**Format door en voor secretaresses raad van bestuur/management: samenwerken en kennis delen!**

 **Profiel samenstelling Raad van Toezicht**

*Een professionele Raad van Toezicht begint met het samenstellen van een goed team. Een algemeen profiel voor de hele Raad van Toezicht vormt de basis voor het vaststellen van de benodigde competenties voor elke individuele toezichthouder. Toezichthouders hebben tegenwoordig een zwaardere verantwoordelijkheid. De kwaliteit van toezicht is de laatste jaren stevig onderwerp van discussie. Er worden hoge eisen gesteld aan de duurzaamheid en de toekomstbestendigheid van organisaties en deze eisen kun je goed vaststellen met een profiel voor de samenstelling van de Raad van Toezicht.*

*Onderstaand profiel kan gebruikt worden als voorbeeld voor de eigen organisatie. Het is een bestaand document vanuit een bestaande organisatie. De formats worden geschoond van specifieke bedrijfsinformatie, het kan voorkomen dat niet de gehele inhoud van toepassing is op jouw organisatie.*

**1 Inleiding**

De Raad van Toezicht werkt voor het bepalen van zijn samenstelling met een profielschets. In de praktijk kan het (tijdelijk) voorkomen dat niet alle profielkenmerken 100% worden gedekt maar dat er kandidaten zijn die (ook) een andere waardevolle inbreng leveren. Deze profielschetsen moeten dan ook vooral als richtinggevend worden beschouwd.

Wanneer zich een vacature - al dan niet volgens rooster - in de Raad van Toezicht voordoet, stelt de Raad van Toezicht een kort individueel profiel voor die betreffende zetel op. Dit profiel is afgestemd op de samenstelling van de Raad van Toezicht maar ook passend binnen het algemene profiel van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht gaat daarbij ook te rade bij de Raad van Bestuur. Zo nodig stelt de Raad van Toezicht de profielschets(en) bij.

De profielschetsen zijn in beginsel openbaar en worden verstrekt aan de Raad van Bestuur, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad.

**2 Het juridische kader**

In de statuten van de zorgorganisatie bij het artikel ‘Raad van Toezicht; samenstelling, profielschets en kwaliteitseisen’ en in het Reglement van de Raad van Toezicht is het juridische kader vastgelegd.

Het kernartikel van de statuten luidt als volgt:

‘De Raad van Toezicht dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. De Raad van Toezicht stelt een profielschets op van de Raad van Toezicht. Ieder lid van de Raad van Toezicht dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Ieder lid van de Raad van Toezicht beschikt over specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de Raad van Toezicht.

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht dienen in ieder geval de volgende uitgangspunten in acht te worden genomen:

* de Raad van Toezicht dient pluriform te zijn samengesteld;
* er dient in de Raad van Toezicht voldoende deskundigheid aanwezig te zijn op bestuurlijk en maatschappelijk terrein;
* de leden van de Raad van Toezicht dienen zowel ten opzichte van elkaar als ten opzichte van de Raad van Bestuur onafhankelijk te opereren;
* de Raad van Toezicht dient zodanig te zijn samengesteld dat een constructieve besluitvorming mogelijk is.

Bij de vaststelling van de profielschets wordt met deze uitgangspunten rekening gehouden.’

Bij de vraag ‘Waarop wordt toezicht gehouden’ worden 5 inhoudsdomeinen onderscheiden, te weten: Ambitie (en ondernemerschap), Realisatie van beleid (wat is er bereikt), Gedrag van de organisatie (hoe is een en ander tot stand gekomen), Risico’s (in brede zin) en Continuïteit en kwaliteit van bestuur.

**3 Profielschets**

De zorgorganisatie vervult een belangrijke maatschappelijke functie en kent een complexe structuur mede als gevolg van de onderscheidende bedrijfsactiviteiten. Een eigenstandige positie enerzijds en samenwerkingsrelaties met anderen anderzijds zijn belangrijk om deze functie te verwezenlijken. De stichtingen werken met een jaarbudget, hebben een balanstotaal en werken met medewerkers die inhoud geven aan zorg, behandeling en dienstverlening.

De zorgorganisatie kent een grote verantwoordelijkheid als zorgverlener, als werkgever en als partner. Veranderingen in de omgeving van de zorg en in de zorg zelf, zijn van invloed op de kwaliteit van deze zorg. De samenleving heeft recht op een blijvend hoge kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg(keten) voor ieder die daar behoefte aan heeft. De samenleving heeft er dan ook recht op te weten hoe er gepresteerd wordt en met welke resultaten.

Ook toezichthouders van de organisatie worden hierop aangesproken en hebben een stimulerende rol. Zij zijn het die voor en namens de samenleving toezien op de invulling van de maatschappelijke functie van de zorgorganisatie, de (maatschappelijke) resultaten en de daaraan verbonden risico’s. De Raad van Toezicht gaat na of de beschikbare middelen doelmatig worden ingezet.

De Raad van Toezicht ziet toe op het bestuur, vanuit de werkgeversrol en adviseert waar nodig. De Raad van Toezicht doet dat vanuit een onafhankelijke positie, met visie, creativiteit en een kritische inslag. Uitgangspunten daarbij zijn, naast de algemeen geldende regelgeving betreffende Governance, de Governance code. Het lidmaatschap van de Raad van Toezicht is een uitdaging en een verplichting om bij te dragen aan de kwaliteitsborging en verbetering van de besturing van de zorgorganisatie. Om zich binnen deze complexe context en vanuit deze opvatting op een adequate manier van zijn taken te kwijten, heeft de Raad van Toezicht leden die samen ten minste over voldoende deskundigheden en kwaliteiten beschikken.

Conform de statutaire bepalingen vindt benoeming plaats voor een periode van 4 jaar met eenmalige herbenoeming voor 4 jaar mits het aftredend lid voldoet aan de op dat moment geldende kwaliteitseisen/profielschets ***(let op; lees hiervoor je eigen statuten door of dit ook bij jou zo is!)***

Statutair is bepaald dat de Raad van Toezicht een profielschets opstelt voor de leden van de Raad van Toezicht. Echter, maatschappelijke ontwikkelingen geven aan dat het de voorkeur heeft indien ook de medezeggenschapsorganen vroegtijdig worden betrokken bij het opstellen van de profielschets en afstand doen van hun voordrachtsrecht.

**3.1 Algemene competenties**

**3.1.1 Bestuurlijke ervaring dan wel inzicht**

Een aanzienlijk deel van de Raad van Toezicht heeft bestuurlijke ervaring in grote complexe organisaties en ervaring met organisatieontwikkeling vraagstukken in dergelijke organisaties. De overige leden hebben die ervaring (nog) niet, maar kunnen op bestuurlijk en strategisch niveau denken dan wel beschikken over specifieke deskundigheden.

Van ieder lid van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat hij of zij de ontwikkelingen ten aanzien van zijn of haar kennisgebied weet te vertalen naar de zorg, behandeling & begeleiding, wonen en vastgoed. Voorstelbaar is dat bepaalde kennisgebieden gecombineerd voorkomen in één persoon.

Dit betekent dan ook, dat bij de samenstelling van de Raad van Toezicht vooral gekeken wordt of de totale groep op bovengenoemde kennisgebieden voldoende in huis heeft.

Gezien het belang van de financiële continuïteit is de bedrijfseconomische en specifieke financiële kennis vanuit meerdere personen en invalshoeken nodig. Bovendien zal de voorzitter (en zijn vervanger) naast inhoudelijke deskundigheid vooral capaciteiten moeten hebben om leiding te geven aan de Raad van Toezicht.

**3.1.2 Persoonlijke kwaliteiten van de leden**

Betrokkenheid en tegelijk met handen op de rug opereren

De leden van de Raad van Toezicht zijn betrokken bij de zorgorganisatie, maar weten tegelijk de afstand te houden die past bij de toezichtfunctie.

Zij weten ook wanneer het nodig is om dichter bij te komen en eventueel zelfs te interveniëren; echter, zonder aan onafhankelijkheid in te boeten.

Snel overzicht en inzicht verwerven

De leden weten met informatie op afstand snel overzicht en inzicht te krijgen in wat er speelt in en rondom de zorgorganisatie en in complexe strategische vragen. Dat betekent dat zij over de ervaring en het analytisch vermogen beschikken om met dergelijke vraagstukken om te gaan. Daarom mag een opleiding op ten minste WO-niveau worden verwacht.

Doortastend besluiten

De leden zijn besluitvaardig. Zij kunnen en willen de verantwoordelijkheid nemen voor besluiten en durven waar nodig te handelen.

Proactieve houding en gedrag

De leden wachten niet alleen af en reageren op de inbreng van bestuur en collega-toezichthouders, maar nemen zelf initiatief en entameren onderwerpen en invalshoeken.

Zij zijn een kritische en alerte sparringpartner.

Goed ontwikkelde maatschappelijke antenne en geweten

Als maatschappelijke onderneming heeft de zorgorganisatie te maken met vele, soms tegenstrijdige belangen, zowel intern als extern. Hiervoor hebben de leden van de Raad van Toezicht oog en dit weegt mee in hun oordeels- en besluitvorming. De Raad van Toezicht ziet verder toe op de ‘deugdelijkheid’ van het bestuur en de aansluiting bij algemeen geldende maatschappelijke waarden en normen (gewetensfunctie).

Samenwerken in teamverband

De leden zijn gericht op het werken in teamverband, onder andere door gebruik te maken van elkaars complementariteit en door bij te dragen aan een open kritisch klimaat. Een goed team wordt gedragen door een positief kritische sfeer maar er dient ook ruimte te zijn voor goede collegiale verhoudingen waarbij ook een goed gevoel voor humor past.

In staat tot kritische zelfreflectie

De leden zijn in staat om hun eigen bijdrage als toezichthouder kritisch te beoordelen en op basis daarvan hun bijdrage bij te stellen of te beslissen over voortzetting van het lidmaatschap.

**3.1.3 Branchekennis zorg**

Minstens één lid heeft inhoudelijk brede kennis van en ervaring in de zorg. Dat wil zeggen kennis van strategische vraagstukken die in de zorg, gevoel voor zorgorganisaties (met professionals) en hun politieke en maatschappelijke context en ‘hart voor de zorg’. Dat lid dient in staat te zijn om, ondanks de eigen specialisatie, een onafhankelijke visie te hebben, om zo zijn/haar brede kennis en inzichten optimaal ten dienste te kunnen stellen aan de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. De overige leden houden zich gedurende de functie als toezichthouder op de hoogte van de ontwikkelingen in de branche.

**3.1.4 Netwerken**

Het merendeel van de Raad van de Toezicht heeft een zekere verankering in de regio waarin de zorgorganisatie actief is. Zij maken deel uit van regionale netwerken waardoor zij voeling houden met wat er in de regio leeft (onder meer bij potentiële cliënten/patiënten en medewerkers), waardoor zij zicht hebben op de ontwikkelingen in de (zorg)infrastructuur en andere voor de zorgorganisatie relevante terreinen.

**3.1.5 Overige aspecten van het profiel**

Onafhankelijkheid

Er zijn geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers of belangrijke externe belanghebbenden, waardoor er op structurele basis belangentegenstellingen zijn of ten minste de verdenking daarvan kan ontstaan. De leden kunnen onbevangen opereren tegenover bestuur en collega-toezichthouders en ten opzichte van kwesties die spelen voor de zorgorganisatie.

Mannen/vrouwen

Gestreefd wordt naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen.

Leeftijd

Een zekere leeftijdsspreiding is gewenst. Gelet op de eisen gesteld aan deskundigheid, actuele kennis/ervaringen en competenties ligt het accent bij 50 tot 65 jaar.

Tijd – aantal nevenfuncties

Leden van de Raad van Toezicht kunnen voldoende tijd beschikbaar maken en hebben een gelimiteerd aantal nevenfuncties.

Governance

Leden van de Raad van Toezicht onderschrijven de Governancecode Zorg en handelen hiernaar.

**3.2 Profielschetsen per aandachtsgebied/kwaliteitsprofiel**

Binnen de Raad van Toezicht zullen, naast het vooral generalist zijn, ten minste de volgende disciplines/praktische deskundigheden aanwezig (dienen te) zijn waarbij het uiteraard mogelijk is dat meerdere competenties/ervaring in één functie zijn begrepen.

* Voorzitter met bijvoorbeeld een bestuurlijk - juridisch denkkader

• Zorg en behandeling

• Vastgoed

• Financiën met ervaring in het bedrijfsleven (CFO)

• Marketing en PR/communicatie

• Bedrijfsleven en grote (semi-)publieke organisaties

**Voorzitter**

De voorzitter van de Raad van Toezicht wordt door de Raad van Toezicht uit zijn midden benoemd. Van de voorzitter van de Raad van Toezicht worden, onverminderd de profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht, die door de Raad van Toezicht nader worden vastgesteld. In het bijzonder dient de voorzitter:

• Het vermogen te hebben om met autoriteit en een natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de Raad van Toezicht te vervullen.

• Over de persoonlijkheid en achtergrond te beschikken om een leidende rol te vervullen bij de mening- en besluitvorming van de Raad van Toezicht.

• Over inzicht en overzicht te beschikken ten aanzien van de taken en functie van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

• Over zodanige eigenschappen en uitstraling te beschikken dat hij zo nodig extern een rol in het belang van de stichting kan vervullen.

**Gevraagd wordt:**

• Uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden.

• Kennis van complexe bestuurlijke besluitvormingsprocessen.

• Een zeer ruime bestuurlijke ervaring, bij voorkeur opgedaan als (vice-) voorzitter van een (Raad van) Bestuur dan wel bij het Openbaar bestuur.

• Oog voor de complexiteit van bestuurlijke/managementtaken van de bestuurders.

• Ervaring met het omgaan met belangentegenstellingen.

• Een brede maatschappelijke belangstelling, is bij voorkeur bekend met de plaatselijke/regionale politiek, kent de maatschappelijke verhoudingen en beschikt over toegankelijke bestuurlijke en politieke contacten.

• Een goed gevoel voor en ervaring met publiciteitszaken.

**Zorg en behandeling**

Zorgaanbieders moeten hun beleid, producten en diensten constant aanpassen aan nieuwe situaties en krijgen steeds meer maatschappelijke taken opgelegd. De samenstelling van de bevolking en de eisen die worden gesteld zijn sterk aan verandering onderhevig. Transparantie en kwaliteit staan steeds meer in de publieke schijnwerpers. Dit impliceert dat binnen de Raad van Toezicht de kennis van strategische vraagstukken die in de zorg spelen en gevoel voor dit soort organisaties (met professionals) en hun politieke en maatschappelijke context expliciet geborgd moet zijn.

**Gevraagd wordt:**

• Actuele kennis van en inzicht in zorg, behandeling & begeleiding en welzijn.

• Professional met medische- en care- (verpleeghuis/VG/ziekenhuis/GGZ-)achtergrond: bijvoorbeeld arts-bestuurder/psycholoog.

• Aandacht voor een goede invulling van het cliëntperspectief en de positie van de doelgroep.

• Affiniteit met de ontwikkeling van kwaliteitssystemen in de zorg.

• Kennis omtrent de (verwachte) ontwikkeling van zorgconcepten.

• Inzicht in regionale samenwerkingsverbanden in de zorg.

**Vastgoed**

De functie van dit aandachtsgebied is enerzijds om vanuit een bezieling en visie op vastgoed een bijdrage te leveren aan de continuïteit van de zorgorganisatie als innovatieve (woon)zorgorganisatie en haar dienstverlening en nieuwe ideeën van buiten naar binnen toe te voegen en anderzijds een brug te vormen tussen de commerciële ontwikkelingen als (woon)zorgaanbieder en de sociale hoofddoelen.

**Gevraagd wordt:**

• Actuele kennis en ruime ervaring op het gebied van vastgoed.

• Gedegen kennis en inzicht in projectontwikkeling en vastgoed en de verwantschap tussen wonen en (zorg-)vastgoed.

• Aantoonbaar betrokken bij een goede invulling van de sociale woonzorgfunctie en de bijzondere positie van de (kwetsbare groep) huurders.

• Visie op toekomstige rol van corporaties binnen de volkshuisvesting in relatie tot maatschappelijke en doelgroepenontwikkelingen.

• Ideeën op het gebied van leefbaarheid, herstructurering en samenwerking met andere (markt)partijen.

• Een brede maatschappelijke belangstelling met gevoel voor verhoudingen tussen partijen.

**Financiën**

Twee leden hebben dusdanige financiële deskundigheid en ervaring dat zij samen op dat gebied kritisch toezicht kunnen houden op de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen en de financiën van de zorgorganisatie en vanuit deze expertise een hoogwaardig klankbord voor de Raad van Bestuur kunnen zijn. Dat betekent dat zij financiële cijfers kunnen interpreteren, ‘erachter’ kunnen kijken en inzicht hebben in de strategische implicaties voor de langere termijn. Tevens kunnen zij de actuele ontwikkelingen op het terrein van ICT, zorgtechnologie en fiscaal-juridische dossiers beoordelen en als klankbord voor de Raad van Bestuur dienen. Extern zijn deze leden de gesprekspartner vanuit de Raad van Toezicht (Auditcommissie) met de accountant.

**Gevraagd wordt:**

• Kennis van en inzicht in vraagstukken betreffende de financiële continuïteit van een onderneming in het algemeen en van een (woon)zorgorganisatie in het bijzonder.

• Belangstelling voor financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken zoals budgettering, (financiële) verslaggeving en management control.

• Gedegen kennis omtrent de beoordeling van de invulling van risicomanagement.

• Actuele kennis om investeringsbeslissingen te beoordelen op m.n. vastgoedrisico’s.

• Affiniteit met automatiserings- en informatiseringsprocessen en zorgtechnologie alsmede met fiscaal-juridische vraagstukken, waaronder de toepassing van wet- en regelgeving, contractvorming en eventueel procesrecht.

**Marketing en PR/communicatie**

Het aandachtsgebied marketing en pr/communicatie is gericht op het structureel inrichten van alle activiteiten in directe en indirecte relatie tot de cliënten/patiënten alsmede het imago van de zorgorganisatie de eventuele versterking daarvan en het beleid op het gebied van public relations en marketing van bestaande en nieuwe producten. Hieraan is in het verleden nagenoeg geen aandacht besteed daar de vraag groter was dan het aanbod. Marktwerking en de geconstateerde frictie in vastgoed dwingen ons nu ertoe.

**Gevraagd wordt:**

• Actuele kennis van en inzicht in marketing en (vraag)gericht ondernemen.

• Affiniteit met ontwikkelingen (bijv. doelgroependiscussie) in de woonzorgsector.

• Ruime ervaring met conceptontwikkelingsprocessen.

• Ervaring in het succesvol doorvoeren van verandering- c.q. herpositioneringprocessen zoals bij de fasegewijze introductie van marktwerking in de (woon-)zorgsector.

• Gedegen kennis en inzicht in interne en externe communicatievraagstukken.

**Bedrijfsleven en (semi-)publieke organisaties**

Enkele leden hebben ervaring in het bedrijfsleven en grote (semi-)publieke organisaties. Zij weten wat het is om in een marktomgeving te functioneren en te ondernemen dan wel kennen en hebben gevoel voor de bijzondere context van de organisatie die functioneert in een publiek domein, met een maatschappelijke taak en gebonden aan tal van overheidsbepalingen. Daarnaast kunnen zij specifieke expertise inbrengen zoals bijvoorbeeld op het gebied Financiën & Administratie, Marketing, HRM etc.

**Gevraagd wordt:**

• Ruime bestuurlijke ervaring bij grote organisaties op het niveau van Raad van Bestuur/directie.

• Empathie ten aanzien van het verschil tussen bedrijfsleven en zorgsector.

• Actuele kennis van en inzicht in vraagstukken bij marktgericht ondernemen in een beperkt voor- spelbare markt.

• Affiniteit met specifieke problematiek en de (te verwachten) ontwikkelingen op het gebied van F&A, Marketing en/of HRM.

• Ervaring in het succesvol doorvoeren van verandering- c.q. herpositioneringprocessen zoals bij het privatiseren van overheidsorganisaties.

***Als bijlage kan worden toegevoegd het kwaliteitskader leden Raad van Toezicht***

***(zoals vastgelegd in statuten en reglement Raad van Toezicht)***