

Reglement Raad van Toezicht & Advies
Stichting Zorgbalans

In dit reglement wordt de werkwijze van de Raad van Toezicht en Advies geregeld. Het betreft hier een aanvulling op c.q. uitwerking van de wettelijke en statutair vastgelegde regels.

Dit reglement is naar aanleiding van de statutenwijziging in december 2016, compleet herzien en na advisering door de Raad van Bestuur op 15 december 2016 door de Raad van Toezicht en Advies vastgesteld.

Evaluatie:

Zodra dit noodzakelijk is in verband met wijzigende wet- en/of regelgeving of statuten en indien de Raad van Toezicht en Advies dit gewenst acht.

Zorgbalans Reglement Raad van Toezicht en Advies

Inhoudsopgave

- I. Positionering Raad van Toezicht en Advies**
 - 1. Organisatiestructuur
 - 2. Doel en verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht en Advies

- II. Samenstelling Raad van Toezicht en Advies**
 - 3. Samenstelling Raad van Toezicht en Advies
 - 4. Benoemingsprocedure Raad van Toezicht en Advies
 - 5. Gedrageregels
 - 6. Schorsing en ontslag Raad van Toezicht en Advies
 - 7. Honorering en vergoeding
 - 8. Evaluatie eigen functioneren

- III. Raad van Toezicht en Advies als werkgever**
 - 9. Taken als werkgever van Raad van Bestuur
 - 10. Beoordeling leden van de Raad van Bestuur

- IV. Raad van Toezicht en Advies als toezichthouder**
 - 11. Taken als toezichthouder

- V. Raad van Toezicht en Advies als adviesorgaan**
 - 12. Adviestaak

- VI. Werkwijze en verantwoording Raad van Toezicht en Advies**
 - 13. Werkwijze Raad van Toezicht en Advies
 - 14. Conflictenregeling
 - 15. Verantwoording

- VII. Informatievoorziening**
 - 16. Informatieprotocol

- VIII. Wijziging van het reglement**
 - 17. Evaluatie en wijziging

bijlage 1: Instellen en samenstellen commissies Raad van Toezicht en Advies
bijlage 2: Honoreringsregeling RvT&A februari 2014
bijlage 3: Profiel Raad van Toezicht en Advies
bijlage 4: Conflictenregeling

I. Positionering Raad van Toezicht en Advies

1. Organisatiestructuur

- a. De statuten van de stichting Zorgbalans (verder te noemen: de stichting) voorzien in een Raad van Toezichtstructuur.
- b. De Raad van Bestuur bestuurt Zorgbalans en bewaakt en stimuleert op basis van de strategie en visie de verbinding en balans tussen alle onderdelen van de organisatie.
- c. De Raad van Toezicht en Advies houdt integraal toezicht op het beleid en beheer van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De Raad van Toezicht en Advies staat de Raad van Bestuur met advies terzijde.
- d. De directeuren leiden het eigen organisatieonderdeel en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de bestuurlijke besluiten. De directeuren staan de Raad van Bestuur met advies terzijde.
- e. Het Directieteam bestaat uit de leden van de Raad van Bestuur en de directeuren. Het Directieteam stemt regulier de realisatie van de strategie en de afgeleide doelstellingen met elkaar af, waarvoor een ieder zich integraal verantwoordelijk voelt.
- f. Het Directieberaad bestaat uit de leden van het Directieteam, aangevuld met collega's uit de eigen organisatie met bijzondere deskundigheid, die de zogenaamde expertzetels daar bemensen, adviseert de Raad van Bestuur inhoudelijk over bestuurlijke besluiten.

2. Doel en verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht en Advies

Doel van het toezicht is te bevorderen dat de Raad van Bestuur de doelstellingen van Stichting Zorgbalans en de met haar verbonden instellingen doelgericht, effectief, doelmatig, rechtmatig en zorgvuldig realiseert.

De Raad van Toezicht en Advies heeft daarbij een drievoudige taak:

- a. werkgever van de Raad van Bestuur;
- b. toezichthoudende taak op beleid van de Raad van Bestuur ten aanzien van de doelstellingen van de stichting alsmede rechtspersonen waarvan het bestuur aan de stichting is opgedragen. De Raad van Toezicht en Advies toetst of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie in relatie tot zijn functie en of hij een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de organisatie betrokken zijn;
- c. adviestaak.

II. Samenstelling Raad van Toezicht en Advies

3. Samenstelling Raad van Toezicht en Advies

- a. In de Statuten is bepaald uit hoeveel leden en met welk profiel de Raad van Toezicht en Advies moet zijn samengesteld.
- b. De voorzitter en de vicevoorzitter worden door de Raad van Toezicht en Advies uit zijn midden benoemd.
- c. De Raad van Toezicht en Advies hanteert een rooster van aftreden zodanig dat een lid telkens niet langer zitting heeft dan 4 jaar en streeft evenwichtigheid in ervaring en zittingsduur na. De voorzitter en vicevoorzitter kunnen niet gelijktijdig aftreden. Om reden van verstandig opvolgerschap kan het rooster van aftreden door de Raad van Toezicht en Advies worden gewijzigd.
- d. De Raad van Toezicht en Advies kan een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden afspreken. In ieder geval wordt één lid binnen de Raad van Toezicht en Advies aangewezen als aanspreekpunt voor kwaliteit en veiligheid van de zorg. Een eventuele verdeling laat echter de collegiale verantwoordelijkheid voor het integrale toezicht door de Raad op dat aandachtsgebied onverlet.
- e. De Raad van Toezicht en Advies kan ter voorbereiding op zijn besluitvorming alsmede op specialistische gebieden adviescommissies instellen van 2 à 3 Raad van Toezicht en advies leden
Benoeming als lid van deze commissies is voor een periode van maximaal 2 jaar. De Raad van Toezicht en Advies evalueert zelf het functioneren van de commissie. Leden van een commissie kunnen, zolang ze lid zijn van de Raad van Toezicht en Advies, onmiddellijk worden herbenoemd voor een volgende periode van telkens maximaal 2 jaar.
Leden van het Directieberaad kunnen door de Raad van Toezicht en Advies worden uitgenodigd deel uit te maken van een commissie (bijlage 1).

4. Benoemingsprocedure Raad van Toezicht en Advies

- a. De profielschets die door de Raad van Toezicht en Advies wordt opgesteld voor een toekomstig lid van de Raad van Toezicht en Advies kan per vacature rekeninghoudend met de actuele behoefte aan expertise, worden aangevuld met specifieke eisen. (bijlage 2)
- b. In de procedure van werving, selectie, voordracht en benoeming van een lid van de Raad van Toezicht en Advies hebben de Raad van Bestuur, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad het recht de Raad van Toezicht en Advies te attenderen op kandidaten en het recht advies te geven over de profielenmix, profielschets(en), de procedure en de voorgedragen kandidaten.
- c. Een lid van de Raad van Toezicht en Advies kan voor maximaal één termijn (vier jaar) worden herbenoemd. De functie in de Raad behoeft daarbij niet hetzelfde te zijn gedurende de nieuwe zittingsperiode. Bij een voorstel tot herbenoeming worden de motieven voor herbenoeming vermeld.
- d. De werving van leden voor de Raad van Toezicht en Advies vindt open en breed plaats.
- e. De Centrale Cliëntenraad heeft het recht één lid van de Raad van Toezicht en Advies bindend voor te dragen.
- f. De Ondernemingsraad heeft het recht om één lid van de Raad van Toezicht en Advies voor te dragen.
- g. De Raad van Toezicht en Advies stelt een selectiecommissie in, die tot taak heeft kandidaten te selecteren. De Raad van toezicht en advies kan kandidaten verzoeken om een "bewijs van gedrag" en referenties.
- h. De selectiecommissie ziet er op toe dat de geselecteerde kandidaten kennismakingsgesprekken hebben met de Raad van Bestuur en een afvaardiging van de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad. Na deze kennismaking doet de selectiecommissie een voordracht aan de Raad van Toezicht en Advies.
- i. De Raad van Toezicht en Advies neemt een voorgenomen besluit tot benoeming en stelt de Raad van Bestuur, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad in de gelegenheid hierover advies uit te brengen alvorens tot benoeming over te gaan.

5. Gedragsregels

De actuele Zorgbrede Governance Code geldt hierbij als uitgangspunt.

- a. Handelingsperspectief
De Raad van Toezicht en Advies handelt vanuit en in het belang van Zorgbalans, conform de doelstelling die daartoe in de statuten is vastgelegd.
- b. Onafhankelijkheid
De Raad van Toezicht en Advies wordt samengesteld uit leden, die onafhankelijk zijn van de Raad van Bestuur en van externe en interne belangenpartijen, en die ten opzichte van elkaar en van de Raad van Bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Ook elke schijn van belangenverstrengeling tussen Zorgbalans, de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht en Advies moet worden vermeden.
De leden van de Raad handelen zonder last of ruggespraak ook ten opzichte van de organen die hen hebben voorgedragen.
- c. Onverenigbaarheden
De functie van lid van de Raad van Bestuur van Zorgbalans en de daaraan verbonden organisaties en lid van de Raad van Toezicht en Advies zijn niet verenigbaar. Evenmin kunnen werknemers van Zorgbalans of gelieerde rechtspersonen lid zijn van de Raad van Toezicht en Advies. Zie ook artikel 12 Statuten.
- d. Openbaarheid
De reglementen van de Raad van Toezicht en Advies en van de Raad van Bestuur, het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht en Advies, het profiel van de Raad van Toezicht en Advies en de profielschetsen van de leden, de samenstelling de Raad van Toezicht en Advies met leeftijd, beroep, voor de functie relevante nevenfuncties, datum eerste benoeming en de termijn waarvoor de leden benoemd zijn alsmede hun honorering zijn openbaar.
- e. Meldingsplicht
 - Een lid van de Raad van Toezicht en Advies meldt een potentieel tegenstrijdig belang of onverenigbaarheid (voor zichzelf of van een ander lid) terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en Advies.

- Een incidenteel tegenstrijdig belang kan door de Raad van Toezicht en Advies worden opgelost met een tijdelijke voorziening, mits het betrokken lid daaraan meewerkt. Structurele belangenverstremming van een lid van de Raad van Toezicht en Advies is niet toegestaan, het desbetreffende lid treedt tussentijds af.
 - Indien een lid van de Raad van Toezicht en Advies voorziet dat een nevenfunctie of nevenwerkzaamheden invloed zal/zullen (gaan) hebben op de positie als lid van de Raad van Toezicht en Advies dan wel op de positie van de Raad van Toezicht en Advies zelf, dan meldt hij dit terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en Advies. Indien naar de mening van de Raad van Toezicht en Advies de onafhankelijke positie van de Raad van Toezicht en Advies hierdoor negatief beïnvloed wordt of schade ondervindt dan treedt het betreffende lid tussentijds af.
- f. **Geheimhouding**
De leden van de Raad van Toezicht en Advies zijn verplicht tot geheimhouding van hetgeen hun uit hoofde van hun functie ter kennis is gekomen voor zover die verplichting uit de aard van de zaak volgt of hun uitdrukkelijk is verzocht. Deze verplichting eindigt niet bij de beëindiging van het lidmaatschap van de Raad van Toezicht en Advies.
- g. **Publiciteit**
De voorzitter van de Raad van Toezicht en Advies is met betrekking tot zaken aangaande de Raad van Toezicht en Advies het aanspreekpunt. De overige leden van de Raad van Toezicht en Advies doen geen publieke uitspraken over het beleid en besluiten van de Raad van Toezicht en Advies tenzij op verzoek van dan wel in overleg met de voorzitter.

Verbodsbepalingen

De leden van de Raad van Toezicht en Advies zullen zich ervan onthouden:

- a. middellijk of onmiddellijk deel te nemen aan aannemingen, leveranties e.d. van Zorgbalans;
- b. middellijk of onmiddellijk geschenken, provisie of commissieloon aan te nemen of te bedingen van personen die ten behoeve van Zorgbalans werkzaam zijn dan wel van (potentiële) leveranciers;
- c. van cliënten of van derden met wie zij door hun functie in aanraking komen, giften of beloning aan te nemen of te bedingen;
- d. zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van de Raad van Toezicht en Advies personen in dienst van Zorgbalans voor persoonlijke doeleinden werkzaamheden te laten verrichten of iets dat aan Zorgbalans toebehoort voor persoonlijke doeleinden te gebruiken;
- e. zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van de Raad van Toezicht en Advies deel te nemen aan het toezicht of het bestuur van rechtspersonen, die middellijk of onmiddellijk producten en/of diensten ten behoeve van werkgever kunnen offrenen, dan wel samenwerken met Zorgbalans, dan wel voor samenwerking in aanmerking komen.

6. Schorsing en ontslag Raad van Toezicht en Advies

- a. Er is statutair vastgelegd in welke gevallen en op welke wijze de Raad van Toezicht en Advies een lid van de Raad van Toezicht en Advies kan schorsen en/of ontslaan.
- b. Leden van de Raad van Toezicht en Advies treden tussentijds af wanneer dit als gevolg van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins geboden is. Het betrokken lid legt zich neer bij het oordeel van de Raad van Toezicht en Advies.
- c. De voorzitter consulteert ieder afzonderlijk lid van de Raad van Toezicht en Advies over schorsing en/of ontslag, buiten aanwezigheid van het lid over wiens schorsing en/of ontslag wordt gesproken.

7. Honorering en vergoeding

- a. De honorering van de Raad van Toezicht en Advies wordt na overleg met de Raad van Bestuur vastgesteld, met inachtneming van het hieromtrent bepaalde in de voor de sector gezondheidszorg geldende wetten en de richtlijnen betrokken van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ).
- b. De honoreringsregeling wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld (zie bijlage 3).
- c. Kosten van deskundigheidsbevordering ten behoeve van het functioneren in de Raad van Toezicht en Advies en onkosten die uit hoofde van de functie zijn gemaakt, worden vergoed (zie verder bijlage 3).

- d. Zorgbalans draagt zorg voor de verzekering van de aansprakelijkheid van de Raad van Toezicht en Advies.

8. Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht en Advies

- a. De Raad van Toezicht en Advies evalueert onderling elk jaar:
- Resultaten en prestaties en zijn eigen functioneren ten opzichte van het doel van de Raad van Toezicht en Advies;
 - Zijn functioneren als collegiaal orgaan, het functioneren van de leden en het functioneren van de voorzitter en vicevoorzitter en zijn omgang met de Raad van Bestuur;
 - De benodigde expertise en gewenste eigen deskundigheidsbevordering; de Raad van Toezicht en Advies draagt zorg voor de eigen deskundigheidsbevordering.
- b. De Raad van Toezicht en Advies deelt de uitkomst van deze evaluatie met de Raad van Bestuur.

III. Raad van Toezicht en Advies als werkgever

9. Taken als Werkgever van de Raad van Bestuur

- a. In de rol van werkgever voorziet de Raad van Toezicht en Advies Zorgbalans van kwalitatief goed bestuur onder andere door het benoemen van, toezicht houden op het functioneren en het beoordelen daarvan, het schorsen en ontslaan van leden van de Raad van Bestuur.
- b. De Raad van Toezicht en Advies bepaalt met inachtneming van de actuele situatie en de statuten het feitelijk aantal leden van de Raad van Bestuur en draagt zorg voor een kwalitatief en statutair goed samengestelde Raad van Bestuur, die ook kwalitatief goed functioneert;
- c. de Raad van Toezicht en Advies stelt een profiel voor de Raad van Bestuur op, dat afgeleid wordt van de doelrealisatie van Zorgbalans;
- d. de Raad van Toezicht en Advies stelt aan de hand van wettelijke, statutaire en reglementaire voorschriften een concept procedure van werving, selectie, voordracht en benoeming voor voorzitter dan wel lid van de Raad van Bestuur op. De Raad van Toezicht en Advies zorgt ervoor dat vanuit de organisatie in ieder geval de leden van het Directieteam bij deze procedure worden betrokken. De Raad van Toezicht en Advies gaat niet tot vaststelling van de procedure over dan nadat de Raad van Bestuur, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad advies hebben uitgebracht dan wel in de gelegenheid zijn geweest advies uit te brengen.
- e. een vacature in de Raad van Bestuur wordt intern openbaar gemaakt, zodat de zittende leden van de Raad van Bestuur, Directieberaad, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad in de gelegenheid zijn de Raad van Toezicht en Advies op kandidaten te attenderen.
- f. Een selectiecommissie geformeerd uit de Raad van Toezicht en Advies heeft tot taak de kandidaten te selecteren. Deze selectiecommissie draagt er zorg voor dat de door haar geselecteerde kandidaten een gesprek hebben met de Raad van Bestuur. Na dit gesprek doet de selectiecommissie een gemotiveerde voordracht aan de Raad van Toezicht en Advies.
- g. de Raad van Toezicht en Advies neemt een voorgenomen besluit tot benoeming en stelt de Raad van Bestuur, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad, na een gesprek met de kandidaat in de gelegenheid hierover advies uit te brengen alvorens tot benoeming over te gaan.
- h. de Raad van Toezicht en Advies stelt met inachtneming van het hieromtrent bepaalde in de voor de sector gezondheidszorg geldende wetten en richtlijnen, de rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en honorering van de leden van de Raad van Bestuur vast en legt deze contractueel met ieder van hen vast.
- i. De Raad van Toezicht en Advies beoordeelt jaarlijks het functioneren van de Raad van Bestuur en individuele leden van de Raad van Bestuur.

10. Beoordeling leden van de Raad van Bestuur

- a. Het jaarlijks beoordelen van het individuele functioneren van een lid van de Raad van Bestuur is gedelegeerd aan de remuneratiecommissie.

- b. Voorafgaand aan het evaluatiegesprek met ieder lid bespreekt de Raad van Toezicht en Advies het functioneren van leden/ lid van de Raad van Bestuur in een aparte vergadering buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht en Advies wordt gevoed door een zelfevaluatie van (het lid van) de Raad van Bestuur en door de informatie die bij de OR en CCR is opgevraagd. De Raad van Toezicht kan besluiten ook bij andere partijen informatie over het functioneren op te vragen. Het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur wordt daar vooraf over geïnformeerd.
- c. In dit evaluatiegesprek komen in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde:
 - bijdrage van het lid van de Raad van Bestuur aan de prestaties van het afgelopen jaar;
 - verwachte aansluiting van de competenties bij hetgeen in de toekomst nodig is;
 - functioneren van de Raad van Bestuur;
 - functioneren van het Directieteam en Directieberaad;
 - relatie met de Raad van Toezicht en Advies;
 - toekomstverwachtingen en –wensen van (het lid van) de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en Advies;
 - arbeidsvoorwaarden.
- d. De resultaten van de individuele beoordelingen worden schriftelijk vastgelegd en door beide partijen ondertekend en daarna besproken met de Raad van Bestuur in zijn geheel.

IV. Raad van Toezicht en advies als toezichthouder

11. Taken als toezichthouder

- a. Als toezichthouder op het beleid van de Raad van Bestuur richt de Raad van Toezicht en Advies zich op:
 - de realisatie van doelen op strategisch en beleidsmatig niveau, ten aanzien van de zorgverlening, de zorgproducten en zorgdiensten, het zorgbedrijf en het management, met aandacht voor het bestuur, de kwaliteitsaspecten van zorg en bedrijf, de cliënttevredenheid, de personeelstevredenheid, de financiering en het financieel beheer;
 - het te ontwikkelen beleid, het ontwikkelde en in uitvoering zijnde beleid en het te evalueren of geëvalueerde beleid. De Raad van Toezicht en Advies toetst de werkelijk behaalde resultaten aan het voorgenomen beleid en de beleidvoornemens aan de hand van de behaalde resultaten op haalbaarheid en realiteitsgehalte;
 - de implementatie van een adequate planning- en controlcyclus in de organisatie door de Raad van Bestuur;
 - de benoeming door de Raad van Toezicht en Advies van de registeraccountant en de verstrekking en de beëindiging van de opdracht tot accountantscontrole;
 - de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- b. Deze taak wordt ten uitvoer gebracht door:
 - a. tenminste eenmaal per jaar de invulling van de maatschappelijke taak, de positie, de strategie en het beleid van Zorgbalans te bespreken met de Raad van Bestuur;
 - b. tenminste eenmaal per jaar de risico's verbonden aan de activiteiten van Zorgbalans te bespreken;
 - c. de strategie, het meerjaren beleids- en bedrijfsplan, de begroting en de jaarrekening en periodieke managementsrapportages te bespreken en goed te keuren;
 - d. de jaarrekening, de accountantsverklaring en de managementletter met de registeraccountant te bespreken;
 - e. gebruik te maken van het goedkeuringsrecht ten aanzien van de in de statuten benoemde 'majeure' besluiten;
 - f. uitspraak te doen over de wijze waarop de Raad van Bestuur de aanbevelingen van de accountant opvolgt;
 - g. gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur te geven;
 - h. periodiek de gang van zaken met de Raad van Bestuur en binnen de instelling met interne organen zoals de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad te bespreken;
 - i. intern en extern verantwoording af te leggen over de uitvoering van zijn taken en het eigen functioneren;

V. Raad van Toezicht en Advies als Adviesorgaan

12. Adviestaak

- a. De adviestaak betreft vooral een klankbordfunctie voor de Raad van Bestuur. De verantwoordelijkheid voor het bestuur ligt uiteraard bij de Raad van Bestuur maar toetsing, meedenken en advisering voorafgaand aan de formele besluitvorming is een belangrijke taak van de Raad van Toezicht en Advies.
- b. De wijze waarop de adviestaak kan worden gekenmerkt is als "met de handen op de rug" maar actief en enthousiast.
- c. Elk individueel lid van de Raad van Toezicht en Advies kan, op incidenteel verzoek van de Raad van Bestuur, deze met raad terzijde staan en meldt dit aan de Raad van Toezicht en Advies. Aan een zodanig advies is op generlei wijze een tegenprestatie verbonden.

VI. Werkwijze en verantwoording Raad van Toezicht en Advies

13. Werkwijze Raad van Toezicht en Advies

- a. Om het doel van het toezicht te kunnen realiseren voert de Raad van Toezicht en Advies het toezicht uit op basis van een gestructureerde vergaderwerkwijze, informatievoorziening, menings-, besluit- en oordeelsvorming en evaluatie van het toezicht, gebaseerd op de planning- en controlecyclus binnen Zorgbalans. Daartoe,
 - vergadert de Raad van Toezicht en Advies minimaal 4 maal per jaar in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Ten behoeve van de eigen voorbereiding en beraad kan de Raad van Toezicht en Advies ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderen. Van de uitkomsten van dit beraad wordt verslag gedaan in de gezamenlijke vergadering;
 - stelt de Raad van Toezicht en Advies door haar gewenste adviescommissies in (artikel 3.e en bijlage 1);
 - maakt de Raad van Toezicht en Advies gebruik van een in overleg met en door de Raad van Bestuur vastgestelde periodieke managementrapportage;
 - baseert de Raad van toezicht en Advies zich op de schriftelijke en mondelinge rapportages van de externe accountant;
 - roept de Raad van toezicht en Advies zo nodig de deskundigheid van derden in.
- b. De Raad van Bestuur draagt desgewenst zorg voor secretariële ondersteuning van de Raad van toezicht en Advies en voor de verslaglegging.
- c. De Raad van Toezicht en Advies bespreekt tenminste eenmaal per jaar het functioneren van de Raad van Bestuur en de eigen relatie tot de Raad van Bestuur aan de hand van onder ander de volgende punten:
 - is de kwaliteit van de Raad van Bestuur toereikend, rekening houdend met de aard en omvang van de organisatie;
 - heeft de Raad van Bestuur het beleid vastgelegd in een meerjaren beleidsplan;
 - heeft de Raad van Bestuur zijn doelen en resultaten in concrete termen geformuleerd,
 - rapporteert de Raad van Bestuur tijdig aan de Raad van Toezicht en Advies over alle voor de organisatie belangrijke aangelegenheden;
 - stelt de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht en Advies voldoende in staat zijn taak naar behoren te verrichten;
 - waakt de Raad van Bestuur over de financiële positie van de organisatie op korte en langere termijn en voert het een gezond financieel beleid.

14. Conflictenregeling

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en Advies zijn een regeling voor het handelen bij onderlinge conflicten overeengekomen. Zie bijlage 4.

15. Verantwoording

- a. De Raad van Toezicht en Advies legt jaarlijks verantwoording af door middel van een schriftelijk jaarverslag, dat dient te voldoen aan de eisen die daaraan worden gesteld in het kader van de Zorgbrede Governancecode. Dit verslag maakt onderdeel uit van de jaarstukken van Zorgbalans.
- b. De Raad van Toezicht en Advies vermeldt in haar jaarverslag:
 - de samenstelling en de wijzigingen daarin van de Raad van Toezicht en Advies met namen, titels, leeftijd en woonplaats;

- de positie die de leden van de Raad van Toezicht en Advies innemen op het rooster van aftreden;
- de beoordeling van de doelrealisatie en van de invulling van de maatschappelijke taakstelling;
- de integraal en de door de individuele leden van de Raad van Toezicht en Advies verrichte werkzaamheden en activiteiten;
- de in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en Advies besproken onderwerpen met een beknopte toelichting daarop;
- alle voor de organisatie van belang zijnde genomen besluiten;
- de uitvoering van de (statutair) aan de Raad van Toezicht en Advies opgedragen taken/bevoegdheden;
- de honorering van de Raad van Toezicht en Advies;
- de intern gevoerde overlegsituaties.

VII. Informatievoorziening

16. Informatievoorziening

- a. De Raad van Toezicht en Advies geeft aan welke informatiebehoefte hij heeft.
- b. De Raad van Bestuur informeert de Raad van Toezicht en Advies regelmatig en tijdig over onder andere:
 - de realisatie van de doelstellingen, prestaties en resultaten;
 - de ontwikkeling van de risico's die Zorgbalans loopt, waaronder de afgegeven borg- en zekerheidsstellingen;
 - ontwikkelingen op het gebied van de (maatschappelijke) positionering en de strategie van de organisatie;
 - ontwikkelingen ten aanzien van onderwerpen, waarvoor de Raad van Bestuur de goedkeuring van de Raad van Toezicht en Advies voor voorgenomen besluitvorming nodig heeft;
 - impactvolle bestuursbesluiten waaronder wordt begrepen, de benoeming en ontslag van directeuren en andere cruciale medewerkers in de organisatie en integriteitskwesties;
 - problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
 - problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden;
 - calamiteiten die gemeld zijn bij de Inspectie van Gezondheidszorg, de Arbeidsinspectie of Justitie;
 - het voeren van gerechtelijke procedures, niet zijnde incassoprocessen;
 - kwesties, waarvan kan worden verwacht dat zij in de publiciteit komen en/of van belang zijn voor de Raad van Toezicht en Advies.
- c. De Raad van Toezicht en Advies wint informatie in door de contacten en ontmoetingen met het Directiebestuur of leden daarvan en/of overige personeelsleden, alsmede door bedrijfs- en locatiebezoeken.
- d. Op uitnodiging van de Raad van Toezicht en Advies maken leden van het Directiebestuur deel uit van een commissie van de Raad van Toezicht en Advies met als doel om elkaar te kennen en op hoofdlijnen ontwikkelingen binnen de zorg en Zorgbalans met elkaar te delen en zienswijzen uit te wisselen (bijlage 1).
- e. De Raad van Toezicht en Advies wint informatie in door de contacten met Ondernemingsraad. Daartoe vergadert een afvaardiging van de Raad van Toezicht en Advies, waaraan in ieder geval het Raad van Toezicht en Advies-lid dat is voorgedragen door de Ondernemingsraad deel uitmaakt, minimaal tweemaal per jaar met de volledige Ondernemingsraad.
- f. De Raad van Toezicht en Advies wint informatie in door de contacten met de Centrale Cliëntenraad. Daartoe vergadert een afvaardiging van de Raad van Toezicht en Advies, waaraan in ieder geval het Raad van Toezicht en Advies-lid dat is voorgedragen door de Centrale Cliëntenraad deel uitmaakt, minimaal tweemaal per jaar met de volledige Centrale Cliëntenraad.

VIII. Wijziging van het reglement

17. Evaluatie en wijziging

- a. Dit reglement is naar aanleiding van de statutenwijziging in december 2016, compleet herzien en na advies van de Raad van Bestuur, door de Raad van Toezicht en Advies opdecember 2016 vastgesteld.
- b. Het reglement wordt geëvalueerd als dit noodzakelijk is in verband met wijzigende wet- en/of regelgeving of statuten en als de Raad van Toezicht en Advies dit gewenst acht.
- c. Dit reglement kan worden gewijzigd door een besluit van de Raad van Toezicht en Advies. Over een voorgenomen wijziging van het reglement, krijgt de Raad van Bestuur de gelegenheid vooraf een advies te geven.
- d. In gevallen waarin dit reglement niet voorziet en/of interpretatieverschillen bestaan, vindt zo nodig overleg plaats met de Raad van Bestuur waarna de Raad van Toezicht en Advies besluit.

Bijlage 1: Instellen en samenstellen commissies Raad van Toezicht en Advies

- a. Op basis van artikel 3 lid e Reglement Raad van Toezicht en Advies heeft de Raad van Toezicht en Advies besloten, na hierover advies te hebben gevraagd aan de Raad van Bestuur, dat met ingang van 1 januari 2017 tot nader besluit, de volgende adviescommissies worden ingesteld:
- Commissie economisch duurzaam
 - Commissie goede zorg
 - Commissie goed werk;
 - Renumeratiecommissie.
- b. Een lid van de Raad van Toezicht en Advies wordt voor een periode van maximaal 2 jaar als lid van één of meerdere commissies benoemd. Leden van een commissie kunnen, zolang ze lid zijn van de Raad van Toezicht en Advies, onmiddellijk worden herbenoemd voor een volgende periode van telkens maximaal 2 jaar.
- c. Op uitnodiging van de Raad van Toezicht en Advies, na hierover advies te hebben gevraagd aan de Raad van Bestuur, kunnen leden van het Directiebestuur deelnemen aan een commissie met uitzondering van de renumeratiecommissie. Met ingang van 1 januari 2017 maken tot nader besluit de volgende Directiebestuur functionarissen deel uit van de commissies:
- Commissie economisch duurzaam:
 - De bestuurder, directeur ondersteuning, expertzetel informatiemanagement en expertzetel vastgoed.
 - Commissie goede zorg:
 - De bestuurder, directeuren zorg en expertzetel geneeskundige zaken.
 - Commissie goed werk:
 - De bestuurder, directeuren zorg en expertzetel goed werk en expertzetel juridische zaken.
- d. de Raad van Toezicht en Advies evalueert zelf jaarlijks het functioneren van de commissies en bespreekt dit met de Raad van Bestuur

Bijlage 2: profiel Raad van Toezicht & Advies

1. Algemeen:

In de profielschets is vastgelegd welke kwaliteiten en eigenschappen van leden van de Raad van Toezicht en Advies worden verwacht, aangevuld met achtergrond, discipline en deskundigheid die in de Raad als geheel aanwezig moeten zijn. Deze algemene eisen kunnen waar nodig worden aangevuld met specifieke punten bij vervulling van kwaliteitszetels (zie onder 4) en/of actuele prioritaire aandachtsgebieden (zie onder 3).

De profielschet(sen) worden periodiek getoetst door de RvT&A. Tenminste op het moment dat een zetel al dan niet volgens rooster vacant komt, gaat de Raad van Toezicht en Advies na of de invulling van de betreffende zetel nog voldoet en past binnen het profiel van de Raad van Toezicht en Advies. De Raad gaat hiervoor ook te rade bij de Raad van Bestuur. Zo nodig stelt de Raad de profielschets bij.

- a) De RvT&A telt minimaal 5 en maximaal 7 leden; de RvT&A besluit periodiek en rekeninghoudend met de actuele situatie over het gewenste aantal leden. De RvT&A heeft besloten het aantal leden per zomer 2011 in beginsel vast te stellen op 5.
- b) De Raad van Toezicht en Advies wordt zodanig samengesteld dat de leden van de Raad tezamen beschikken over de vereiste kennis en kunde om de doelen van de strategie en beleid, de resultaten en prestaties van de zorg (de zorginhoudelijke doelen), de zorginstelling(en) en het zorgbedrijf (de personele, financiële en facilitaire doelen) in algemene zin te kunnen beoordelen. De leden dienen gezamenlijk gezien hun ervaring en bekwaamheden in staat te zijn de taken van de Raad van Toezicht en Advies kwalitatief goed te kunnen uitvoeren
- c) Een zo groot mogelijke spreiding van de leden op (relevante) expertise gebieden, ervaring, maatschappelijke positie en achtergrond en gender balans wordt nagestreefd
- d) De zittingsperiode van een lid van de Raad van Toezicht en Advies bedraagt maximaal vier (4) jaar; een lid van de Raad is terstond eenmaal (1) herbenoembaar voor een periode van vier (4) jaar. De functie in de Raad behoeft daarbij niet hetzelfde te zijn gedurende de nieuwe zittingsperiode. De Raad van Toezicht & Advies hanteert een rooster van aftreden zodanig dat een lid telkens niet langer zitting heeft dan 4 jaar en streeft evenwichtigheid in ervaring en zittingsduur na. De voorzitter en vicevoorzitter kunnen niet gelijktijdig aftreden
- e) De voorzitter en de vicevoorzitter worden door de Raad van Toezicht en Advies uit zijn midden benoemd
- f) De Raad van Toezicht en Advies kan een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden afspreken. De aandachtsgebieden zullen in de regel worden bepaald door de achtergrond, discipline en deskundigheid van de leden van de Raad in relatie tot actuele aandachtsgebieden (zie 3). Een eventuele verdeling laat echter de collegiale verantwoordelijkheid voor het integrale toezicht door de Raad op dat aandachtsgebied onverlet.

2. Algemene criteria.

De leden van de Raad van Toezicht en Advies dienen te voldoen aan de volgende objectief te toetsen criteria:

- Heeft affiniteit met de doelstelling en functie van de Stichting, is bereid om de doelstelling zoals omschreven in de statuten en de overeengekomen missie, visie en strategie van Zorgbalans te onderschrijven¹ en actief te ondersteunen

¹ Uit strategie 2009-2011

Missie

Wij helpen mensen met een zorgbehoefte om zolang mogelijk zelfstandig en op een eigen wijze vorm en inhoud aan hun leven te geven.

Visie en focus

De vraag van de cliënt is uitgangspunt voor de kwaliteit en de continuïteit van dienstverlening. Zorgbalans levert op ondernemende en financieel gezonde wijze hoogwaardige diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn, zowel publiek als privaat gefinancierd.

Hierbij kiest Zorgbalans als focus:

- Ouderenzorg en zorgverlening aan chronisch zieken (zowel voor cliënten die geïndiceerd zijn voor langdurend verblijf als ook voor cliënten voor wie een transfer / tijdelijk verblijf in een van de instellingen van Zorgbalans nodig of gewenst is bijv. voor revalidatie).

- bereid en in staat om zich te blijven verdiepen in de ontwikkelingen op het gebied van de zorg in het algemeen en de functies van Zorgbalans in het bijzonder
- voelt zich betrokken bij de zorg- en dienstverlening aan ouderen en chronisch zieken
- heeft een HBO+/ academisch werk- en denkniveau
- heeft basale kennis op het gebied van financiële bedrijfsvoering, vastgoedbeheer, human resources en bedrijfsprocessen
- heeft aantoonbare bestuurlijke ervaring
- heeft voldoende kennis ter zake van beleidsontwikkelingen op het gebied van (kwaliteit van de) gezondheidszorg, thuiszorg en welzijn om (toekomstig) beleid ter zake te toetsen
- heeft zicht op ontwikkelingen op het terrein van goed bestuur (corporate governance) en onderschrijft de code van Zorgbalans
- heeft voldoende expertise op een omschreven aandachtsgebied
- kijkt op hoofdlijnen en vanuit een breed perspectief, heeft strategisch inzicht neemt strikte onafhankelijkheid in acht (in aanmerking nemend wettelijke bepalingen ten aanzien van de Centrale Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad) en een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand
- heeft het vermogen en de attitude om de Raad van Bestuur met raad en als klankbord terzijde te staan
- heeft het vermogen om het beleid van Zorgbalans en het functioneren van de Raad van Bestuur te toetsen en heeft een onafhankelijke positiefkritische grondhouding ten opzichte van de Raad van Bestuur
- is in staat een goede verstandhouding en werkverhouding met de Raad van Bestuur te onderhouden zodat diens competentie(s) optimaal worden benut en tot ontplooiing komen
- heeft het vermogen om advies en toezicht in teamverband uit te kunnen oefenen
- heeft inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als de stichting stellen
- is in staat een zelfstandig en onafhankelijk oordeel te vormen over het totaalbeeld van Zorgbalans
- heeft het vermogen om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over door de Raad van Bestuur voorgelegde aangelegenheden
- beschikt over communicatieve vaardigheden en is in staat een afwijkende mening te ventileren, door te vragen of de nek uit te steken en zaken ter discussie te stellen
- is in staat om op transparante wijze verantwoording af te leggen aan belanghebbende partijen
- staat open voor kritiek
- kijkt positiefkritisch naar eigen functioneren en dat van collega's
- is actief maatschappelijk betrokken; heeft voldoende aantoonbare maatschappelijke contacten (netwerk)
- is van onbesproken maatschappelijk gedrag, heeft verantwoordelijkheidsgevoel en is integer
- is beschikbaar voor voorbereiding en bijwonen van vergaderingen van de RvT&A en adviescommissies zoals vastgelegd in de jaarlijkse beleidscyclus.

3. Specifieke criteria

Naast vorengenoemde criteria is een evenwichtige opbouw en spreiding van de Raad van Toezicht en Advies qua expertisegebieden gewenst; deze kunnen wijzigen n.a.v. de actualiteit en worden bij vacatures en/of herbenoeming van leden opnieuw getoetst.

Specifieke, aantoonbare deskundigheid en ervaring bij één of meer leden van de RvT&A is gewenst op het gebied van:

- beleidsontwikkelingen c.q. deskundigheid op het gebied van gezondheidszorg, thuiszorg en welzijn
- deskundigheid op het gebied van arbeidsverhoudingen c.q. Human Resource Management
- financieel-economische deskundigheid, kennis en ervaring; kennis/ervaring op het gebied van audit/control
- actuele deskundigheid op het gebied van financiering in de zorg en de rol van zorgverzekeraars, zorgkantoor ed.
- kennis/ervaring op het gebied van ICT

-
- Thuiszorg (gegeven de landelijke ontwikkeling, die door de overheid wordt gestimuleerd - om steeds meer mensen zolang mogelijk thuis te laten wonen ook als zij zorg nodig hebben - ziet Zorgbalans hier een groeimarkt, ook voor nieuwe dienstverlening).
 - Ketenregie (Zorgbalans wil een voortrekkersrol vervullen in het ontschotten van de zorg of het begeleiden van cliënten van de ene vorm van zorg naar een andere).

- kennis en ervaring op het gebied van wonen en vastgoed(beheer)
- deskundigheid op het gebied van wet- en regelgevinggeving, governance e.d.
- deskundigheid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen
- deskundigheid op het gebied van en ervaring in (het omgaan met) openbaar bestuur en politiek
- ervaring met toezicht en bestuur van grote(re) organisaties
- actuele ontwikkelingen in de regio door werk of wonen.

4. Specifieke eisen “kwaliteitszetels”

- is bereid en in staat zich te verdiepen in de standpunten en werkzaamheden van de OR respectievelijk de Centrale Cliëntenraad (CCR) en deze gepast in te brengen bij de RvT&A
noot: het lid van de RvT&A benoemd op voordracht van OR en/of CCR wordt benoemd zonder last en ruggespraak
- is bereid en in staat minimaal 1 maal per jaar de vergadering van de CCR dan wel de OR bij te wonen voor overleg.

5. Voorzitter en vicevoorzitter

Voor de voorzitter en vicevoorzitter gelden de volgende specifieke criteria:

- het kunnen vervullen van de primus-inter-pares rol in de Raad van Toezicht & Advies
- het beschikken over strategisch gevoel, politiek inzicht en vergaderervaring
- het kunnen creëren van een zodanig gezag dat betrokkene hierdoor draagvlak creëert en acceptatie voor besluitvorming tot stand brengt
- het kunnen optreden als werkgever voor de RvB

Bijlage 3: honorering en vergoedingen RvT&A 2014

De honoreringsregeling van de Raad van Toezicht & Advies van Zorgbalans is laatstelijk vastgesteld in februari 2014

Bijlage 4: Conflictenregeling

1. Indien zowel de Raad van Toezicht en Advies als de Raad van Bestuur van mening is dat er sprake is van een conflict tussen beide raden, niet zijnde een arbeidsconflict tussen één of meer leden van de Raad van Bestuur en de stichting, roept de voorzitter van de Raad van Toezicht en Advies een gezamenlijke vergadering met de Raad van Bestuur bijeen. In deze vergadering wisselen partijen de standpunten uit met als doel om tot een oplossing te komen.
2. Als de voorzitter van de Raad van Toezicht en Advies vaststelt dat het niet lukt samen met de Raad van Bestuur tot een oplossing van het conflict te komen dan wordt het conflict voorgelegd aan een commissie van wijzen.
3. Zowel de Raad van Toezicht en Advies als de Raad van Bestuur wijzen ieder een commissielid voor de Commissie van wijzen aan. Deze twee leden wijzen gezamenlijk een derde commissielid aan die ook de voorzitter van de commissie van wijzen is.
4. Deze regeling laat onverlet dat (één der) partijen het conflict kan/kunnen voorleggen aan de Governancecommissie, het Scheidsgerecht, de rechter of de Ondernemingskamer.