in het tot stand brengen van goede interne teamverhouding als ook in een optimale werkrelatie met de raad van bestuur, waarbij vooral op een open en constructieve wijze gereflecteerd en gesproken kan worden.

Zowel op basis van de ervaringen als op basis van voortdurende evaluatie en reflectie is de raad van toezicht van mening dat we de toezichthoudende functie in deze 'terughoudende' zin kunnen uitoefenen. Natuurlijk is deze opvatting situationeel ingegeven en in andere omstandigheden kan een meer pro-actieve, op de voorgrond tredende werkwijze noodzakelijk zijn. Naar de mening van betrokkenen bestaat er een gewaardeerde open dialogische relatie tussen de partijen, waar in vrijheid en kwetsbaarheid ook omvattende, opiniërende of knellende thema's besproken kunnen worden. De raad van toezicht belooft het pad tussen controle en vertrouwen. De raad kan zich niet vinden in een 'afreken of afvink' cultuur, vooral gericht op het voorkomen & bestrijden van risico's. Accent op systemen of op 'falen' doodt de creativiteit en innovatiekracht.

Deze samenwerking zien als een dans benadrukt de dynamische kwaliteit van besturen en toezien. De raad van toezicht vraagt dan ook periodiek expliciet aan de raad van bestuur hoe ze de toegevoegde waarde ervaart bij het uitoefenen van de bestuurderstaak.

Dit werkdocument beschrijft vooral de processen en de praktische werkwijzen waarop de raad van toezicht haar verantwoordelijkheid en taken uitoefent.

3. Werkwijze en praktische uitvoering van toezicht

3.1. Samenstelling en taakverdeling raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat statutair uit een omvang van vijf tot negen leden. De leden zijn op dit moment geselecteerd op basis van de volgende achtergronden: financiële deskundigheid, zorgbestuurlijke en publiekbestuurlijke achtergrond, juridische deskundigheid, medische en gedragswetenschappelijke/onderwijskundige deskundigheid. Deze samenstelling wil de raad van toezicht aan vullen met een bestuurder uit academische kring. Eén van de leden van de raad van toezicht is voorgedragen door de cliëntenraad.

De raad van toezicht kiest uit haar midden een voorzitter en een vice-voorzitter, hun werkwijze wordt periodiek geevalueerd.

De zittingstermijn van de leden is vier jaar, met de mogelijkheid tot een eenmalige verlenging, er bestaat een rooster van aftreden.

De huidige raad van toezicht werkt, behoudens in wervingsprocedures, niet met commissies. Alle leden van de raad van toezicht hebben uitgesproken betrokken te willen zijn bij alle voorliggende thema's. Individuele leden worden incidenteel bevroegd om hun specifiek kijk op een deelvraag.

3.2. Vergaderen met een cyclisch jaarprogramma

De raad van toezicht vergadert minimaal zes keer per jaar, indien nodig meer. De vergaderingen worden voorbereid in samenspraak tussen de (vice)voorzitters van de raad van toezicht en de raad van bestuur.

Er wordt een jaarplanning en jaaragenda opgesteld waarin de verschillende taken, verantwoordelijkheden en inhoudelijke domeinen voldoende tot zijn recht komen.

In het jaarprogramma zijn de vaste bestuurlijke thema's geagendeerd zoals: strategisch (meerjaren-) plan, jaarplan, jaarverslag, begroting, jaarrekening als ook: risicoanalyse, klanttevredenheid met aandacht voor klachten en incidenten/calamiteiten, ICT en vastgoed, strategie en resultaten van onderzoek, ontwikkeling en opleiding. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar 3.5.

Daarnaast vindt er gekoppeld aan de vergadering een praktijk-oriëntatie plaats. Dit kan vorm krijgen in een presentatie van een deelaspect van de organisatie, dan wel een werkbezoek aan één van de klinische-, woon- of onderwijsafdelingen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar 3.6.

In het jaarprogramma zijn vaste momenten geagendeerd voor overleg met een aantal organen van de Stichting Kempenhaeghe, zoals: multidisciplinaire raad, cliëntenraad, ondernemingsraad, medezeggenschapsraad Berkenschutse. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar 3.7.

Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Er is ruimte voor brede discussie voorafgaand aan de besluitvorming. Afwijkende meningen kunnen in de notulen worden opgenomen.

Aan het eind van de vergadering is er ruimte om terug te blikken op de vergadering en actualisatie van de actielijst.

3.3. Maatschappelijke verantwoording

De raad van toezicht houdt, vanuit haar maatschappelijke functie, toezicht op het naleven van wet- en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen en het ethisch-normatief handelen van de bestuurders. De leden van de raad van toezicht doen dit vanuit de eigen specifieke achtergrond en deskundigheid betreffende bepaalde aspecten van de organisatie maar vooral vanuit de integrale en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie en de maatschappelijke verantwoording daarvan.

In het jaarverslag van de Stichting Kempenhaeghe is een verslag opgenomen van de activiteiten van de raad van toezicht. Hier wordt informatie gegeven over de werkwijze van het afgelopen jaar en de bezoldiging van de leden raad van toezicht. De raad van toezicht heeft ervoor gekozen om ruim binnen de kaders te blijven en de bezoldiging niet te verhogen tot het toegestane maximum van WNT2.

3.4. Toezien op het functioneren van de raad van bestuur

Het toezicht op het functioneren van de raad van bestuur is van belang voor de continuïteit van de organisatie. Er is aandacht voor de wijze waarop de raad van bestuur uitvoering geeft aan haar taken en bevoegdheden maar zeker ook voor de samenwerking en synergie bij de tweehoofdige raad van bestuur, waarbij met name aandacht wordt besteed aan de wijze waarop de twee leden elkaar aanvullen zodat een optimale meerwaarde voor de besturing van de organisatie gecreëerd wordt.

De voorzitter en de vice-voorzitter van de raad van toezicht houden een maal per jaar een functioneringsgesprek met de individuele leden van de raad van bestuur. De voorzitter vraagt aan de leden van de raad van toezicht om input voor dit gesprek, maakt een verslag t.b.v. de raad van bestuur en koppelt de bevindingen vanuit dit gesprek terug naar de raad van toezicht.

3.5. Toezien op centrale aspecten van de besturing

In de -veelal maandelijks- *voortgangsrapportages*, geeft de raad van bestuur inzicht in de bereikte resultaten en legt verantwoording af over de voortgang op de diverse domeinen. Dit gebeurt aan de hand van een vast format, waardoor is geborgd dat er aandacht wordt besteed aan: algemene zaken (strategie, extern toezicht, stakeholders en marketing, kennismanagement, communicatie en incidenten), inhoudelijke aangelegenheden (doelgroepen, aanbod, kwaliteit en veiligheid en incidenten/calamiteiten) en bedrijfsvoering (financiën, productie, personeel, ict, vastgoed, facilitair en incidenten/calamiteiten). De raad van toezicht kan aan de hand hiervan beoordelen op welke wijze de raad van bestuur de organisatie 'in control' heeft.

Bepaalde zaken worden periodiek geagendeerd op de vergadering voor verdieping. Zonder volledig te zijn enkele thema's.

Het formuleren van het *Strategie & Beleid* komt expliciet aan de orde in de raad van toezicht, als ook de wijze waarop de raad van bestuur uitvoering meent te geven aan de realisatie hiervan. De jaarplannen en de diverse begrotingen worden besproken, als ook de ontwikkeling van externe samenwerkingsrelaties of voorgenomen strategische

allianties. De raad van bestuur informeert de raad van toezicht over externe en organisatieontwikkelingen en leiderschap.

Kwaliteit & Veiligheid van zorg en onderwijs: dit zijn kernthema's van het toezicht omdat hierin het belang van de cliënt/leerling centraal staat. In zorg- en onderwijssituaties voor kwetsbare mensen kunnen altijd calamiteiten ontstaan, dit is inherent aan het werk. Om de kwaliteit en veiligheid voortdurend in beeld te houden staan de raad van toezicht meerdere instrumenten ten dienste, zoals naast voortgangsrapportage van de raad van bestuur de periodieke overzichten van klachten, meldingen incidenten waar het patiëntenzorg betreft (MIP) en voor zover van toepassing meldingen aan de inspectie, de afwikkeling daarvan en welke lering er uit getrokken is.

HRM: Kwaliteit van medewerkers betreft zowel de professionele, de relationele kwaliteit als hun tevredenheid binnen de organisatie. De raad van toezicht laat zich informeren over HRM thema's, zoals bijvoorbeeld resultaten van medewerkers tevredenheids-onderzoeken, ziekteverzuim, opleidingsbehoeften, et cetera.

Financiën: Toezien op financiën vindt voortdurend plaats, met name in de P&C-cyclus betreffende de goedkeuring van begroting en jaarrekening, als ook tussentijds via de informatie in maand/kwartaaloverzichten. De begroting en jaarrekening worden toegelicht door de raad van bestuur, met name met betrekking tot de gemaakte keuzen. Op verzoek van de raad van toezicht is een Treasury statuut opgesteld.

Vastgoed en ICT: Toezicht op het vastgoed en ICT vindt met name plaats vanuit het perspectief van het borgen van de continuïteit. Grootchalige bouw- of renovatieprojecten als ook grootchalige ICT-investeringsprojecten worden uitgebreid toegelicht voor en gevolgd door de raad van toezicht.

3.6. Kennis van praktijk van zorg, onderwijs en onderzoek & ontwikkeling

De raad van toezicht vindt het belangrijk om naast de informatie uit de bestuurskamer ook directe informatie te verkrijgen vanuit het veld. Dit doet ze door zich te verdiepen in de praktijk van zorg, onderwijs en onderzoek en te ontdekken wat medewerkers beweegt en bezighoudt. Dit vindt plaats door werkbezoeken ter plekke of presentaties uit geledingen. Dit wordt gecombineerd met de vergaderingen van de raad van toezicht. De vele nieuwbouwprojecten op het gebied van wonen en onderwijs zijn een mooie aanleiding voor presentaties uit het werkveld.

Kempenhaeghe is beroemd om zijn jaarlijks internationaal congres onder de noemer 'Update' op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling. Ook het onderwijs heeft sinds enkele jaren een 'onderzoeksprogramma'.

Leden van de raad van toezicht bezoeken de congressen. De directeur Trio informeert jaarlijks de raad van toezicht over de onderzoeksstrategie, ontwikkelingen en resultaten in de verschillende vakgebieden. In toenemende mate is hier een Europees perspectief zichtbaar.

De voorzitter van de multidisciplinaire raad (MDR) van Kempenhaeghe informeert jaarlijks de raad van toezicht vanuit het perspectief van de professionals van de diverse disciplines die Kempenhaeghe rijk is.

3.7. Gesprek met medezeggenschapsorganen

De raad van toezicht vindt het van belang te weten wat de cliënten van Kempenhaeghe vinden, als ook de medewerkers van Kempenhaeghe. Zij heeft hiertoe jaarlijks een

ontmoeting met de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de medezeggenschapsraad van de Berkenschutse.

3.8. Verbetering en professionalisering raad van toezicht

De raad van toezicht bevordert op verschillende manieren haar kwaliteit.

Als eerste heeft ze jaarlijks een zelfevaluatie waarin de effectiviteit en de werkwijze wordt besproken en beoordeeld. Dit vindt plaats al dan niet met een externe adviseur/begeleider, en al dan niet in aanwezigheid van de raad van bestuur. De raad van toezicht reflecteert zo jaarlijks op de visie en werkwijze en mogelijke verbetering. De evaluatiedag met een extern begeleider is ook te zien als bijscholing op de taak, omdat daar niet alleen nieuwe regelgeving aan de orde is maar ook de ontwikkeling van de visie. De evaluatie leidt jaarlijks tot aandachtspunten voor verbeteren van het functioneren.

Leden van de raad van toezicht bezoeken studiedagen (bijvoorbeeld van de NVTZ). Ook is het mogelijk dat er ‘onderlinge’ bijscholing plaatsvindt op aspecten van de toezichthoudende taak, dit kan plaatsvinden bij een gezamenlijk thema, zoals bijvoorbeeld onlangs op het gebied van ‘lezen van het financieel jaarverslag’. Leden hebben een abonnement op ZorgVisie, Lucide en ontvangen het periodiek van de NVTZ met informatie en praktische tips waaraan ze zich kunnen spiegelen ten behoeve van het verbeteren van de toezichthoudende taak. Verder heeft ieder zijn unieke input voor verbetering van het functioneren.

Aan vormen van reflectie en verbetering zoals gepropageerd door de NVTZ zoals spiegelbijeenkomsten en accreditatie van toezichthouders wordt op dit moment nog geen behoefte gevoeld.

3.9. Relatie met externe partijen

De raad van toezicht heeft op dit moment geen directe relatie met externe partijen, zoals bijvoorbeeld externe financiers of extern toezicht zoals IGZ, noch met ketenpartners waar de cliënten en medewerkers mee te maken hebben. De raad van toezicht ziet dit primair als taak voor de raad van bestuur.

3.10 Benoemen en inwerken nieuwe leden

Er is een schema van aftreden. Bij ontstane vacatures of bij behoefte aan aanvullende expertise, wordt een wervings- en benoemingstraject opgestart.

Kempenhaeghe heeft een algemeen profiel voor de leden van de raad van toezicht, dat per vacature kan worden aangescherpt naar gewenste aandachtsgebieden. Er wordt een sollicitatiecommissie ingesteld. Leden worden benoemd door de raad van toezicht.

3.11 Inwerken nieuwe leden raad van toezicht

Het inwerken van nieuwe leden na de benoeming vindt plaats door:

- Het voorzien interne documentatie, voor zover nog nodig: zoals strategienota, jaarverslag van het voorgaande jaar, jaarrekening voorgaande jaar, werkwijze raad van toezicht, reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur;
- externe documentatie: zoals Governance code zorg, Governance codes onderwijs Toolkit Toezicht Zorg, Toolkit Toezicht Onderwijs en relevante documentatie bv.

van de NVTZ;

- gesprekken met relevante stakeholders binnen Kempenhaeghe: zoals leden raad van toezicht, raad van bestuur, directie centra en eventuele anderen, bij voorkeur aangevuld met bezoeken aan afdelingen/locaties.

De eerste vergadering van de raad van toezicht heeft voor de nieuwkomer een oriënterend karakter. De observatie van het nieuwe lid is voor de raad van toezicht waardevol en kan aanleiding zijn tot reflectie en verbetering.

De organisatie van het inwerkprogramma ligt bij de secretariële ondersteuning. Na dit traject vindt een evaluatie plaats van het inwerkprogramma binnen de vergadering van de RvT hetgeen als feedback kan dienen.

november 2016