



## SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

### 1. Profielschets Raad van Toezicht

#### **Werken met een profielschets**

De Raad van Toezicht werkt voor het bepalen van zijn samenstelling met een profielschets. In de praktijk kan het voorkomen dat niet alle profielkenmerken 100% worden gedekt en dat er kandidaten zijn die (ook) een andere voor de Isala klinieken waardevolle inbreng leveren. De profielschets is vooral *richtinggevend*.

#### **Uitgangspunten**

Het profiel van de Raad van Toezicht wordt bepaald in het licht van de bestuurlijke agenda van de Isala klinieken in de komende jaren:

- *Positionering en strategie* van de Isala klinieken (voorzien in regionale behoeften en daarnaast investeren in topfuncties, opleidingen en onderzoek; ontwikkelen van nieuwe bedrijfsvoeringconcepten voor electieve modules met specialisten als mede-ondernemers).
- *Organisatieverandering* in aansluiting op de strategische keuzen, met bijzondere aandacht voor goede verankering.
- *Versterken van externe relaties binnen en buiten de regio* in aansluiting op de strategische keuzen.
- *Herhuisvesting* (lateralisatie) en *nieuwbouw*.

Leden van de Raad van Toezicht worden breed gezocht:

- Niet alleen binnen het regionale netwerk.
- Niet alleen binnen het netwerk van zittende leden.

Basiskwaliteiten van de Raad van Toezicht en zijn leden zijn:

- De nodige *kennis* van zaken om kritisch te kunnen doorvragen en beoordelen en om klankbord voor de Raad van Bestuur te kunnen zijn.
- De *persoonlijkheid* om dat ook te doen: initiërend en pro-actief.
- Ondersteunend aan een *cultuur* van openheid en constructieve scherpte.

#### **De profielschets voor de Raad van Toezicht**

<b>Kennis en ervaring</b>	<b>Bestuurlijke ervaring, dan wel inzichten</b> <span style="float: right;"><b>(allen)</b></span> - Een aanzienlijk deel van de Raad van Toezicht heeft bestuurlijke ervaring in grote complexe organisaties. - De overige leden hebben die ervaring (nog niet), maar kunnen op bestuurlijk en strategisch niveau denken.
	<b>Branchekennis</b> <span style="float: right;"><b>(enkelen)</b></span> - Minstens één lid heeft inhoudelijk brede kennis van en ervaring in de zorg. Dat wil zeggen kennis van strategische vraagstukken die in de zorg in het algemeen en ziekenhuizen in het bijzonder spelen en gevoel voor dat soort organisaties (met professionals) en hun politieke en maatschappelijke context. Dat lid dient in staat te zijn om ondanks de eigen specialisaties 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 ontwikkelingen in de branche van ziekenhuizen.

Kennissen en ervaring	<p><b>Bedrijfsleven en (semi-)publieke organisaties (goede verdeling)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enkele leden hebben ervaring in het bedrijfsleven. Zij weten wat het is om in een marktomgeving te functioneren en te ondernemen.</li> <li>- Enkele leden hebben ervaring bij (semi-)publieke organisaties. Zij 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.</li> </ul>
	<p><b>Financiële deskundigheid (enkelen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minstens twee leden hebben dusdanige financiële deskundigheid en ervaring dat zij op dat gebied kritisch toezicht kunnen houden op de financiën van het ziekenhuis en een hoogwaardig klankbord voor de directie kunnen zijn. Dat betekent dat zij financiële cijfers kunnen interpreteren, 'erachter' kunnen kijken en inzicht hebben in de strategische implicaties voor de langere termijn.</li> </ul>
	<p><b>Verandermanagement (enkelen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minstens twee leden hebben ervaring met grote veranderingstrajecten in complexe organisaties.</li> </ul>
	<p><b>Verankering in de regio en inbreng van 'buiten' (goede verdeling)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een deel van de Raad van Toezicht heeft een zekere verankering in de regio. Zij maken deel uit van regionale netwerken waardoor zij voeling houden met wat er in de regio leeft (onder meer bij potentiële patiënten en medewerkers), waardoor zij zicht hebben op de (zorg)infrastructuur en andere voor het ziekenhuis relevante terreinen en relevante contacten hebben. Echter, zonder aan onafhankelijkheid in te boeten.</li> <li>- Een deel van de Raad van Toezicht komt van buiten de regio. Deze leden bewegen zich in voor het ziekenhuis relevante netwerken.</li> </ul>
Vaardigheden en persoonlijkheid	<p><b>Betrokkenheid en tegelijk met handen op de rug opereren (allen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle leden hebben affiniteit met het ziekenhuis en voelen zich betrokken bij wat er speelt.</li> <li>- Zij weten tegelijk de afstand te houden die past bij de toezichtfunctie.</li> <li>- Zij weten ook wanneer het nodig is om dichterbij te komen en eventueel zelfs te interveniëren.</li> </ul>
	<p><b>Snel overzicht en inzicht verwerven (allen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De leden weten met informatie op afstand snel overzicht en inzicht te krijgen in wat er speelt in en rondom het ziekenhuis en in complexe strategische vragen. Dat betekent dat zij over de ervaring en het analytisch vermogen beschikken om met dergelijke vraagstukken om te gaan.</li> </ul>
	<p><b>Doortastend besluiten (allen)</b></p> <p>De leden zijn besluitvaardig. Zij kunnen en willen de verantwoordelijkheid nemen voor besluiten en durven waar nodig te handelen.</p>
	<p><b>Pro-actieve houding en gedrag (allen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De leden wachten niet alleen af en reageren op de inbreng van bestuur en collega-toezichthouders, maar nemen ook zelf initiatief en entameren onderwerpen en invalshoeken.</li> <li>- Zij zijn een kritische en alerte sparringpartner.</li> </ul>
	<p><b>Goed ontwikkelde maatschappelijke antenne en geweten (allen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als maatschappelijke onderneming heeft het ziekenhuis te maken met vele, soms tegenstrijdige belangen binnen en buiten het ziekenhuis. Daarvoor hebben de leden van de Raad van Toezicht oog en dit weegt mee in hun oordeels- en besluitvorming.</li> <li>- De Raad van Toezicht ziet verder toe op de 'deugdelijkheid' van het bestuur en de aansluiting bij algemeen geldende maatschappelijke waarden en normen (gewetensfunctie).</li> </ul>

	<b>Samenwerken in teamverband</b> <b>(allen)</b> - De leden zijn gericht op het werken in teamverband, onder meer door gebruik te maken van elkaars complementariteit (eigen inbreng leveren en de inbreng van anderen meenemen in de oordeels- en besluitvorming), en door bij te dragen aan een open kritisch klimaat.
	<b>In staat tot kritische zelfreflectie</b> <b>(allen)</b> - 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.
Overige	<b>Onafhankelijkheid</b> <b>(allen)</b> - Er zijn geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of belangrijke externe belanghebbenden, waardoor er op structurele basis belangentegenstellingen zijn of tenminste de verdenking daarvan kan ontstaan. - De leden kunnen onbevangen opereren tegenover bestuur en collega-toezichthouders en ten opzichte van issues die spelen voor het ziekenhuis.
	<b>Vrouwen</b> <b>(goede verdeling)</b> - Gestreefd wordt naar een adequate verdeling tussen mannen en vrouwen (intentie is minimaal één vrouw).
	<b>Leeftijd</b> <b>(goede verdeling)</b> - Een zekere leeftijdsspreiding is gewenst. Het accent ligt bij 45 tot 65 jaar, met uitschieters naar boven en beneden.
	<b>Tijd</b> <b>(allen)</b> - Leden van de Raad van Toezicht kunnen voldoende tijd beschikbaar maken.

Het ziekenhuis staat de komende jaren voor de taak om herhuisvesting en nieuwbouw te managen. Het verdient aanbeveling dat één lid in de Raad van Toezicht ervaring heeft met het besturen van en/of toezicht houden op grote complexe nieuwbouwprojecten. Het gaat om de kennisgebieden bouw, financiën en projectmanagement.

## 2. De omvang van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is zo klein als mogelijk en zo groot als nodig.

<b>Groot genoeg om:</b> - De profielschets te dekken. - Bij afwezigheid van een lid nog het nodige volume te hebben.	<b>Klein genoeg om:</b> - Een sterk team te vormen. - Appèl op de aanwezigheid en inzet van iedereen te doen.
--	---

Er wordt gewerkt aan een omvang van minimaal 5 leden en maximaal 8 leden.

### 3. Honorering

#### **Uitgangspunten**

- Van elk lid van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat hij/zij een wezenlijke bijdrage levert aan de Raad van Toezicht, in aansluiting op hiervoor genoemde profielschets. Van elk lid wordt verwacht dat hij/zij de taken en verantwoordelijkheden als toezichthouder energiek en zorgvuldig oppakt.
- Daar staat een honorering tegenover die gerelateerd is aan de zwaarte van de taken en verantwoordelijkheden en aan het werken voor een maatschappelijke onderneming.
- Er wordt betaald op basis van de geschatte omvang van de werkzaamheden en niet op basis van de werkelijke tijd die men aan deze functie besteedt.
- De honorering is niet gekoppeld aan resultaten.

#### **Hoogte van de honorering**

- Uitgangspunt is de volgende gemiddelde tijdbesteding voor leden van de Raad van Toezicht:
  - 'Gewoon' lid: 9 dagen per jaar.  
Elk lid heeft bijzondere taken, waaronder zitting nemen in de auditcommissie of de remuneratiecommissie;
  - Voorzitter van de Raad van Toezicht: 16 dagen per jaar
- De honorering is vastgesteld op:
  - 'Gewoon' lid: € 10.000 per jaar;
  - Voorzitter € 14.000 per jaar.

#### **Onderbouwing van het aantal dagen**

<b>'Gewoon' lid</b>	6 reguliere vergaderingen per jaar, inclusief voorbereiding	4,5 dag
	1 bijzondere vergadering per jaar	0,5 dag
	Overige activiteiten verdeeld over de leden niet zijnde voorzitter: - 3 vergaderingen per jaar van de auditcommissie en contact met de accountant (tijdens de vergadering) - Jaarlijks evaluatiegesprek met elk lid van de RvB - 1 of 2 keer per jaar overleg met Ondernemingsraad, Cliëntenraad en Stafbestuur - Aanwezigheid bij evenement van ziekenhuis - Overige incidentele activiteiten	3,0 dag
	Bezoek aan symposium, vormen van bijscholing en overige	1,0 dag
<b>Voorzitter</b>	Maandelijks overleg met de (voorzitter) van de RvB	3,0 dag
	Vorbereiden en leiden van zelfevaluatie van de RvT; eventueel individuele gesprekken met leden	1,0 dag
	Bijzondere zaken (aantal dagen gemiddeld per jaar)	2,0 dag
	Verder iets meer dan gewoon lid, omdat de voorzitter in principe bij alle 'overige' activiteiten aanwezig is	11,0 dag



- De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen vergoeding voor reiskosten en kosten voor (tele)communicatie.
- Het ziekenhuis voorziet in de kosten voor eventuele maaltijden bij vergaderingen, een jaarlijks diner, het op excursie gaan et cetera.
- De Raad van Toezicht stelt jaarlijks een begroting op voor kosten verbonden aan kwaliteits- en deskundigheidsbevorderende activiteiten.

#### ***Ingang van herziene honorering***

De datum van ingang herziene honorering is een punt van nader overleg.

## **4. Procedure voor (her)benoeming**

### ***Profielchets***

- De bestaande profielchets voor de Raad van Toezicht als collectief is herijkt.
- Dat is gebeurd in overleg met de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht blijft verantwoordelijk voor de profielchets.

### ***Werving, selectie en benoeming***

- Bij benoeming van een '*nieuw*' lid bepaalt de Raad van Toezicht de wervingskanalen en stelt hij uit zijn eigen gelederen een werving- en selectiecommissie in. Die commissie spreekt de kandidaten en maakt een selectie die wordt voorgelegd aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht beslist over de definitieve kandidaat. De Raad van Bestuur wordt vooraf hierover gehoord. Nadat de Raad van Toezicht heeft besloten wie hij wil benoemen en voordat de formele benoeming heeft plaatsgevonden, introduceert hij de betreffende persoon aan het stafbestuur en de ondernemingsraad. Daarna vindt benoeming plaats. Bij de vacature voor het lid Raad van Toezicht op voordracht van de Cliëntenraad, heeft (hebben) de Cliëntenraad(raden) conform de statuten het recht om (gezamenlijk) een bindende voordracht te doen voor de benoeming.
- Bij herbenoeming van een lid bespreekt de voorzitter van de Raad van Toezicht met de overige leden en de Raad van Bestuur hoe het betreffende lid aansluit bij de profielchets en de verwachtingen in het algemeen. Op basis daarvan doet hij een voorstel aan de Raad van Toezicht, die vervolgens hierover beslist. Zo nodig heeft hij vooraf overleg met de kandidaat voor herbenoeming. Het stafbestuur, de ondernemingsraad en de cliëntenraad worden over de herbenoeming geïnformeerd voordat de formele herbenoeming plaatsvindt.
- Als het de (her)benoeming betreft van een lid van de Raad van Toezicht waarvoor de cliëntenraad het recht van bindende voordracht heeft, wordt dezelfde procedure gevolgd met de volgende toevoeging. De cliëntenraad heeft in dat geval instemmingsrecht betreffende de keuze voor de persoon. Dat betekent dat de Raad van Toezicht zich goed op de hoogte stelt over de wensen en eisen van de cliëntenraad betreffende de invulling van de vacature.

Aldus vastgesteld te Zwolle in de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 9 december 2014.

Mr. R.F. van den Bergh, voorzitter Raad van Toezicht