

Toezichtvisie Raad van Commissarissen Fundis

Totstandkoming toezichtvisie 2024

De toezichtvisie 2024 is tot stand gekomen door de bestaande toezichtvisie te evalueren en aanpassen. De voorzitter en een lid hebben een voorzet gedaan voor aanpassingen. Tevens is een mail met drie vragen naar leden van de Raad van Commissarissen (RvC) gestuurd: wat is je persoonlijke drijfveer voor toezichthouden; welke waarden vind je belangrijk bij toezichthouden op Fundis en haar RvB; welke thema's mogen niet ontbreken bij het toezichthouden in de komende drie jaar. De antwoorden daarop zijn verwerkt in het voorstel. Daarna is het voorstel besproken in een RvC-vergadering in het eerste kwartaal van 2024. Ook de Raad van Bestuur (RvB) is gevraagd om haar feedback op de aangepaste toezichtvisie. De toezichtvisie is verspreid naar RvB, Groepsraad en Medezeggenschapsorganen. Tevens is de toezichtvisie 2024 op de website geplaatst. De toezichtvisie wordt in 2026 bij de evaluatie van de RvC geëvalueerd.

Fundis

De Raad van Commissarissen onderschrijft onderstaande missie, strategie en doelen. Zij is bij de totstandkoming daarvan betrokken en geraadpleegd. Naast toezicht op het specifieke bedrijfsbelang betreft de RvC proactief het maatschappelijk belang bij haar toezicht.

Missie (bron: Fundis.nl)

De verzorgingsstaat maakt plaats voor een samenleving met eigen verantwoordelijkheid en actieve deelname aan het maatschappelijk leven. De focus komt te liggen op kwaliteit van leven in plaats van op beperkingen of ziekte. Het aandeel collectief gefinancierde zorg wordt steeds kleiner. Eigen regie en keuzevrijheid van de mens staan voorop. Zorg en ondersteuning worden vaker georganiseerd in de eigen omgeving: met familie, burens, een (sociaal) netwerk of een inkoopcollectief.

Met het voorgaande als gegeven speelt netwerkorganisatie Fundis flexibel in op de steeds veranderende (zorg)vraag. Daarvoor werkt Fundis continu aan het uitbreiden, up-to-date houden dan wel het verbeteren van het zorg- en dienstenaanbod en de bedrijfsvoering. Met de bedrijven binnen haar organisatie en met partners verlegt Fundis de focus van:

- aanbod- naar klantgedreven werken;
- van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat';
- van werknemerschap naar ondernemerschap;
- van verantwoordelijkheid verleggen naar verantwoordelijkheid nemen.

Fundis doet dat vanuit de kernwaarden "vernieuwend, verantwoordelijk en verbindend".

De Bedoeling

In 2023 is door de RvB 'de bedoeling' van de organisatie opnieuw vastgesteld. Deze luidt: 'kwetsbare ouderen of burgers met een chronische aandoening hebben indien noodzakelijk direct toegang tot de zorg'. Fundis is een netwerk van bedrijven die snel en effectief kennis delen en innovatie versnellen. Daartoe wordt 'de Expeditie' ingezet die bestaat uit de thema's: Nieuwe Potentieel, Tech Fun, Data Fun, Ketenoplossingen, Het Nieuwe Thuis en het Grijs Goud. Deze bedoeling geeft richting aan de aangepaste strategische koers van Fundis.

Statutair doel

Volgens de statuten heeft Stichting Fundis ten doel:

a. het bevorderen van een zo gezond mogelijk bestaan van de mens in zijn eigen leefsituatie in de meest ruime zin van het woord en wel zoveel mogelijk in overeenstemming met de levensbeschouwelijke overtuigingen van gezinnen en personen aan wie hulp wordt verleend;

b. de bevordering van zowel de intra- als de extramurale verpleging en verzorging, (para-) medische en medisch specialistische zorg en maatschappelijke dienstverlening;

en voorts al hetgeen met het vorenstaande rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

RvB en toezicht

De RvB van Fundis is (eind)verantwoordelijk voor en belast met het besturen van zorg- en welzijnsnetwerk Fundis, inclusief alle daarbinnen opererende bedrijven. De Raad van Commissarissen van Fundis is (eind)verantwoordelijk voor het interne toezicht op de realisatie van missie en doel van Fundis. In dat verband houdt de Raad van Commissarissen toezicht op de besturing en doelrealisatie van Fundis en is hij bevoegd daar wel of niet goedkeuring aan te geven. De RvC verwoordt in dit document hoe hij invulling wil geven aan dat toezicht. Hiermee geeft de RvC tevens invulling aan hetgeen daarover is gesteld in de 'Zorgbrede Governancecode 2022'.

Toezichtkader

Het toezicht van de Raad van Commissarissen richt zich op de maatschappelijke rol en betekenis van Fundis, zoals die op www.fundis.nl zijn omschreven. Uitgangspunt voor het toezicht van de RvC is wat actuele belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen zijn, wat dit betekent voor de zorgbehoefte en -vraag van de inwoners van de regio waar Fundis actief is en hoe Fundis (pro)actief daarop inspeelt. In algemene zin kan gezegd worden dat alle leden van de RvC persoonlijk gedreven zijn om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke knelpunten ten aanzien van gezondheid en welzijn van ouderen en chronisch zieken. Zij willen hun netwerk, kennis en kunde ter beschikking stellen en op die manier de ontwikkelkracht van Fundis versterken.

Continuïteit in het voortbestaan van Fundis als netwerkorganisatie is daarbij geen doel op zich maar wel een belangrijke voorwaarde voor Fundis om haar maatschappelijke betekenis en rol te kunnen realiseren. Vanuit dit gegeven richt de Raad van Commissarissen zijn toezicht ook op de bedrijfsvoering en daarbinnen meer specifiek op strategie (waaronder werkgebied, portfolio en acquisitie), ondernemerschap, (disruptieve) innovatie, kwaliteit, human resources, client- en burgerparticipatie, organisatie en financiën. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen zullen thema's als een digitale strategie (met als onderdeel een datastrategie en implementatie van artificial intelligence), woon-zorg agenda, 'grenzen aan de zorg', arbeidsmarkt/demografische ontwikkelingen en duurzaamheid speciale aandacht krijgen. De succesplanning van de RvB is de verantwoordelijkheid van de RvC. De RvC bekijkt dit in samenhang met de directie laag onder de RvB. Daarnaast ziet de RvC toe op de rol van Fundis in samenwerkingsverbanden, op en in het netwerk, zowel regionaal als landelijk.

Om zijn toezicht goed in te kunnen vullen vindt de Raad van Commissarissen het belangrijk om, naast het overleg met de RvB ook regelmatig contact te hebben met medewerkers en (vertegenwoordigers van) cliënten binnen Fundis. Concreet heeft de RvC regelmatig contact met de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad, de holdingdirectie en de voltallige groepsraad (Raad van een aantal directeuren van Fundisbedrijven), daarnaast worden er op locaties van Fundis werkbezoeken

afgelegd. In deze ontmoetingen worden medewerkers, leden van medezeggenschapsorganen en directies expliciet uitgenodigd hun dilemma's te delen.

Een laatste aspect in dit kader is dat de Raad van Commissarissen toezicht wil houden vanuit vertrouwen. Vertrouwen in elkaar hebben is in een organisatie belangrijk maar tevens een gevoelig onderwerp. Als het er niet of onvoldoende is of als het niet goed ter sprake wordt gebracht zal schade ontstaan aan relaties. Met die zorgvuldigheid 'in het achterhoofd' zal de RvC blijvend toetsen of het gegeven vertrouwen wordt bevestigd. De RvC toetst dat via de kwaliteit van relaties en via de resultaten, met name op die momenten waarop resultaten zichtbaar of gepresenteerd worden.

Taken

De RvB is verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en legt daarover intern verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. In die context vult de Raad van Commissarissen zijn toezicht in vanuit drie taken:

1. Toezicht houden op het functioneren en presteren van zowel Fundis als geheel als van de daarbinnen opererende bedrijven.
2. De RvB gevraagd of ongevraagd met raad terzijde staan.
3. Benoemen van de RvB en werkgever zijn voor de bestuurders.

Waardengedreven toezicht

Het begrip 'Good governance' wordt in Nederland gebruikt om aan te geven dat intern toezicht op een organisatie moet voldoen aan wet- en regelgeving en aan de kwaliteitseisen maar ook *waarden en normen* zoals gesteld in governancecodes.

Eisen van wet- en regelgeving

De Raad van Commissarissen van Fundis wil optimaal voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving en van de 'Zorgbrede Governancecode 2022'. Deze eisen vormen een permanent aandachtspunt in de invulling van zijn toezicht, statuten en reglementen worden hier periodiek aan getoetst.

De recente wetgeving vereist extra aandacht voor eventuele belangenverstremming van zowel RvB als RvC. Verder vraagt wetgeving van de RvC dat zij erop toeziet dat de RvB bij het nemen van besluiten de beeld- en oordeelsvorming dusdanig inricht dat er invloed kan zijn van verschillende deskundigen en betrokkenen. In de laatste plaats dienen zorgprofessionals bij het nemen en dragen van hun professionele verantwoordelijkheid voor goede zorg daartoe invloed kunnen uitoefenen op het dagelijks beleid en op het beleid voor de toekomst.

Het voorgaande laat onverlet dat het belang van de cliënt altijd centraal staat, ook als dat voor Fundis mogelijk frictie oplevert met wet- of regelgeving. Fundis zal in dergelijke situaties alles in het werk stellen om te komen tot goede en werkbare maar ook legale oplossingen voor de cliënt; de Raad van Commissarissen zal daar waar nodig haar bijdrage aan leveren.

Proactief

De Raad van Commissarissen voert zijn toezicht proactief uit. Hij denkt bij voorkeur 'aan de voorkant' mee met de RvB en adviseert gevraagd en ongevraagd over de strategie van de organisatie en de keuzes die daaruit voortvloeien. Tevens toetst de RvC daarbij of relevante ex- en interne belangen in voldoende mate zijn meegewogen.

Controlerend

De RvC is controlerend en toetst of de organisatie 'in control' is. Hij laat zich daarover periodiek informeren, aan de hand van het informatieprotocol. De RvC toetst zowel kwalitatief als kwantitatief,

bespreekt zijn waarnemingen met de RvB en waar nodig kan informatie leiden tot bijsturing door de RvC. In finale zin geeft de RvC goedkeuring aan statutair omschreven bestuursbesluiten en jaardocumenten zoals strategie, jaarplan en jaarverslag, begroting en jaarrekening. In deze context benoemt de RvC ook de accountant en onderhoudt daar frequent contact mee.

Toegankelijk

De RvC is toegankelijk, hetgeen inhoudt dat de RvC zijn 'oren en ogen' openhoudt voor signalen van zowel in- als externe stakeholders en vanuit regionale en landelijke netwerken. De RvC betreft deze signalen in zijn toezicht en bespreekt ze zo nodig met de RvB.

Aanwezig en voorbereid

De leden van de RvC zijn gecommitteerd aan het goed functioneren van de RvC en daarmee aan de taken en rollen die de RvC heeft uit te voeren. De RvC stelt daartoe een rooster vast van jaarlijkse bijeenkomsten en activiteiten en ieder lid is daarbij in principe altijd -ter zake voorbereid- aanwezig.

Waarden

Om op adequate wijze invulling te geven aan taken en rollen inzake het toezicht op de besturing, de uitvoering van het beleid en de continuïteit van capabel bestuur bij Fundis geeft de Raad van Commissarissen -middels de volgende begrippen- graag invulling aan de waarden en omgangsvormen waaraan de visie in de praktijk herkenbaar is.

Dienend aan missie en organisatie

De missie van Fundis geldt voor alle functionarissen en gremia van de gehele netwerkorganisatie Fundis. De RvC wil expliciet benoemen dat continuïteit van zorg voor de cliënten van de bedrijven van Fundis en de daarop gebaseerde missie van Fundis ook voor hem centraal staat, met in het verlengde daarvan de noodzakelijke continuïteit van organisatie en werkgelegenheid.

Luisteren en handelen

De Raad van Commissarissen is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid en zal waar nodig handelen. Dat doet de RvC met respect, verdraagzaam en in verbinding. Afhankelijk van tijd, plaats, onderwerp en omstandigheden zal de RvC bewegen naar meer of minder afstand tot de RvB, organisatie en omgeving van Fundis. Hierbij zal de RvC nooit nalaten goed te luisteren voor hij handelt en zal eerlijk en transparant zijn besluiten toelichten.

Vertrouwen en samenwerken

Zoals al eerder beschreven is vertrouwen en een open dialoog met de RvB de basis voor het werken als team voor de missie van Fundis. Ruimte bieden en krijgen voor onafhankelijke reflectie, elkaar uitdagen op visie, positief 'omdenken' in een continue leerproces zijn wezenlijke kenmerken daarvan.

Taak- en rolbewust

De RvC onderkent en respecteert de executieve verantwoordelijkheid en bevoegdheden van de RvB van Fundis en zal te allen tijde bevorderen dat de RvB deze kan oppakken en realiseren. De RvC neemt daarbij in acht dat hij taak- en rolbewust in de eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheden blijft.

Portefeuilles en functioneren Raad van Commissarissen

Om als Raad van Commissarissen de taken goed uit te kunnen voeren is een aantal daarvan belegd in commissies. Deze commissies treden niet in de plaats van de voltallige Raad van Commissarissen, zij

hebben een voorbereidende of uitvoerende rol waarover verantwoording wordt afgelegd in de bijeenkomsten van de RvC. Er zijn binnen de RvC drie commissies, iedere commissie bestaat uit twee commissarissen en komt bijeen in aanwezigheid van de bestuurder en andere relevante functionarissen uit de organisatie.

De (audit)commissies en hun aandachtsgebieden zijn:

- Kwaliteit en arbeidsmarkt: alle aspecten van zorgvraagontwikkeling, kwaliteit (inclusief uitkomsten van intern en extern toezicht daarop) en innovatie binnen Fundis en haar onderscheiden bedrijven. Alle aspecten van de interne en externe arbeidsmarkt en middels innovaties inspelen op de ontwikkelingen daaromtrent zoals demografie, verzuim en veranderende behoeftes van (potentiële) werknemers.

- Financiën: alle aspecten van financiën (begroting, planning, controle, CSRD) en organisatie, contacten met de accountant, voorbereiding van de tussentijdse en jaardocumenten en digitale strategie. Het thema Duurzaamheid wordt twee keer per jaar voor de reguliere RvC geagendeerd.

- Remuneratie: alle aspecten van werkgeverschap zoals benoeming, functioneren, beoordeling, beloning, scholing en loopbaanontwikkeling.

Vooroverleg

Voorafgaand aan de RvC-vergadering wordt informeel, in aanwezigheid van alle RvC-leden, overleg gevoerd over de inhoud van de agenda, eventuele aandachtspunten en zaken die aan de orde dienen te komen. Ook worden standpunten gedeeld om zodoende in de vergadering met een afgestemd standpunt te kunnen komen. Besluitvorming vindt plaats in de RvC-vergadering in aanwezigheid van de RvB.

Thema-bijeenkomsten

De RvB organiseert minimaal een themabijeenkomst per jaar. De thema's worden door RvC en RvB gezamenlijk geïnventariseerd tijdens de jaarlijkse evaluatiebijeenkomst.

Rooster van aftreden

Leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd voor vier jaren, en kunnen eenmaal voor nog een periode van vier jaren worden herbenoemd. Daarmee is het rooster van aftreden van de RvC ingericht conform de 'Zorgbrede Governancecode 2022'. Eventuele noodzakelijke afwijkingen worden in het jaarverslag toegelicht.

Kwaliteit van toezicht en scholing

Een ander belangrijk onderdeel van good governance is de kwaliteit van toezicht en daarmee die van zowel de Raad van Commissarissen als geheel als van de leden afzonderlijk. De RvC als geheel is verantwoordelijk voor het feit dat deskundigheid en vaardigheden zijn gewaarborgd en dat deze op peil worden gehouden om op goede wijze toezicht te kunnen houden. Daarvoor evalueert de RvC jaarlijks zijn functioneren, waarbij iedere twee jaar een extern begeleider wordt betrokken. Resultaten van de evaluatie kunnen leiden tot bijstelling van het eigen functioneren en/of het deelnemen aan externe scholings- en kwaliteitstrajecten.

Naast deze gezamenlijke benadering draagt elk lid van de Raad van Commissarissen er zelf zorg voor dat kennis en vaardigheden ruim voldoende zijn. Elk lid van de Raad van Commissarissen laat zich hierop aanspreken door de overige leden van de RvC. Ieders permanente educatie is dan ook expliciet aandachtspunt in de jaarlijkse evaluatie van de RvC. Leden van de RvC scholen zich daar

waar nodig bij door bijvoorbeeld deelname aan interne en externe scholings- en trainingsprogramma's, congressen, bijeenkomsten en door het volgen en bijhouden van publicaties op het vlak van toezicht in de zorg.

Functieprofielen

Om in zijn toezicht goede aansluiting met alle aspecten van de organisatie Fundis maar ook met de externe omgeving te hebben en te houden hanteert de Raad van Commissarissen bij vacatures in de RvC functieprofielen. Uiteraard is daarin een permanente ontwikkeling aan de orde, gerelateerd aan ontwikkelingen in- en extern. Bij vacatures worden de volgende aandachtspunten benut om profielen samen te stellen:

- Voorzitterschap Raad van Commissarissen
- Goed en eigentijds werkgeverschap
- Externe netwerken
- Kwaliteit en innovatie
- Hospitality (gastvrijheid)
- Vastgoed
- Ondernemerschap en organisatie
- Human resources (medewerkers) en arbeidsmarkt
- Financiën
- Bedrijfsvoering
- Modern organiseren
- Data- en informatiemanagement (digitale strategie, AI, ICT)
- Duurzaamheid

Verantwoording

Deze visie is in te zien op www.fundis.nl. Jaarlijks legt de Raad van Commissarissen in het jaarverslag en op de website van Fundis verantwoording af over de wijze waarop hij zijn toezicht heeft vormgegeven.