



Concept Toezichtvisie, Toezichtkader, Toetsingskader en Informatieprotocol Robuust.

Datum; 1 mei 2020.

Vastgesteld door Raad van Toezicht op 12 mei 2020.

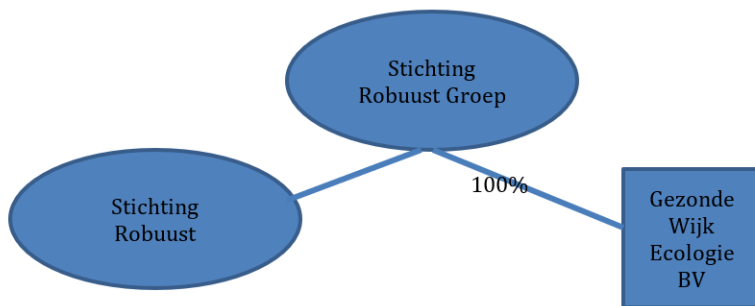
A. Vooraf

Bij het opstellen van dit document is gebruikt gemaakt van:

- Toezichtvisie, toezichtkader, toetsingskader en informatieprotocol Robuust. Versie 23 mei 2016.
- Zorgbrede Governancecode 2017; alhoewel Robuust in zijn uitvoering geen ‘zorgorganisatie’ is maar organisaties in deze en aanpalende sectoren adviseert, biedt deze voor nu de beste uitgangspunten.
- Missie en visie Robuust zoals verwoord in Kaderbrief 2020.
- Statuten van de Stichting Robuust Groep.
- Reglement Bestuur en Reglement Raad van Toezicht.

Revisie en actualisatie van dit document dient plaats te vinden in samenhang met de Reglementen Bestuur en Raad van Toezicht.

In het kader van hun maatschappelijke verantwoording, expliciteert de Raad van Toezicht hierbij de visie op toezicht, het toezichtkader, het toetsingskader en het informatieprotocol. Voordat we de Toezichtvisie en het Toezichtkader uitwerken willen we graag de volgende opmerking maken. De Stichting Robuust Groep is de juridische moederorganisatie.



Deze tweedeling is geformaliseerd om het splitsen van werkzaamheden mogelijk te maken: directe werkzaamheden versus incidentele en of commerciële werkzaamheden. De Raad van Toezicht van de Stichting Robuust Groep is eigenaar van de Stichting Robuust en daarmee ook Raad van Toezicht van de Stichting Robuust. Stichting Robuust Groep en Stichting Robuust zijn op organisatorisch- en personeelsvlak met elkaar verweven. Deze verwevenheid kan ook inhoudelijke en financiële gevolgen hebben. Wij stellen daarom dat deze toezichtvisie en dit toezichtkader van toepassing zijn op de Raden van Toezicht van zowel de Stichting Robuustgroep en de Stichting Robuust.

B. Toezichtvisie

1. Uitgangspunt: visie en missie Robuust

Visie 2019-2020 (waar richt Robuust zich op)

Robuust richt zich op het begeleiden van organisaties en hun netwerk bij hun gezamenlijke regionale veranderopgave gericht op gezondheid.

Missie (waar staat Robuust voor)

Robuust vindt dat iedere inwoner in Nederland de best mogelijke gezondheid moet hebben. Wij zien de kanteling in het zorg- en sociaal domein, en de gemobiliseerde krachten als uitgesproken kans om ons systeem in alle mogelijke opzichten te verbeteren ten behoeve van de gezondheid van inwoners.

De sturing op gezondheidsuitkomsten vraagt samenwerking op wijk-, gemeente- of regioniveau waarbij een samenhangend pakket van lijnloos georganiseerde zorg en ondersteuning dicht bij de burger centraal staat. Robuust beoogt met name déze beweging te ondersteunen.

De Raad van Toezicht functioneert vanuit dit maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van de Robuustorganisatie worden vertaald naar onderscheidende, eigentijdse en kwalitatieve ondersteuning van de relevante stakeholders. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. De raad stelt zichzelf de ambitie met haar optreden waarde toe te voegen aan het goed functioneren van de Robuustorganisatie in totaliteit en op lange termijn en specifiek ten aanzien van de strategievorming, uitkomsten en betrokkenheid van externe stakeholders¹, en aan de goede samenwerking met de bestuurder. Een goed samenspel met de bestuurder betekent ook een kritische dialoog.

2. Functioneren van de Raad van Toezicht

In het Reglement Raad van Toezicht is opgesomd (artikel 3) welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden de raad heeft.

Aanvullend is de Raad van Toezicht verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen handelen en samenstelling en zorgt dat er voldoende kennis aanwezig is op het gebied van de innovatieve maatschappelijke en politieke ontwikkelingen van het sociaal domein, de gezondheidszorg, wet- en regelgeving, financiering, kwaliteit en HRM.

Daarnaast mag van ieder lid goed leiderschap verwacht worden, waarbij gebruik gemaakt wordt van elkaars talenten en ieder lid bereid is te reflecteren op eigen functioneren.

De Raad van Toezicht wenst **integraal, onafhankelijk en proactief** toezicht te houden.

*De Raad van Toezicht verstaat onder **proactief toezicht**:*

1. Toezicht dat met de bestuurder vooruitkijkt en strategische thema's agendeert en doelen stelt.
2. Toezicht dat met de bestuurder naar het heden kijkt en hiertoe externe (maatschappelijke) ontwikkelingen beschouwt en beziet hoe welke verwezenlijkt worden door interne plannen.
3. Toezicht dat met de bestuurder achteromkijkt en de interne uitvoering evalueert op basis van de vooraf gestelde doelen.

*De Raad van Toezicht verstaat onder **integraal toezicht**:*

¹ Indien gewenst wil de RvT een rol spelen richting Stakeholders. Indien dit aan de orde is, is dit onderwerp van afstemming tussen de bestuurder en de RvT.

De Raad verstaat hieronder het toezicht op het goed en in samenhang functioneren van alle systemen en het handelen van mensen binnen de Robuustorganisatie. Daarbij wordt gekeken naar 'harde' factoren (concrete en meetbare factoren) en ook 'zachte' factoren (signalen, minder concrete en lastig meetbare factoren). De Raad vindt integraal toezicht belangrijk om alle strategische besluitvorming te kunnen toetsen aan de missie, visie, identiteit en continuïteit.

De Raad bevordert integraal toezicht door een goede informatievoorziening. Zie informatieprotocol.

*De Raad van Toezicht verstaat onder **onafhankelijk toezicht**:*

1. Het eigenstandig voorbereiden, inrichten, uitvoeren en evalueren van zijn toezicht.
2. Identificeren en raadplegen van meerdere onafhankelijke informatiebronnen en het onderhouden van structureel contact met belanghebbenden mede met als doel een goede informatievoorziening,
3. Uitsluiten van belangenverstrengeling of conflicterende belangen tussen (persoonlijke) belangen van leden van de RvT onderling en de Robuustorganisatie door dit onderwerp expliciet te bespreken als dit aan de orde is.

De raad vindt onafhankelijk toezicht belangrijk en ziet erop toe dat de belangen van alle belanghebbenden bij strategische besluiten zorgvuldig worden afgewogen.

De raad houdt toezicht op de bestuurder en de besturing van de organisatie, treedt op als werkgever van de bestuurder, en staat de bestuurder met advies terzijde. Uitgangspunt is dat de bestuurder als statutair bestuur bestuurt en daarbij internverantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

De raad is niet alleen volgend, maar ook proactief met voldoende distantie. Acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder, als bevoegd gezag. De raad formuleert relevante prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor de bestuurder en de besturing van de organisatie. Die criteria zijn uiteraard afgeleid van missie, visie en de beleidsplannen van de Robuustorganisatie.

De raad past, indien nodig, de uitoefening van zijn toezicht aan aan de specifieke situatie van de Robuustorganisatie. Bijvoorbeeld in situaties met bijzondere risico's kan het nodig zijn het toezicht te intensiveren. Risicomomenten worden jaarlijks in beeld gebracht via een risicobeoordelingsmodel, dat jaarlijks wordt opgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De raad ziet zich vooral als doelbewaker van de doelen van de Robuustorganisatie. Hiertoe houdt zij maatschappelijk toezicht en intern toezicht.

In artikel 2 Reglement Raad van Toezicht staat de doelstelling van de raad verwoord. Aanvullend vindt de raad de volgende 5 onderwerpen van belang:

1. Maatschappelijke effecten.
2. Klanttevredenheid (gebruikers van de producten, afgeleid ook zorgverzekeraars).
3. Kwaliteit van de dienstverlening.
4. Tevredenheid personeel, deskundigheid personeel, vrijwilligers en medezeggenschap.
5. Bedrijfsvoering, incl. de risicobeheersing.

3. Stijl van toezicht houden

De leden van de Raad van Toezicht zien zichzelf niet als een groep individuele toezichthouders maar beschouwen zichzelf als een team dat goed wil samenwerken om de kwaliteit van bestuur en toezicht voortdurend te verbeteren. De leden van de raad voelen zich individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van de Raad van Toezicht. Goed teamwork vraagt dat er een open sfeer is, men transparant is, elkaar aanspreekt op zaken en zorgt voor een goede

taakverdeling. De raad voert haar kerntaken uit van een proactieve, constructieve benadering, op basis van onderling vertrouwen en vertrouwen naar bestuurder. Inspraak, samenspraak, maar met name ook tegenspraak draagt bij aan de kwaliteit van besluiten. Informatieverwerking, meningsvorming en besluitvorming vinden plaats op basis van open en kritische dialogen.

De Raad van Toezicht heeft respect voor ieders inbreng, streeft naar consensus, en neemt beslissingen met meerderheid van stemmen conform statuten en het Reglement Raad van Toezicht en Reglement Bestuur. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige raad, ook al behoorde een lid van de raad ten tijde van de besluitvorming eventueel tot de minderheid van stemmen.

4. Professionalisering van de Raad van Toezicht.

Aan de deskundigheid en professionaliteit van bestuurder en Raad van Toezicht worden hoge eisen gesteld. Dat vraagt om permanente ontwikkeling, feedback en reflectie op eigen handelen en prestaties en een regelmatige evaluatie of zij nog passen bij de opgaven waar de organisatie voor staat. De raad heeft zich ten doel gesteld zich steeds verder te professionaliseren. Professionaliseren wordt gezien als een dynamisch proces.

5. Evaluatie Raad van Toezicht

In artikel 9 en 11 Reglement Raad van Toezicht staat beschreven hoe de evaluatie er uit ziet. Aanvullend wordt hier opgenomen dat de raad het eigen functioneren als team evalueert maar ook de individuele leden. Een keer in de drie jaar wordt dit onder externe leiding gedaan.

C. Toezichtkader

Onder toezichtkader wordt verstaan de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht, die door de Raad van Toezicht zelf zijn gespecificeerd. De Raad van Toezicht volgt de governance-principes en governance-eisen zoals vastgelegd in de 'Zorgbrede Governancecode 2017'². De raad ziet erop toe dat ook de bestuurder in overeenstemming met de branchecode handelt.

In de statuten van de Stichting Robuust Groep en de Reglementen Raad van Toezicht en Bestuur is omschreven welke bestuursbesluiten de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven en welke besluiten tot de eigenstandige bevoegdheid van de Raad van Toezicht behoren (zoals benoeming van de accountant). Waar de Raad van Toezicht goedkeuring geeft kan dat ook een proactieve invulling hebben. Dus niet alleen 'formele goedkeuring achteraf' maar een 'goedkeuring onder voorwaarden', wat betekent dat - zoals eerder gesteld, situationeel - risicovolle dossiers in het bijzonder worden gemonitord zodat tijdige bijsturing mogelijk is.

In zijn werkwijze bewaakt de Raad van Toezicht in samenspraak met de bestuurder de actuele, tijdige en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen en documenten, via meer informele werkvormen en ontmoetingen én via andere bronnen dan de bestuurder. De bestuurder wordt vroegtijdig geattendeerd op ontwikkelingen. De raad zal in overleg met de bestuurder een informatieprotocol vaststellen (opgenomen in dit document).

De Raad van Toezicht komt zes keer per jaar regulier bijeen waaronder een strategische (thema)bijeenkomst. De agenda wordt bepaald door de voorzitter in overleg met de bestuurder. Leden van de raad kunnen agendapunten doorgeven aan de voorzitter, en eventueel toevoegen, mits niet in tegenspraak met de statuten en reglementen, aan het begin van een vergadering van de RvT. Daarnaast kan elk lid van de raad ook diverse 'gestructureerde' contacten onderhouden met personen in de organisatie. Dit voor het vergaren van informatie over het besturingsproces in de organisatie. De bestuurder is hiervan op de hoogte. Tijdens de contacten met de personen in de organisatie onthoudt het lid van de RvT zich van het innemen van standpunten.

Binnen de raad wordt gewerkt met de volgende taakverdeling. De portefeuillehouders hebben overleg met de hieronder benoemde personen:

- Voorzitter, regelmatig met de bestuurder inzake de voortgang en het functioneren van de organisatie;
- De remuneratiecommissie heeft 1 maal per jaar overleg met de bestuurder over het functioneren van de Bestuurder. Het verslag van het jaaroverleg en 360 graden feedback zal besproken worden in de RvT;
- De auditcommissie heeft 1 maal per jaar overleg met de controller en met de accountant in aanwezigheid van de bestuurder. Het verslag van dit overleg wordt besproken in de raad;
- De gehele raad heeft 1 maal per jaar overleg met de personeelsvertegenwoordiging. Als de raad behoefte heeft aan aanvullende informatie dan kan in afstemming met de bestuurder overleg gevoerd worden met andere interne en externe betrokkenen (stakeholders). De resultaten van dit overleg wordt door de raad gedeeld met de bestuurder.
- De leden van de raad haken regelmatig aan bij (informele) bijeenkomsten met personeel om een beeld te vormen over de organisatie en de voortgang van activiteiten.

In bijzondere gevallen wordt onafhankelijk advies van derden ingewonnen. Besluiten worden altijd in de raad of door de bestuurder (afhankelijk van het onderwerp) en niet in de commissie, genomen.

² Ondanks dat Robuust formeel geen zorgorganisatie is onderschrijven we deze code, aangezien het werkgebied van Robuust veelal zorgorganisaties betreft.

De basistoets voor de Raad van Toezicht is het oordeel of de bestuurder 'in control' is. Daarmee wordt bedoeld dat de besturing van de Robuustorganisaties op koers ligt om de strategische doelen te bereiken en dat de risico's adequaat beheerst worden. Dat wil niet zeggen dat de Raad van Toezicht zelf alles controleert (wat ook niet mogelijk is). Wel ziet de raad erop toe dat conform de besturingsfilosofie en binnen de kaders van het beleid van de Robuustorganisaties de resultaatverantwoordelijkheid wordt waargemaakt. De bestuurder informeert in dit kader regelmatig de Raad van Toezicht over de voortgang van de genomen besluiten.

Naast risicobeheersing zijn 'soft controls' ook onderdeel van het toezichtkader. Daaronder worden zaken verstaan als: wordt er integer gehandeld, is de besturing van de Robuustorganisatie gebaseerd op vertrouwen van medewerkers, is er betrokkenheid vanuit de stakeholders?

Jaarlijks wordt het functioneren van de bestuurder beoordeeld volgens een vast stramien of toetsingskader. Periodiek vindt hiertoe een 360-graden feedback voor plaats, gezamenlijk wordt bepaald hoe de input tot stand komt.

- a) Wat het eigen functioneren betreft, hanteert de raad een rooster van aftreden conform de branchecode en conform opgenomen in de statuten en het reglement. Statutair is vastgesteld dat de raad uit minimaal drie personen bestaat. In het Reglement Raad van Toezicht staat beschreven hoe de wervings- en benoemingsprocedure eruit ziet voor zowel leden van de raad als voor de voorzitter, evenals het opstellen van een profielschets. De rol van de personeelsvertegenwoordiging staat genoemd in de Arbeidsvoorwaarden Robuust. Stand van heden: De PVT heeft het recht om één lid in het toezichthoudend orgaan van de instelling voor benoeming voor te dragen. Daarnaast is afgesproken dat de PVT in andere gevallen deelneemt aan de procedure.



D. Toetsingskader

De bovenstaande visie en het algemeen toezichtkader kunnen worden vertaald in een toetsingskader van concrete resultaten, uitgaande van de ambities, visie en strategie van de Robuustorganisatie.

In aanvulling op het Reglement Raad van Toezicht en Reglement Bestuur is het toetsingskader hieronder verder uitgewerkt.

De raad hanteert daarbij de volgende werkwijze:

1. De Raad van Toezicht maakt onderscheid tussen *doelstellingsbeleid* (missie, visie, strategie, kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren), *procesevaluatie* (betrokkenheid stakeholders) en *middelenbeleid* en zal op deze drie terreinen toezien.
2. De bestuurder maakt jaarlijks voor aanvang van het nieuwe jaar vanuit een meerjarenperspectief een voorstel voor een jaarplanning waarin, naast de statutair verplichte documenten (begroting, jaarrekening, etc.), is opgenomen op welke momenten bepaalde ijkpunten (kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren m.b.t. doelstellingen, de processen en middelen) worden geagendeerd. Deze jaarplanning wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld.
3. Het operationaliseren van de doelstellingen in resultaten is een verantwoordelijkheid van de bestuurder. Dat geldt vervolgens ook voor het verantwoorden dat de resultaten zijn gerealiseerd of tijdig worden bijgesteld, als de situatie dat vraagt.
4. De raad toetst de resultaten door de bestuurder aan zijn formulering van, mede met behulp van het algemene over wetgeving, statuten, gezond verstand en ethische opvattingen.
5. De raad toetst vervolgens of de bestuurder voldoende kan aantonen dat de operationalisatie is gerealiseerd.
6. Mocht de raad over de operationalisatie of de bewijslast niet tevreden zijn, dan kan de Raad van Toezicht afhankelijk van de oorzaak ervan (a) de bestuurder vragen om aanvullende bewijslast of (b) naar de toekomst toe aanscherpen.
7. De raad heeft de verantwoordelijkheid om haar eigen informatiepositie vorm te geven door overleg met interne medewerkers en externe stakeholders.

Systematische toetsing

Om de jaarplanning en de belangrijkste onderwerpen systematisch aan de orde te stellen, stelt de raad in nauw overleg met de bestuurder jaarlijks een vergaderjaarschema vast, waarin alle eerder genoemde aandachtspunten zijn onder te brengen. In het vergaderjaarschema zijn themavergaderingen en standaardvergaderingen opgenomen. In het vergaderjaarschema wordt op tenminste één van de vergaderingen, één van de volgende onderwerpen geagendeerd (1,2):

- a) De behandeling van de begroting.
- b) De behandeling van het jaarverslag waarin opgenomen de jaarrekening.
- c) De behandeling van de accountantscontrole en – verslag.
- d) Het functioneren van de bestuurder en diens arbeidsvoorwaarden.
- e) Het eigen functioneren van de Raad van Toezicht, waarbij ook wordt betrokken de relatie tussen de Raad van Toezicht en de bestuurder.
- f) Het beoordelen van de maatschappelijke functie van de Robuustorganisatie; het formuleren van doelstellingen zowel voor de bestuurder, als voor de Raad van Toezicht zelf.
- g) De strategie inclusief de daaraan verbonden risico's en de mechanismen tot beheersing daarvan.
- h) De kwaliteit van de dienstverlening/klantonderzoek.
- i) Het rooster van aftreden.

Daarnaast worden eveneens vaste punten geagendeerd zoals mededelingen bestuurder, financiële tussenrapportages, prestatieafspraken, governance, goedkeuring verlenen aan die besluiten van de bestuurder waarvoor goedkeuring vereist is, en actuele zaken.

E. Informatieprotocol

De primaire bron van informatie voor de Raad van Toezicht is de bestuurder. In de statuten en de Reglementen Bestuur en Raad van Toezicht (artikel 4) staat een opsomming van de onderwerpen waarover de bestuurder de raad minimaal informeert, zowel schriftelijk als mondeling, zowel regulier als incidenteel. De verschaft informatie wordt tijdens reguliere vergaderingen van de raad met de bestuurder besproken.

De volgende informatie wordt door de bestuurder voorts verstrekt via een daartoe ontwikkelde rapportage / notities / intranet of via andere wegen zoals in voorgaande is vermeld:

1. Algemeen:

- a. (concepten van) het strategisch beleidsplan
- b. (concepten van) het Jaarplan met doelen, normen en impact
- c. (voorstellen tot) samenwerkingsverbanden
- d. toegang tot intranet (Plek) om interne berichten en (voortgangs) informatie te zien

2. Inhoudelijk:

- a. kwartaalrapportages met doelen, normen en impact.

3. Financieel:

- a. de jaarlijkse begroting in het kader van meerjarenramingen
- b. financiële kwartaalrapportages
- c. de jaarrekening
- d. het jaarverslag

De raad toetst de informatie onder meer bij de externe accountant, bij de personeelsvertegenwoordiging en de stakeholders.

4. Kwaliteit

- a) periodieke bespreking met Raad van Toezicht van de inhoudelijke kwartaalrapportages
- b) planning & control cyclus
- c) risicoanalyse en beheersmaatregelen
- d) accountantscontrole- en verslag
- e) klant/stakeholderonderzoek (frequentie cf. afspraak met de zorgverzekeraars)

Bijlagen:

1. De Zorgbrede Governancecode 2017
2. De statuten van de Stichting Robuust Groep
3. Reglement Bestuur
4. Reglement Raad van Toezicht