

# Visie op Toezicht.

Raad van toezicht van Stichting Heliomare en Stichting Heliomare Onderwijs.

## Inleiding

Heliomare en de wereld daarbuiten zijn sterk in verandering. Ook de raad van toezicht zelf en de wijze waarop de raad van toezicht en de raad van bestuur met elkaar omgaan veranderen. Daar hoort een visie op toezicht bij.

In deze visie verwoorden wij de uitgangspunten die voor ons leidend zijn bij het houden van toezicht bij Heliomare, de organisatie voor onderwijs, revalidatie arbeidsintegratie, bewegen en sport. De bedoeling is dat wij aan de hand van de uitgangspunten in de visie samen en met de raad van bestuur gesprekken voeren over het functioneren van de organisatie en ieders rol daarin.

Ons toezicht vindt plaats binnen bestaande kaders: zowel juridische en maatschappelijke kaders, als de kaders die speciaal voor Heliomare bestaan. Denk daarbij aan governance-regels, branchecodes en de actuele maatschappelijke opvattingen over governance, zoals het eigen morele kompas en het stimuleren van een gezonde vorm van tegenspraak.

Ook de reglementen die wij hanteren vallen onder dit kader. Deze kaders worden verwoord in een apart onderdeel van dit visie document dat 'kader voor toezicht' heet.

Goed intern toezicht verhoogt de integriteit, verbetert de kwaliteit van de besluitvorming en versterkt de verantwoording van de organisatie.

Als leden van de raad van toezicht hechten wij aan:

- het waarborgen van een deugdelijke governancestructuur;
- het afleggen van verantwoording over ons eigen handelen;
- de ontwikkeling van de individuele leden van de raad van toezicht en de raad als team;
- een constructieve collegialiteit binnen de raad van toezicht;
- dat ieder lid van de raad van toezicht zijn of haar expertises zo goed mogelijk kan ontwikkelen ten behoeve van het toezicht houden;
- ambassadeur met, van en voor Heliomare zijn.

## Visie op Toezicht. Missie & Visie

**Heliomare heeft als motto: Niemand aan de zijlijn, iedereen doet mee! Deze visie sluit aan bij de kernwaarden: toegankelijk, verbonden, doelmatig en grensverleggend. Als raad van toezicht onderschrijven wij deze missie en dragen wij bij aan de continuïteit van Heliomare.**

Als raad van toezicht onderschrijven wij deze missie en visie en dragen we bij aan het realiseren ervan. Wij toetsen of de koers daadwerkelijk wordt gevolgd en stellen de raad van bestuur in staat zijn opdracht waar te maken en te versterken.

Wij bieden reflectie, tegenkracht en advies, gevraagd én ongevraagd. Onze stijl van toezicht is verbindend, met gepaste afstand tot de dagelijkse praktijk. Zo houden wij ruimte voor de besturingsverantwoordelijkheid van de raad van bestuur, terwijl we beschikbaar zijn als sparringpartner.

Ons toezicht is proactief, onafhankelijk en samenwerkingsgericht, en waar nodig doortastend. Goed toezicht gaat voor ons over het bieden van steun én inspiratie, en het treffen van maatregelen als dat nodig is. Daarbij zijn we ons bewust van onze positie in het speelveld tussen 'afstand en nabijheid' en tussen 'advies en doorzettingsmacht'. Wij vervullen drie rollen: we keuren belangrijke besluiten goed, adviseren en zijn werkgever van de raad van bestuur. Deze verantwoordelijkheden vragen voortdurende afstemming.

Wij brengen kennis en inzichten van buiten naar binnen en bevorderen een brede blik op de snel veranderende maatschappelijke context waarin Heliomare opereert. Daarbij zoeken we de dialoog om tot inzichten, besluiten of adviezen te komen, en dagen we de raad van bestuur uit tot het inslaan van vernieuwende wegen.



Wij zijn gericht op continu verbeteren en versterken het lerend vermogen van de raad van toezicht, individueel en als team. Wij tonen oprechte belangstelling en laten ons informeren door de raad van bestuur, medezeggenschap, medewerkers en externe belanghebbenden. Wij hechten waarde aan het samenspel tussen alle betrokkenen – voor informatie én als toets voor ons toezicht. Zo zorgen we dat stakeholders invloed kunnen uitoefenen op zorg, dienstverlening en koers.

Tegelijkertijd beseffen we dat ontwikkelingen andere accenten in het toezicht kunnen vragen. Daarom bespreken we periodiek of onze visie nog actueel is. Bij het opstellen van deze visie hebben wij actief de reflectie van de raad van bestuur en medezeggenschap betrokken.

# Visie op Toezicht.

## Kaders van het toezicht

### 2.1 Reikwijdte van het toezicht

De reikwijdte van het toezicht vloeit voort uit de wet- en regelgeving op het gebied van toezicht. De Governance Code Zorg en de Codes Goed Bestuur in primair en voortgezet onderwijs geven daarnaast ook de kaders voor het uitoefenen van ons toezicht bij Heliomare.

Minstens zo belangrijk zijn de statuten van Heliomare, het reglement Raad van Toezicht en het reglement Raad van Bestuur. In deze stukken is eveneens de wettelijke en statutaire taak- en bevoegdheidsverdeling tussen beide organen opgenomen.

De raad van toezicht heeft de wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen Heliomare. Er wordt toezicht gehouden vanuit de maatschappelijke doelstelling van Heliomare die is opgenomen in de statuten. Daarmee is de kwaliteit, veiligheid, continuïteit én vernieuwing van speciaal onderwijs, (revalidatie)zorg- en arbeidsintegratie, bewegen en sport geborgd. Een gezonde bedrijfsvoering en gedegen financiële situatie zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden.

### 2.2 Commissies

De raad van toezicht kent drie voorbereidende commissies: kwaliteit en veiligheid, audit en remuneratie. Een commissie adviseert de raad van toezicht, bereidt besluitvorming voor, maar heeft geen besluitvormende bevoegdheden. De raad van toezicht ontvangt notulen van de diverse overleggen en gesprekken die de commissies bij de uitoefening van hun taak voeren. De integrale autonome verantwoordelijkheid wordt gedragen door de gehele raad van toezicht. (De commissies kennen eveneens reglementen.)

#### 2.2.1 Commissie kwaliteit en veiligheid

De kerntaak van deze commissie is het bewaken van de kwaliteit van zorg en onderwijs en De kwaliteit van het personeel is hier nauw mee verbonden.

Deze commissie voert het overleg met raad van bestuur, de manager kwaliteit en leidinggevendend uit onderwijs en zorg over de kwaliteit en effectiviteit van zorg en onderwijs. Deze gesprekken worden aan de hand van vooraf geselecteerde thema's gevoerd. Voorts is er een rapportage beschikbaar over diverse elementen van de kwaliteit van zorg en onderwijs.

#### 2.2.2 Auditcommissie

De auditcommissie adviseert de raad van toezicht over de financiële stukken van Heliomare. Dit betreft tenminste de begroting, tussentijdse rapportages, jaarrekening, het risicobeleid en de uitkomsten van het risicomanagement. De commissie voert het overleg met de raad van bestuur en de manager financial control controller over financiële aangelegenheden en voert inhoudelijk overleg met de accountant. De accountant rapporteert zijn formele bevindingen zowel aan de auditcommissie als aan de voltallige raad van toezicht. In de reguliere vergaderingen van de audit-commissie worden periodiek de financiële resultaten van zorg en onderwijs inhoudelijk besproken en is er aandacht voor de ontwikkelingen en voortgang met betrekking tot het invoeren van een nieuw EPD.

#### 2.2.3 Remuneratiecommissie

Deze commissie richt zich op de werkgeversrol en voert o.a. jaarlijks de functionerings- en beoordelingsgesprekken met de raad van bestuur. De overige leden van de raad van toezicht geven voorafgaand aan het gesprek input aan de remuneratiecommissie.

### 2.3 Informatieprotocol

De raad van toezicht beschikt voorts over een informatieprotocol, waarin principes zijn uitgewerkt over de informatie die wij minimaal ontvangen van de raad van bestuur.

Hierin is ook vastgelegd dat de raad van toezicht en de afzonderlijke leden een eigen verantwoordelijkheid hebben om alle informatie, die wij nodig hebben om onze taak als toezichthoudend orgaan te vervullen, te verlangen. Wij kunnen als wij dit nodig achten, informatie inwinnen bij onder andere interne functionarissen en externe adviseurs. De raad van bestuur wordt hiervan op de hoogte gesteld.

### 2.4 Permanente educatie

Goed toezicht voldoet aan de verplichtingen voor permanente educatie.

### 2.5 Profielen

Onderdeel van deze kaders is het vaststellen van profielen voor de functies van voorzitter en lid van de raad van toezicht. Uitgangspunt voor de bezetting van de raad van toezicht is dat leden vooral generalisten zijn die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen, complementair aan elkaar zijn en affiniteit hebben met de doelgroep en waarden van Heliomare. Voor integraal toezicht beschikken alle leden over een helikopterview. Daarnaast heeft ieder lid specifieke expertise binnen één of meerdere kennisvelden zodat ook noodzakelijke verdieping geborgd is.

De kennisvelden die in ieder geval vertegenwoordigd zijn in de raad van toezicht van Heliomare zijn: kwaliteit, veiligheid, financiën, ICT, innovatie, ondernemen, onderwijs, academisch onderzoek, zorg, algemeen bestuur, juridisch/governance. De kennisvelden kunnen verspreid zijn over of verenigd zijn in één of meerdere leden.

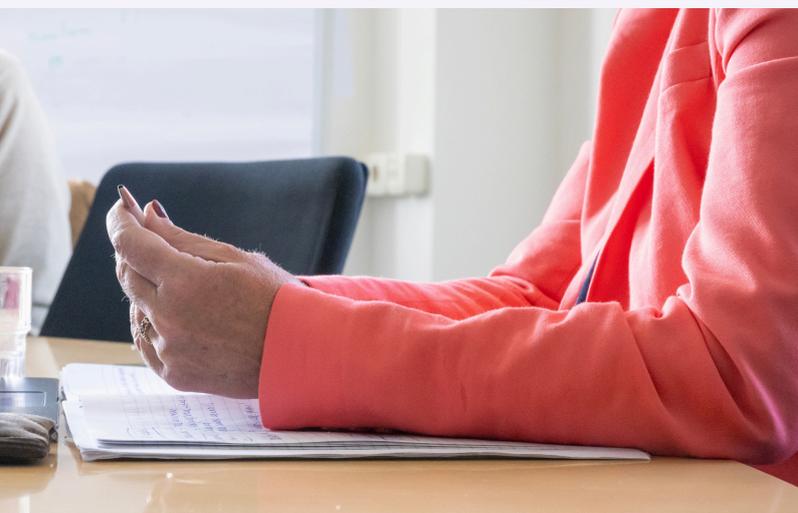
### 2.6 Vergaderingen

De vergaderfrequentie, werkwijze en taken zijn vastgelegd in het reglement Raad van Toezicht en in de reglementen van de Auditcommissie, de commissie kwaliteit en veiligheid en de Remuneratiecommissie. Voorafgaand aan ieder kalenderjaar wordt een jaarplanning gemaakt voor de vergaderingen van de raad van toezicht en de commissies. Hierin wordt rekening gehouden met de planning en controlcyclus en worden de voorziene onderwerpen, gebaseerd op de interne reglementen, de Governance Code en de door de RvT aangedragen thema's voor het komend jaar per vergadering alvast opgenomen.

### 2.7 Kaders interne belanghebbenden

De interne belanghebbenden zijn Ondernemingsraad, Medische Staf, Centrale Cliëntenraad, Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

- Artikel 24 Wet op de Ondernemingsraden bepaalt dat tweemaal per jaar overleg tussen raad van toezicht en de ondernemingsraad plaatsvindt.
- Artikel 17c lid 3 Wet Primair Onderwijs, artikel 3.3 lid 5 Wet Voortgezet Onderwijs en artikel 28i lid 1 sub 3 Wet op de ExpertiseCentra bepalen dat de GMR en (een vertegenwoordiger van) de raad van toezicht minstens twee keer per jaar met elkaar overleggen.
- Heliomare heeft een Medische Staf die (op basis van het reglement Medische Staf) tweemaal per jaar overlegt met (een vertegenwoordiger van) de raad van toezicht.
- De Wet medezeggenschap cliënten 2018 bepaalt dat de raad van toezicht en de cliëntenraad minimaal één keer per jaar met elkaar overleggen.
- De Raad van Toezicht hecht ook aan een goed overleg met de VVAR (Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad).



# Visie op Toezicht.

## Toetsingskader

Dit hoofdstuk beschrijft hoe Heliomare haar visie in praktijk brengt, waar de prioriteiten liggen en hoe de raad van toezicht haar taken uitvoert.

### 3.1 Netwerkperspectief

De komende drie jaar is er bijzondere aandacht voor het versterken van het netwerk van belanghebbenden. Dit is essentieel vanwege veranderingen in de zorg, zoals het Integraal Zorg Akkoord (IZA).

### 3.2 Drie thema's met extra aandacht

Naast het netwerkperspectief focust Heliomare op drie belangrijke thema's:

- ICT: digitalisering is cruciaal voor zorg en onderwijs.
- HRM: medewerkers zijn het fundament van Heliomare.
- Implementatie: plannen moeten daadwerkelijk worden uitgevoerd.

### 3.3 Uitvoering

#### 3.3.1. Werkgeversrol

De raad van toezicht is werkgever van de raad van bestuur en ondersteunt, beoordeelt en evalueert deze ten minste twee keer per jaar formeel, met aanvullende informele gesprekken.



### 3.3.2 Integraal toezicht

De raad houdt toezicht op het beleid en de uitvoering ervan, stelt kritische vragen en zorgt voor diverse perspectieven in de besluitvorming. Er wordt actief feedback gevraagd en gegeven, en er is ruimte voor reflectie en dialoog.

### 3.4 Speciale aandachtspunten

- ICT: Focus op de implementatie van een nieuw EPD en informatieveiligheid, met aandacht voor planning, draagvlak en netwerkbeveiliging.
- HRM: Toezicht op goed werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid, leiderschapsontwikkeling en een sociale, veilige werkomgeving.
- Implementatie: Bewaken van voortgang van verandertrajecten, stimuleren van eigenaarschap op de werkvloer en aandacht voor leiderschap, communicatie en leervermogen.

### 3.5 Fases van besluitvorming

Er zijn drie fasen voorafgaand aan besluitvorming:

- Beeldvorming – open dialoog.
- Oordeelsvorming – verdieping en terugkoppeling.
- Besluitvorming – eindbesluit.

### 3.6 Functioneren van de raad van toezicht

De raad evalueert jaarlijks haar functioneren, waarbij input van de raad van bestuur wordt meegenomen. Elke drie jaar gebeurt dit met externe begeleiding.

### 3.7 Scholing en ontwikkeling

Er is een meerjarig scholingsplan met aandacht voor:

- Starters in toezicht.
- Nieuwkomers in de zorgsector.
- Ervaren toezichthouders die verdieping zoeken.
- Jaarlijks wordt samen met de raad van bestuur een thema uitgediept.

### 3.8 Contact met belanghebbenden

De raad onderhoudt structureel contact met de OR, CCR, (G)MR en medische staf. Sommige gesprekken vinden zonder aanwezigheid van de raad van bestuur plaats om onafhankelijkheid te waarborgen.