

## Reglement voor de raad van toezicht van Stichting Adelante Groep

*Volgens de statuten van Adelante Groep is de raad van bestuur belast met en eindverantwoordelijk voor het bestuur van de stichtingen Adelante Zorg, Adelante Onderwijs en Adelante Beheer OG en legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. Het reglement raad van toezicht dient in de context van en in aanvulling op de statuten van Stichting Adelante Groep, (verder te noemen "de stichting") Stichting Adelante Zorg, Stichting Adelante Onderwijs en Stichting Adelante Beheer OG gelezen te worden.*

De raad van toezicht van Stichting Adelante Groep, in aanmerking nemende de Zorgbrede Governancecode d.d. januari 2010 betreffende aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg;

besluit, met inachtneming van de statuten van de stichting zoals gewijzigd bij akte op 28-7-2015, het navolgende reglement voor de raad van toezicht vast te stellen:

De raad van toezicht en raad van bestuur maken daarbij afspraken over de ijkpunten die door de raad van toezicht gehanteerd worden.

### 1. Positionering raad van toezicht in de stichting

De statuten van de stichting voorzien in de raad van toezichtstructuur. De raad van bestuur bestuurt de stichting en de raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De raad van toezicht staat de raad van bestuur met advies terzijde.

### 2. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden raad van toezicht

- 2.1 De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij zijn beleidsvoorbereiding en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie van de stichting in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de stichting betrokken zijn. In dat verband ziet de raad van toezicht er op toe dat de organisatie beschikt over een beleid voor de dialoog met belanghebbenden.
- 2.2 De raad van toezicht rekent de volgende taken en bevoegdheden in ieder geval tot haar verantwoordelijkheden:
  - Het zorgdragen voor een goed functionerende raad van bestuur (door benoeming, beoordeling en ontslag van de raad van bestuur);
  - Het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht (door benoeming, beoordeling en ontslag van (leden van) de raad van toezicht);
  - Het functioneren als adviseur en klankbord voor de raad van bestuur;
  - Het houden van integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken van de instelling;
  - Het goedkeuren van strategische beslissingen van de raad van bestuur;
  - Het goedkeuren van het investerings- en financieringsplan.
  - Het goedkeuren van het beleid voor de dialoog met belanghebbenden van de instelling
- 2.3 De raad van toezicht ziet er in het bijzonder op toe dat de uitvoering van het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde beleidsplannen en beleidsuitgangspunten.

### 3. Informatievoorziening

- 3.1 De raad van toezicht ontvangt van de raad van bestuur periodiek informatie over de realisatie van de afspraken in het kader van het strategische beleidsplan en het jaarplan. In ieder geval betreft dat de resultaatgebieden: kwaliteit en veiligheid van zorg, de doelmatigheid en continuïteit van de organisatie en de bedrijfsvoering, het innovatievermogen, de toegankelijkheid, cliëntgerichtheid en cliënt- en medewerkertevredenheid. In ieder geval verwacht de raad van toezicht dat de raad van bestuur hem op de hoogte zal houden ten aanzien van:
- ontwikkelingen op het gebied van de positionering en de strategie van de stichting;
  - de ontwikkeling van aangelegenheden, voor de formele besluitvorming waarvan hij de goedkeuring van de raad van toezicht behoeft;
  - problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
  - problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheid, zorgverzekeraars, samenwerkingspartners;
  - calamiteiten, die gemeld zijn bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg dan wel Justitie;
  - belangwekkende gerechtelijke procedures;
  - kwesties, waarvan verwacht kan worden dat zij in de publiciteit komen;
  - de inhoud van de managementletter.
- 3.2 Ieder lid van de raad van toezicht zal alle informatie en documentatie die hij in het kader van de uitoefening van de toezichthoudende functie krijgt en die redelijkerwijs als vertrouwelijk zijn te beschouwen als strikt vertrouwelijk behandelen en niet buiten de raad van toezicht en de raad van bestuur openbaar maken, ook niet na zijn aftreden.
- 3.3 Indien de stichting op enigerlei wijze in de publiciteit komt zal de raad van bestuur zo mogelijk tevoren de leden van de raad van toezicht daarvan in kennis stellen. Publicaties zal hij achteraf in kopie aan de raad van toezicht doen toekomen.

### 4. Samenstelling raad van toezicht

#### 4.1 *Profiel raad van toezicht*

- 4.1.1 De raad van toezicht maakt een profielschets van de raad van toezicht en gaat, tenminste op het moment dat een lid van de raad van toezicht al dan niet volgens rooster aftredend is dan wel bij gelegenheid van het anderszins ontstaan van een vacature in de raad van toezicht, na of de profielschets nog voldoet. De raad van toezicht gaat daarbij ook te rade bij de raad van bestuur. Zonodig stelt de raad van toezicht de profielschets bij.
- 4.1.2 Het profiel voor de raad van toezicht dient er toe te leiden dat de raad van toezicht zodanig is samengesteld dat:
- er voldoende affiniteit met de gezondheidszorg in het algemeen en de doelstelling van de stichting in het bijzonder aanwezig is;
  - een brede maatschappelijke binding en een functioneel netwerk wordt bereikt;
  - een spreiding van maatschappelijke achtergronden, deskundigheden en disciplines aanwezig is, waarbij o.m. gedacht wordt aan zorginhoudelijke, financieel-economische, juridische, politieke, sociale en bedrijfskundige achtergronden;
  - de leden van de raad van toezicht ten opzichte van elkaar en de raad van bestuur onafhankelijk en kritisch opereren;
  - adequaat wordt voorzien in de advies- en klankbordfunctie ten behoeve van de raad van bestuur.

#### 4.2 *Profiel lid van de raad van toezicht*

- 4.2.1 De raad van toezicht maakt een algemene profielschets op, waarin de kwaliteiten en eigenschappen die van een lid van de raad van toezicht worden verwacht, zijn opgenomen en vult deze per zetel aan met een specifieke detaillering naar achtergrond, discipline en deskundigheid.
- 4.2.2 Het profiel voor een lid van de raad van toezicht bevat tenminste de volgende aspecten:
- affiniteit met de doelstelling en zorgfunctie van de stichting;
  - algemene bestuurlijke kwaliteiten en ervaring;
  - een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand;
  - het vermogen en de attitude om de raad van bestuur met raad en als klankbord terzijde te staan;
  - het vermogen om het beleid van de stichting en het functioneren van de raad van bestuur te toetsen;
  - het vermogen om advies en toezicht in teamverband uit te kunnen oefenen;
  - integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling;
  - inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als de stichting stellen;
  - het vermogen om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over door de raad van bestuur voorgelegde aangelegenheden;
  - voldoende beschikbaarheid.
- 4.2.3. Van de leden van de raad van toezicht wordt verwacht dat zij zich blijven verdiepen in de ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg, in het algemeen en de zorg- en onderwijsfunctie van de stichting in het bijzonder en dat zij zelf maatschappelijk actief zijn.
- 4.2.4 De profielschets wordt verstrekt aan de raad van bestuur, de ondernemingsraad, de medezeggenschapsraad, de cliëntenraad en het bestuur van de medische staf.
- 4.3 *De voorzitter*
- 4.3.1. De voorzitter van de raad van toezicht wordt door de raad van toezicht uit haar midden benoemd. De raad van toezicht benoemt op voordracht van de voorzitter uit haar midden de vicevoorzitter van de raad van toezicht, die de voorzitter bij diens afwezigheid vervangt.
- 4.3.2. 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 hij:
- 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 zonodig extern een rol in het belang van de stichting kan vervullen.
- 4.3.3. De voorzitter leidt de vergaderingen van de raad van toezicht en is voor de raad van bestuur en eventueel andere betrokkenen het eerst aanspreekbare lid van de raad van toezicht.
- 4.3.4. Indien de raad van toezicht naar buiten treedt geschiedt dit in de regel bij monde van de voorzitter.

#### 4.4 *Onverenigbaarheid*

- 4.4.1. Het functioneren van een lid van de raad van toezicht wordt gekenmerkt door integriteit en onafhankelijke opstelling. Dit betekent dat hij of zij in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze belang heeft bij de stichting.
- 4.4.2. De raad van toezicht stelt zo nodig ter aanvulling op het bepaalde in de statuten vast met welke betrokkenheid, achtergrond of functie het lidmaatschap van de raad van toezicht onverenigbaar is.
- 4.4.3 Lid van de raad van toezicht kan in ieder geval niet zijn een persoon die als bestuurder of in een andere functie in dienst is, respectievelijk in een periode van drie jaar voorafgaand aan de benoeming als bestuurder of in een andere functie in dienst is geweest van de stichting, ofwel anders dan op basis van een arbeidsovereenkomst regelmatig in of ten behoeve van de stichting betaalde diensten verricht of heeft verricht.
- 4.4.4. Indien een lid van de raad van toezicht voorziet dat een (schijn van) onverenigbaarheid zou kunnen optreden of anderszins een tegenstrijdig belang met de stichting kan ontstaan, zal het betreffende lid van de raad van toezicht de voorzitter daarvan in kennis stellen. Indien de voorzitter van oordeel is dat er sprake is van een incidentele onverenigbaarheid, waarvoor een tijdelijke oplossing mogelijk is, werkt het betreffende lid van de raad van toezicht mee aan deze tijdelijke oplossing, met inachtneming van het hierna in artikel 4.4.4 bepaalde. Indien de voorzitter van oordeel is dat er sprake is van een structurele onverenigbaarheid, zal het betreffende lid van de raad van toezicht er voor zorgdragen dat de onverenigbaarheid wordt opgeheven danwel zal het lid aftreden. De voorzitter stelt de overige leden op de hoogte.
- 4.4.5 In geval naar het oordeel van de raad van toezicht sprake is van een tegenstrijdig belang tussen een lid of meerdere leden van de raad van toezicht en de stichting, neemt het betreffende lid van de raad van toezicht niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft.

## **5. Intern en extern overleg en optreden van de raad van toezicht**

- 5.1. Een delegatie van de raad van toezicht is minstens tweemaal per jaar aanwezig bij een overlegvergadering van de raad van bestuur met de ondernemingsraad en éénmaal per jaar bij een vergadering van de raad van bestuur en de medische staf en éénmaal per jaar bij een vergadering van de raad van bestuur en de cliëntenraad. De leden van de raad van toezicht zullen beurtelings deel uit maken van de delegatie van de raad van toezicht.
- 5.2. De raad van toezicht en raad van bestuur kunnen nadere afspraken maken over het bijwonen door de raad van toezicht van een vergadering tussen de raad van bestuur en een ander intern adviesorgaan van de stichting.
- 5.3. Met uitzondering van (toevallige) contacten op informele bijeenkomsten onthouden de raad van toezicht en individuele leden van de raad van toezicht in de regel zich van rechtstreekse contacten binnen en buiten de stichting voor zover deze betrekking hebben op dan wel verband houden met aangelegenheden van de stichting of personen daarin werkzaam. Wanneer een raad van toezicht of individuele leden benaderd worden door externe relaties of door personen werkzaam in de stichting over aangelegenheden betrekking hebbend op dan wel verband houdend met de stichting of personen daarin werkzaam dan verwijst het lid van de raad van toezicht in de regel naar de raad van bestuur.

- 5.4. Op de regel onder sub. 3 wordt alleen in zeer bijzondere gevallen uitzondering gemaakt en wanneer daar een gegronde reden voor is. Hierover wordt vooraf overleg gepleegd met de raad van bestuur of wanneer dit niet mogelijk is dan wordt de raad van bestuur achteraf geïnformeerd.
- 5.5. Bij ontstentenis van de raad van bestuur wordt de bestuurstaak niet waargenomen door een gedelegeerd toezichthouder, tenzij er in crisissituaties geen andere mogelijkheid is en in dat geval voor hoogstens zeven dagen. Bij ontstentenis van de raad van bestuur wordt op een andere wijze – en naar bevind van zaken - door de raad van toezicht voorzien.

## **6. Benoeming leden raad van toezicht**

- 6.1. De raad van toezicht stelt vast dat er een vacature is en stelt tevens de profielschets voor de betreffende zetel vast in overeenstemming met het bepaalde in artikel 4.
- 6.2. De leden van de raad van toezicht worden in principe op openbare wijze geworven.
- 6.3. Van de vacature evenals de vastgestelde profielschets wordt kennisgegeven aan de raad van bestuur en via de raad van bestuur aan de ondernemingsraad, de medezeggenschapsraad, de cliëntenraad en de medische staf.
- 6.4. Onverminderd het bepaalde in art. 6.2. kan elk lid van de raad van toezicht, met inachtneming van de profielschets een of meerdere kandidaten aanbevelen. De raad van bestuur kan eveneens, met inachtneming van de profielschets, een of meerdere kandidaten aan de raad van toezicht aanbevelen.
- 6.5. Bij de aanbevolen persoon wordt tevoren geen enkele verwachting gewekt ten aanzien van een eventuele benoeming.
- 6.6. Wanneer de betreffende persoon bereid is toe te treden tot de raad van toezicht zal hij worden uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek met de raad van toezicht en de raad van bestuur. Zonodig wordt een afzonderlijk kennismakingsgesprek met de raad van bestuur belegd.
- 6.7. Indien het kennismakingsgesprek naar wederzijdse tevredenheid is verlopen, neemt de raad van toezicht in de eerstvolgende vergadering het voorgenomen besluit om de betreffende persoon te benoemen en bespreekt dit voornemen met de raad van bestuur.
  - 6.7.a Het voorgenomen besluit tot benoeming wordt ter advies voorgelegd aan de ondernemingsraad, de medezeggenschapsraad, de cliëntenraad en de medische staf. Deze organen hebben een gesprek met de kandidaat. Na het ontvangen van de adviezen van de ondernemingsraad, de medezeggenschapsraad, de cliëntenraad en de medische staf neemt de raad van toezicht een besluit.

## **7 Einde lidmaatschap**

### *7.1 Rooster van aftreden*

- 7.1.1 De raad van toezicht stelt een zodanig rooster van aftreden vast dat een lid van de raad van toezicht na benoeming ingevolge de statuten zitting heeft voor een periode van vier jaar.

- 7.1.2 Het rooster van aftreden wordt zodanig ingericht dat de continuïteit in de samenstelling van de raad van toezicht gewaarborgd is. In ieder geval zullen de voorzitter en de vicevoorzitter niet gelijktijdig volgens rooster aftredend zijn.
- 7.1.3 Een volgens rooster aftredend lid is ingevolge de statuten eenmaal terstond herbenoembaar, maar dit vindt niet automatisch plaats. Bij een voorgenomen besluit tot herbenoeming beraadt de raad van toezicht zich op het profiel voor de betreffende zetel en op het functioneren van het aftredend lid en voegt haar bevindingen bij het verzoek om advies aan de raad van bestuur en de ondernemingsraad, de cliëntenraad, de medezeggenschapsraad en de medische staf inzake de voorgenomen herbenoeming.
- 7.2 *Aftreden, schorsing en ontslag*
- 7.2.1 Een lid van de raad van toezicht treedt af, ingeval de redenen voor ontslag zoals verwoord in de statuten, aanwezig zijn.
- 7.2.2. Indien de raad van toezicht van oordeel is dat een van de redenen als genoemd in sub 5.2. aanwezig is en het betreffende lid van de raad van toezicht niet eigener beweging aftreedt, neemt de raad van toezicht een daartoe strekkend besluit overeenkomstig het bepaalde in de statuten.
- 7.2.3 Alvorens de raad van toezicht het besluit neemt om een lid van de raad van toezicht te schorsen of te ontslaan, zal het betreffende lid tevoren in de gelegenheid worden gesteld kennis te nemen van de voornemens van de raad van toezicht en zijn zienswijze te dien aanzien kenbaar te maken.
- 7.2.4 Over een eventueel naar buiten treden over de schorsing of het ontslag zullen tevoren door de raad van toezicht, het betreffende lid van de raad van toezicht en de raad van bestuur een gedragslijn worden overeengekomen.

## **8 Werkwijze**

### *8.1 Aandachtsgebieden*

De raad van toezicht kan desgewenst 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 van toezicht.

Een eventuele verdeling laat echter de verantwoordelijkheid voor het integrale toezicht door de raad van toezicht en de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur op dat aandachtsgebied onverlet.

### *8.2 Vergaderingen*

- 8.2.1 De besluitvorming van de raad van toezicht vindt behoudens in bijzondere gevallen plaats tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht, die worden belegd overeenkomstig het bepaalde in de statuten.
- 8.2.2 De raad van bestuur is in de regel aanwezig bij de vergaderingen van de raad van toezicht tenzij de raad van toezicht aangeeft zonder raad van bestuur te willen vergaderen. De voorzitter zal de raad van bestuur na afloop van de vergadering in grote lijnen op de hoogte stellen van het besprokene.
- 8.2.3 In de regel bereidt de raad van bestuur de vergaderingen van de raad van toezicht, in overleg met de voorzitter, voor. Besluiten van de raad van bestuur die, ingevolge de

statuten en/of het reglement van de raad van toezicht de goedkeuring van de raad van toezicht behoeven, worden schriftelijk en met redenen omkleed geagendeerd.

### 8.3 *Secretariaat*

In het secretariaat van de raad van toezicht wordt voorzien door of vanwege de raad van bestuur, die tevens zorgdraagt voor een adequate archivering van de bescheiden van de raad van toezicht. Het archief van de raad van toezicht is te allen tijde toegankelijk voor de leden van de raad van toezicht

## 9 **Commissies**

### 9.1. *Auditcommissie*

De raad van toezicht kan een auditcommissie instellen. Onder handhaving van de integrale verantwoordelijkheid van de volledige raad van toezicht is de auditcommissie in het bijzonder belast met het toezicht op de interne beheersing, financiële verslaggeving en naleving van de regelgeving. De functie en werkwijze van de auditcommissie wordt in een uitvoeringsreglement vastgelegd, die goedgekeurd wordt door de raad van toezicht.

### 9.2. *Commissie selectie, benoeming en beloning*

De raad van toezicht kan een commissie instellen voor de selectie, benoeming en beloning van leden van de raad van bestuur. Deze commissie wordt voorgezeten door de voorzitter van de raad van toezicht. De commissie voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de leden van de raad van bestuur en betreft daarin tevens de uit de evaluatie van de raad van toezicht voortkomende aandachtspunten.

## 10 **Evaluatie**

### 10.1 *Evaluatie functioneren raad van toezicht*

10.1.1 Eenmaal per jaar wordt een vergadering van de raad van toezicht gehouden, in welke vergadering het functioneren van de raad van toezicht en de raad van bestuur wordt geëvalueerd. In de evaluatie wordt tevens de relatie tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur betrokken.

10.1.2 De raad van bestuur is bij deze vergadering niet aanwezig. De voorzitter van de raad van toezicht verzoekt de raad van bestuur tevoren of er zijnerzijds aandachtspunten in de evaluatie zowel ten aanzien van zijn eigen functioneren als ten aanzien van het functioneren van de raad van toezicht zijn die in de evaluatie betrokken dienen te worden.

## 11 **Honorering en onkostenvergoeding**

11.1 De leden van de raad van toezicht worden gehonoreerd voor de uitoefening van hun functie. Deze honorering wordt jaarlijks door de raad van toezicht vastgesteld. Als richtsnoer voor de aard en omvang van de honorering geldt de adviesregeling van de NVTZ.

11.2. De stichting zal de door de voorzitter en de leden van de raad van toezicht ten behoeve van de stichting gemaakte onkosten aan hen vergoeden.

11.3 Aan de leden van de raad van toezicht worden geen aandelen en/of rechten op aandelen in de zorgaanbieder bij wijze van honorering toegekend

## **12 Verzekering**

De stichting verzekert de leden van de raad van toezicht genoegzaam tegen bestuurdersaansprakelijkheid voor handelen of nalaten door het lid bij de uitoefening van zijn functie, al dan niet ten behoeve van de stichting begaan.

## **13 Verantwoording**

De raad van toezicht legt extern verantwoording af over zijn handelen door verslag te doen van zijn werkzaamheden in het jaarverslag van de stichting. Hij verschaft daarbij inzicht op welke wijze de stichting aan 'health care governance' vormgeeft.

## **14 Geheimhouding**

Elk lid van de raad van toezicht is verplicht ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn lidmaatschap de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen. Leden van de raad van toezicht en oud-leden van de raad van de raad van toezicht zullen vertrouwelijke informatie niet buiten de raad van toezicht brengen of openbaar maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking van derden stellen, tenzij de stichting deze informatie openbaar heeft gemaakt of vastgesteld is dat deze informatie reeds bij het publiek bekend is.

## **15 Slot**

- 15.1 Dit reglement kan worden gewijzigd door een besluit van de raad van toezicht.
- 15.2 In gevallen waarin dit reglement niet voorziet, beslist de raad van toezicht met inachtneming van wettelijke bepalingen en statuten.
- 15.3 De raad van toezicht gaat in de jaarlijkse evaluatie van zijn functioneren tevens na of dit reglement nog aan de daaraan te stellen criteria voldoet.
- 15.4 Dit reglement dient als aanvulling op de statuten van de stichting en op de regels die op de raad van toezicht op grond van Nederlands recht van toepassing zijn. Waar dit reglement strijdig is met Nederlands recht of de statuten, zullen deze laatsten prevaleren.
- 15.5 Indien een van de bepalingen uit dit reglement niet of niet meer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan. De raad van toezicht zal in dat geval de ongeldige bepalingen vervangen of verwijderen.
- 15.6 De raad van toezicht verplicht zich om bij toetreding van nieuwe leden tot de raad van toezicht, deze nieuwe leden door ondertekening van dit reglement te laten verklaren dat zij zich aan dit reglement zullen houden.



## **BIJLAGE A:**

### **De benoemingsprocedure van de leden van de raad van toezicht van Stichting Adelante Groep**

#### **Verkenning**

Nieuwe leden van de raad van toezicht dienen zorgvuldig te worden geworven. Doelstelling is om in de geest van de aanbevelingen van Zorgbrede Governancecode te komen tot een transparante én objectieve procedure die een optimale kwaliteit van individuele leden en van de raad als geheel garandeert. Doelstelling is ook om te komen tot een samenstelling die aansluit bij de diversiteit van de maatschappij.

In het kader van deze zorgvuldigheid committeren alle betrokkenen zich niet slechts aan de formele (statutaire) vereisten voor de samenstelling en benoeming van de raad van toezicht van Adelante. Maar ook en vooral wensen zij rekening te houden met actuele inzichten en principes rond maatschappelijke governance en de rol van de raad van toezicht binnen een dergelijke governance-structuur.

Uitgangspunt is dat benoeming van nieuwe leden van de raad van toezicht van Adelante plaatsvindt door de fungerende leden aan de hand van specifieke en actuele profielschetsen. Terzake van deze profielschetsen en de voorgenomen benoemingen wordt steeds de raad van bestuur geconsulteerd.

Uitgangspunt is verder dat de raad van toezicht zodanig is samengesteld dat binnen de raad alle expertises en deskundigheden aanwezig zijn, die noodzakelijk en gewenst zijn om te kunnen fungeren als kritische en inhoudelijk sterke sparringpartner van het bestuur. Dit betekent dat binnen de raad van toezicht in ruime mate kennis en ervaring beschikbaar moet zijn op het gebied van gezondheidszorg, speciaal onderwijs, kwaliteit van zorg en onderwijs, economisch en bedrijfskundig inzicht, financiën, juridische zaken en human resource management. Daarnaast zijn relevante bestuurlijke ervaring alsmede maatschappelijk inlevingsvermogen belangrijke kwaliteiten voor de raad van toezicht van Adelante.

Van Adelante én van leden van de raad van toezicht wordt verwacht dat zij de principes en best practice bepalingen op het gebied van maatschappelijke governance onderschrijven, implementeren en praktiseren.

#### **Benoemingsprocedure**

De benoemingsprocedure is als volgt:

1. Formulering conceptprofielen door de voorzitter en vice-voorzitter in samenspraak met het bestuur.
2. Vaststelling profielschetsen door raad van toezicht.
3. De leden van de raad van toezicht worden in principe op openbare wijze geworven.
4. Bekendmaking vacatures en profielschetsen via de website van Adelante, via regionale dagbladen e.d.
5. Kandidaatstelling - op aanbeveling en op eigen initiatief- binnen één maand na bekendmaking vacatures en profielen.
6. Samenstelling van een lijst (longlist) door de voorzitter en vice-voorzitter in overleg met het bestuur na globale toetsing van de kandidaten aan het profiel op basis van de curricula vitae van kandidaten.
7. Bespreking van deze longlist door de raad van toezicht in aanwezigheid van het bestuur. Doelstelling is de longlist terug te brengen tot een shortlist van 3-5 kandidaten per vacature.
8. Selectie op basis van de shortlist onder eindverantwoordelijkheid van de voorzitter en vice-voorzitter van de raad van toezicht en (de voorzitter van) het bestuur - eventueel met externe ondersteuning, waarbij (de voorzitter van) de raad van bestuur als toehoorder aanwezig is.

## BIJLAGE B:

### Profielschetsen van (de leden van) de raad van toezicht van Stichting Adelante Groep

Uitgangspunt bij het werven en selecteren van nieuwe leden is dat alle relevante competenties en expertises in de nieuwe samenstelling van de raad van toezicht aanwezig moeten zijn.

Voor alle leden van de raad van toezicht van Adelante geldt dat hun benoeming door de raad van toezicht wordt getoetst aan de hand van vastgestelde en geactualiseerde profielschetsen.

Basis voor de formulering van de profielen vormt de analyse van de ontwikkelingsfase waarin Adelante verkeert alsmede het takenpakket van de raad van toezicht - mede in het licht van de opvattingen van belanghouders over (maatschappelijke) governance en de rol daarin van een raad van toezicht.

Bij de profielen wordt onderscheid gemaakt tussen algemene kwaliteiten, persoonlijke eigenschappen én specifieke kwaliteiten. De specifieke kwaliteiten zijn onderverdeeld in een aantal, dat in zijn totaliteit vertegenwoordigd moeten zijn in het team van de raad van toezicht.

#### I Algemene Kwaliteiten

De algemene kwaliteiten zijn ontleend aan de statuten en aan de Zorgbrede Governancecode 2010. Het betreft het volgende:

1. Elk lid is in staat om ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch te opereren. Deze onafhankelijkheid betekent o.a. dat een lid in de drie jaren vóór benoeming geen werknemer of bestuurder is (geweest) van Adelante.
2. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen Adelante en de leden van de raad van toezicht wordt vermeden.
3. Elk lid dient geschikt te zijn om systematisch en integraal toezicht te houden op de hoofdlijnen van het totale beleid.
4. Bij de vervulling van hun taak richt elk lid van de raad van toezicht zich naar het belang van Adelante.
5. Voor Adelante worden deze algemene kwaliteiten vertaald in het volgende profiel:
  - Hij/zij heeft kennis en ervaring op het gebied van organisatie, bestuur en toezicht.  
D.w.z.:
    - is in staat om zich een beeld te vormen van de relevante (toekomstige) ontwikkelingen en beschikt over een visie op de mogelijkheden waarmee de organisatie succesvol kan inspelen op die ontwikkelingen en herkent de kwaliteit waarmee de organisatie als reactie op deze ontwikkelingen verandert.
    - kan de kwaliteit van de keuzes voor (lange)termijndoelstellingen en de strategie voor het realiseren van deze doelstellingen in de organisatie op hoofdlijnen beoordelen
    - kan de tijdigheid van beslissingen in de organisatie beoordelen en ook de mate en de effectiviteit waarmee de gewenste resultaten door de organisatie worden bereikt.
  - Hij/zij heeft het vermogen om een goede gesprekspartner van het bestuur te zijn en tevens het beleid en het functioneren van het bestuur kritisch en constructief te toetsen.
  - Hij/zij houdt kritisch het eigen handelen en denken tegen het licht, door daar over na te denken en het ter discussie te stellen. Vraagt om en stelt zich open voor feedback.
  - Hij/zij toont trouw en betrokkenheid en heeft een bewezen binding met missie en kernwaarden van Adelante
  - Hij/zij beschikt over een relevant netwerk

## II Persoonlijke eigenschappen

Naast onontbeerlijke eigenschappen als integriteit, collegialiteit, onafhankelijkheid en inlevingsvermogen kunnen enkele andere kenmerken worden genoemd, waar bij de selectie op gelet moet worden:

- er moet sprake zijn van personen die maatschappelijk geëngageerd zijn;
- passend in het team: de verwachting moet bestaan dat sprake kan zijn van een goed samenspel (kan onder omstandigheden ook een goed tegenspel betekenen) met de leden van de raad van toezicht en het bestuur;
- bereidheid om gezamenlijk binnen de raad van toezicht de problemen aan te pakken;
- de raad van toezicht opereert unaniem, zeker naar de buitenwereld toe;
- bereidheid om onder alle omstandigheden een onafhankelijk en onpartijdig standpunt in te nemen;
- de betrokkene(n) moet voldoende tijd beschikbaar hebben voor een goede uitoefening van de functie.

## III Specifieke Kwaliteiten

Op basis van een analyse van de strategie en ontwikkelingsfase van Adelante is een aantal specifieke kwaliteiten gedefinieerd die in de raad van toezicht van Adelante belegd moeten zijn. Verder moet de raad van toezicht zodanig zijn samengesteld dat hij - door de breedte van samenstelling en van deskundigheden - als team zijn taak naar behoren kan vervullen. Binnen dit team dient elk lid eigen specifieke expertises en competenties in te brengen.

Overigens is sprake van een dynamisch profiel, dat regelmatig zal worden bijgesteld afhankelijk van de actuele situatie bij Adelante.

Tegen deze achtergrond zijn de volgende specifieke expertises gewenst.

### Kwaliteit en veiligheid

De Raad van Toezicht ziet toe op de volle breedte van het bestuurlijk handelen en dus ook op de kwaliteit en veiligheid van de geleverde zorg. Dit betekent dat binnen de raad van toezicht tenminste één persoon aanwezig is die vanuit ervaring als zorgprofessional inzicht heeft in het primaire zorgproces en in de wijze waarop gewerkt kan worden aan het systematisch verbeteren van professioneel handelen en de primaire processen.

### Financiële expertise

Om Adelante ook in de toekomst financieel gezond te blijven houden is het gewenst dat Adelante met betrekking tot alle facetten van de bedrijfsvoering "in control" blijft en de financiële positie ook blijft verbeteren.

Dit betekent dat binnen de raad van toezicht tenminste één persoon aanwezig is die beschikt over: (1) relevante ervaring in een financiële managementfunctie; (2) relevante kennis van en inzicht in opzet en werking van interne risicobeheersing- en controlesystemen; (3) relevante kennis van en inzicht in de (financiële) risico's en governance-aspecten, die specifiek zijn voor maatschappelijke ondernemingen als gevolg van de bijzondere bedrijfsdoelstellingen en de toepasselijke wet- en regelgeving; (4) kennis van- en inzicht in treasury-beleid.

### Kennis van gezondheidszorg en/of Speciaal Onderwijs

Adelante functioneert in een sterk veranderende (maatschappelijke) omgeving. De veranderingen in de omgeving stellen eisen aan de expertise en vaardigheden van de raad van toezicht als kritische en inhoudelijk sterke sparringpartner van het bestuur. Dit betekent dat binnen de raad van toezicht tenminste één persoon over brede actuele kennis en ervaring beschikt op het gebied van gezondheidszorg in het algemeen en revalidatie/audiologie en/of daaraan verwante gebieden van de gezondheidszorg en speciaal onderwijs in het bijzonder.

### **Human Resource Management**

Als organisatie wil Adelante zich profileren als een professionele en betrouwbare partner. Naar verwachting zullen de veranderingen in de markt en omgeving een zware claim blijven leggen op de flexibiliteit en veranderingsbereidheid van de medewerkers. De motivatie van medewerkers op peil houden is noodzakelijk om zodoende de doelstellingen van Adelante te kunnen behalen. In dit kader is het gewenst dat in de raad van toezicht tenminste één persoon beschikt over specifieke kennis op het gebied van Human Resource Management en Changemanagement.

### **Juridische of juridisch-economische expertise**

De gezondheidszorg heeft te maken met een complexe wet- en regelgeving en wisselende beleidsvoornemens vanuit de politiek. Om deze en andere ontwikkelingen goed te kunnen begeleiden en het beleid daarop te toetsen is het gewenst dat tenminste één persoon in de raad van toezicht een juridische c.q. juridisch-economische achtergrond heeft. Deze persoon zal op de hoogte moeten blijven van de veranderende wet- en regelgeving. Daarnaast zal deze persoon de ontwikkelingen naar (financiële) consequenties voor het te voeren beleid moeten kunnen vertalen teneinde het bestuur hierover tijdig te kunnen adviseren.

### **Expertise op maatschappelijk gebied**

Adelante is een maatschappelijke onderneming waarbij het denken vanuit de klant centraal staat. Om aan de maatschappelijke doelstelling van de organisatie te kunnen voldoen is het wenselijk om samen te werken met andere organisaties op het gebied van zorg. Adelante wil daarom participeren en een regierol vervullen in netwerken op het gebied van zorg, waarbij er een optimale ruimte is voor alle partners om de eigen expertise in te brengen.

In dit kader is het gewenst dat tenminste één lid van de raad van toezicht beschikt over brede maatschappelijke ervaring, affiniteit heeft met de missie en doelstellingen van de organisatie en een actieve rol vervult in netwerken gericht op de doelgroepen.

### **Expertise op het gebied van academisering/wetenschappelijk onderzoek**

Adelante heeft academisering van revalidatie en audiologie genoemd als een belangrijke prioriteit. In het kader van deze ambitie is het gewenst dat tenminste één lid van de raad van toezicht affiniteit, ervaring met, kennis heeft van de academische wereld en een actieve rol vervult in de daarmee verbonden netwerken.

### **Voorzitter**

De voorzitter is niet slechts onderdeel van de raad van toezicht - binnen welke raad de voorzitter een sterke procedurele rol heeft - maar tegelijkertijd staat de voorzitter "buiten" de raad van toezicht omdat hij/zij de kwaliteit én het functioneren van de raad moet bewaken.

Dit stelt aan de voorzitter extra eisen:

- Leiderschapskwaliteiten - zowel op het gebied van strategie- en visieontwikkeling als op het menselijke vlak (communicatief, inlevingsvermogen, interpersoonlijke sensitiviteit). De voorzitter is in staat kwaliteiten van zijn teamleden tot hun recht te laten komen. Daarnaast is autoriteit en gezag vereist om de vergaderingen in goede banen te kunnen leiden;
- Beschikken over inzicht en overzicht van taken en functies van de raad van toezicht en het bestuur.
- De voorzitter moet in ruime mate beschikken over de algemene en persoonlijke kwaliteiten die gevraagd worden van leden van de raad.