

Incluzio Sociaal Domein & HbH

Bestuurs- en toezichtkader

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Over Incluzio	4
Leeswijzer	5
Begrippenlijst	5
1. Visie op besturen.....	6
1.1 Werkgeverschap, werkcultuur en leiderschap	6
1.2 Samenwerking met de Raad van Commissarissen	6
1.3 Samenwerking met interne medezeggenschapsorganen.....	6
1.4 Verbinding met stakeholders en netwerk	8
1.5 Strategie.....	8
2. Toezichtvisie.....	9
2.1 Doel van ons toezicht	9
2.2 Scope van ons toezicht.....	9
2.3 Aanpak van ons toezicht	10
2.4 Waarden, normen, houding en gedrag	10
2.5 De verschillende rollen van de RvC	11
2.6 Competenties en vaardigheden (n.a.v. bestaande profielen)	12
2.7 Continu reflecteren, leren en verbeteren	12
2.8 Relatie met lokale toezichtorganen	12
2.9 Invloed belanghebbenden	12
3. Toetsingskader	14
3.1 IJkpunten.....	14
3.2 Informatieprotocol.....	15
4. Jaaragenda	16

Inleiding

Om beter invulling te kunnen geven aan de Governancecode Zorg 2022, om duidelijk naar buiten uit te dragen dat Incluzio transparantie en goed bestuur omarmt én om een te grote diversiteit aan lokale raden van toezicht/commissarissen te voorkomen, heeft Incluzio voor de bedrijfsactiviteiten van activiteiten van Axxicom, Cordaan en RadarIncluzio een centrale raad van commissarissen ingericht. Hiertoe zijn de bedrijfsonderdelen Axxicom, Cordaan en RadarIncluzio ondergebracht in de bv “Incluzio Sociaal Domein & HbH”. Het installeren van een centrale Raad van Commissarissen is een belangrijke stap in de verdere professionalisering van de governancestructuur van Incluzio.

Om richting te geven aan de wijze waarop het bestuur en de raad van commissarissen (RvC) van Incluzio Sociaal Domein & HbH (ISDH) – functioneren en hoe wij verantwoording afleggen over onze resultaten aan de opdrachtgever en de maatschappij, hebben wij onderliggend toezicht- en toetsingskader opgesteld. Het toezicht- en toetsingskader is op 02 december 2023 vastgesteld door het bestuur en de RvC.

Dit kader maakt niet alleen duidelijk hoe wij besturen en toezicht houden maar ook hoe de RvC en de bestuurder ten opzichte van elkaar zijn gepositioneerd, hoe zij met elkaar omgaan en welke informatiestromen naar de RvC nodig zijn om zijn taken adequaat te vervullen. Het is ingebed in een aantal interne- en externe kaders, waaronder:

- De statuten van ISDH. Hierin is onder andere opgenomen: de samenstelling, de zittingstermijn, de benoembaarheid, de taken en bevoegdheden, de wijze van vergaderen en de wijze besluitvorming van de RvC.
- Het reglement van bestuur en toezicht (nog op te stellen).
- De Governance Code Zorg 2022 is het uitgangspunt voor het handelen van de raad van Commissarissen Incluzio Sociaal Domein & HbH. De raad van commissarissen ziet erop toe dat ook de raad van bestuur zich aan deze code houdt.

Dit document richt zich zowel op heden als op toekomst en zowel op het langetermijnbeleid van ISDH als op de maatschappelijke meerwaarde die door de omgeving verwacht wordt.

SAMENHANG STATUTEN, REGLEMENT EN BESTUURS- & TOEZICHTKADER

Aan het bestuur en de RvC zijn concrete bevoegdheden toegekend. Zo is een aantal relevant besluiten aan de voorafgaande goedkeuring door de RvC onderworpen. Deze bevoegdheden zijn ingevolge wet vastgelegd in de statuten.

Het reglement is een reglement als bedoeld in artikel 19.15 van de Statuten en is een aanvulling op de wettelijke en statutaire bepalingen. In het reglement is de relatie tussen het Bestuur en de Raad van Commissarissen Incluzio Sociaal Domein & HbH vastgelegd voor zover dit niet wettelijk of statutair is geregeld. Het reglement bevat de wijze van besluitvorming over majeure onderwerpen en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en rvc, voor zover niet expliciet geregeld in de wet en/of in de statuten.

Onderdeel van het reglement is onderhavig bestuurs- en toezichtkader waarin de bestuurs- en toezichtvisie, het toetsingskader (ijkpunten en informatieprotocol) van de RvC en de jaaragenda zijn uitgewerkt.

Over Incluzio

Als zorgvernieuwer bouwt Incluzio mee aan een samenleving waarin iedereen meedoet, meetelt en van betekenis is. Wij ondersteunen buurten en inwoners bij het vergroten van hun veerkracht. Samen maken we van elke buurt een betere buurt. Dit is waar Incluzio voor staat, al vanaf het eerste begin en vanaf onze eerste opdracht. We weten dat er nog veel te doen is in Nederland. De zorgvragen nemen toe en het aantal zorgverleners niet. Incluzio laat zien dat het anders kan, dat er veel meer mogelijk is. Dat er meer mensen ondersteund kunnen worden, terwijl het budget gelijk blijft. De aankomende jaren gaan we verder met het vervullen van onze missie: een doorslaggevende bijdrage leveren aan het betaalbaar en beschikbaar houden van zorg in Nederland. De activiteiten van Incluzio vallen uiteen in drie hoofdactiviteiten (domeinen): zorg op afstand (de zorgcentrale inclusief ATA), huishulp (Axxicom en de joint venture Cordaan Thuisdiensten) en Welzijn-, WMO- en Jeugdwetactiviteiten (RadarIncluzio).

Incluzio opereert als commerciële aanbieder in een nagenoeg volledig publiek gefinancierde omgeving. Binnen de domeinen waar Incluzio actief is, heeft incluzio te maken met verschillende spelregels en kaders. De belangrijkste is de Governancecode Zorg 2022. In deze Code worden verplichtingen gesteld aan de inrichting van de governancestructuur en zijn de rollen tussen het bestuur, de aandeelhouders en de raad van toezicht/commissarissen strikt beschreven. De Governance Code Zorg is van toepassing op de activiteiten van Axxicom, Cordaan en RadarIncluzio.

Axxicom Huishulp en Cordaan Thuisdiensten werken iedere dag aan een schoon en leefbaar huis, waarin mensen langer zelfstandig thuis kunnen wonen. We organiseren het zo dat inwoners nog zoveel mogelijk zelf doen in hun huishouden, met ondersteuning van onze huishulp waar dat nodig is. Actief, met een netwerk in de buurt maar zoveel mogelijk zelf aan het roer. Onze huishulpen spelen daarin een actieve rol. Zij signaleren hoe het gaat met hun klanten en activeren ze door hen te verbinden aan mensen en organisaties in de buurt. Wanneer ouderen of kwetsbaren langer prettig thuis wonen is dat een belangrijke bouwsteen voor een toekomstbestendige zorg. Huishoudelijke ondersteuning speelt hierin een sleutelrol.

RadarIncluzio werkt in opdracht van en samen met gemeenten aan het vernieuwen van het sociaal domein. In tientallen gemeenten in Nederland maken we samen met inwoners en partners het verschil. Dat doen we onder meer in Leiden, Rotterdam, Leeuwarden, Utrecht, Venlo, Rheden en Leiderdorp. We bouwen aan sterke gemeenschappen via Huizen van de Buurt. We voorkomen zwaardere hulp en geven multidisciplinaire buurtteams de ruimte om te doen wat nodig is. Door ons welzijnswerk versterken we buurten en wijken. De nieuwste slimme digitale oplossingen helpen ons hierbij. Daarnaast leveren we huishoudelijke ondersteuning om prettig zelfstandig wonen langer mogelijk te maken.. Incluzio houdt (per 6 januari 2021) 76% van de aandelen in RadarIncluzio, de overige aandelen zijn in handen van mede-aandeelhouder Radar Groep.

Het bestuur van Incluzio Sociaal Domein en HbH bestaat uit twee natuurlijke personen: de algemeen directeur Incluzio en de directeur monitoring & support Incluzio. De Algemeen Directeur is het boegbeeld naar buiten en treedt op als primaire gesprekspartner voor de RvC Bij formele bestuursbesluiten zoals begroting, financieel jaarverslag en contracten boven een bepaald bedrag (zie bevoegdhedenlijn Facilicom, bijlage 1) zijn de handtekeningen van beide bestuurders nodig. Het Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid en is aanspreekbaar op de gehele organisatie. Het directieteam van Incluzio is belast met de dagelijkse leiding.

Leeswijzer

Dit bestuurs- en toezichtkader geeft een gezamenlijk beeld over de wijze waarop wij Incluzio Sociaal Domein & HbH besturen en op hoe wij hier verantwoord toezicht op houden.

We beschrijven we eerst de visie op besturen en toezicht houden. De toezichtvisie geeft weer waarom en namens wie wij toezicht houden, wat het doel en onderwerp is van ons toezicht, welke taken wij vervullen, welke aanpak, normen en waarden wij hanteren en hoe wij onze ontwikkeling en reflectie daarbij organiseren. De toezichtvisie geeft daarnaast inzicht in de formele bevoegdheden en overige aspecten die eveneens nodig zijn voor goed toezicht.

Na de bestuurs- en toezichtvisie volgen het toezichtkader en het toetsingskader, als uitwerking van deze visie. Deze kaders zijn de concretisering van de afspraken tussen RvC en bestuur en worden jaarlijks geactualiseerd en bijgesteld. Om voldoende focus te behouden zullen ook jaarlijks accenten worden benoemd voor de korte termijn. Hierdoor zijn de verwachtingen tussen RvC en bestuur duidelijk ('fair deal').

Hoofdstuk 1 geeft onze visie op besturen weer: hoe het bestuur van ISDH zich inzet voor de belanghebbenden van ISDH en hoe we dit vertalen naar werkgeverschap, bedrijfscultuur, leiderschap, medezeggenschap, stakeholdermanagement en ketensamenwerking. Daarnaast lichten we in dit hoofdstuk onze strategie en meerjarenambitie toe.

In hoofdstuk 2 komt onze visie op toezicht houden aan bod. In dit hoofdstuk hebben wij beschreven waarom, namens wie en hoe wij toezicht houden. Naast doel, scope en aanpak werken we ook de waarden, normen, rollen en taken van de toezichthouders uit. Het hoofdstuk sluit af met competenties, vaardigheden, leren en verbeteren.

Hoofdstuk 3 handelt over het toetsingskader. Dit toetsingskader definieert welke aspecten gemonitord worden en welke verwachtingen aan de bestuurder worden gesteld. Het inhoudelijk afgebakend informatieprotocol in hoofdstuk 4 vult het toetsingskader aan en beschrijft welke informatie die de Raad van Toezicht wenst te ontvangen en op welk aggregatieniveau. Dit is in hoofdstuk 5 aangevuld met de jaaragenda.

Daarmee is de 'backbone' van het toezicht beschreven en vastgesteld.

Begrippenlijst

- ISDH: Incluzio Sociaal Domein & HbH bv. Deze bv is een 100% dochter van Incluzio. Incluzio is een 100% dochter van Facilicom Group.
- RvC: de Raad van Commissarissen van Incluzio Sociaal Domein & HbH, bestaande uit ten minste drie natuurlijke personen;
- Bestuur: het statutair bestuur van Incluzio Sociaal Domein & HbH bestaande uit de Algemeen Directeur Incluzio en de Directeur Monitoring en Support Incluzio.
- Directie Team (DT): het team van directie leden van Incluzio BV, verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van Incluzio B.V.
- AVA: Algemene Vergadering van Aandeelhouders
- GOR: Groepsondernemingsraad. De GOR bestaat uit afgevaardigden van de OR-ren van de onderliggende bedrijfsonderdelen/CAO's van Incluzio.
- Facilicom Group: Facilicom Group N.V.
- Incluzio: Incluzio B.V.
- Reglement: het reglement van het Bestuur en de Raad van Commissarissen van Incluzio Sociaal Domein & HbH d.d. 02 december 2023.
- Statuten: de statuten van Incluzio Sociaal Domein & HbH d.d. 31 maart 2023.

1. Visie op besturen

1.1 Werkgeverschap, werkcultuur en leiderschap

We zijn een vooruitstrevende, betrouwbare en goede werkgever. Onderwerpen als integriteit, inclusiviteit en diversiteit staan hoog in ons vaandel en vertalen wij naar de werkvloer. Onze medewerkers krijgen de steun en de ruimte om hun betekenisvolle werk met plezier en passie uit te voeren. Samen vormen we een vitale organisatie.

We zijn een betrouwbare en inspirerende werkgever waar onze medewerkers graag voor werken. We bieden ruimte voor ontwikkeling en innovatie. We leren van wat we doen om elke dag beter te worden met elkaar, zodat we de dienstverlening voor de inwoners en opdrachtgevers kunnen verbeteren.

We zijn een inclusieve organisatie en hebben een open en veilig werkklimaat. Je mag zijn wie je wilt zijn, je kunt je ontwikkelen naar eigen behoefte op een manier die bij jou past. We zetten hierbij in op het aantrekken van de juiste medewerkers en het binden en boeien van bestaande medewerkers, zodat medewerkers een carrière binnen Incluzio kunnen doorlopen.

We zijn en blijven een lerende organisatie. We hebben een sterke focus op het leren en ontwikkelen als bedrijf als geheel. Zolang we met elkaar blijven leren, nieuwsgierig zijn, ons ontwikkelen en elkaar uitdagen maken we echt het verschil, samen met onze inwoners, opdrachtgevers en samenwerkingspartners.

1.2 Samenwerking met de Raad van Commissarissen

Wij vinden een goed samenspel met de toezichthouders belangrijk. Dit betekent onder andere een continue positief-kritische dialoog. Als bestuur betrekken wij de toezichthouders vroegtijdig bij de strategieontwikkeling. We verwachten van onze toezichthouders dat ze actief vragen stellen, meedenken en adviseren over specifieke situaties en/of ontwikkelingen van en/of binnen ISDH.

ISDH heeft twee bestuurders die in hiërarchische verhouding tot elkaar staan (de Algemeen Directeur Incluzio en de Directeur Monitoring & Support Incluzio). We spreken af dat de Algemeen Directeur Incluzio (AD) de gesprekspartner is van de RvC. Bestuursbesluiten moeten altijd door beide bestuurders getekend worden en in sommige gevallen is ook de handtekening van de ceo FG (namens de aandeelhouders) nodig. ADI zorgt ervoor dat de tweede bestuurder op de achtergrond volledig is geïnformeerd. Bestuursbesluiten waarvoor ook bekrachtiging van de aandeelhouder nodig is, worden vastgelegd in een formulier (bijzonder) bestuursbesluit ISDH en door de bestuurssecretaris schriftelijk ter ondertekening voorgelegd aan de ceo FG die namens de aandeelhouder mag tekenen.

Minimaal eens per jaar sluit de rest van directieteam van Incluzio en sluiten de lokale directieleden op uitnodiging aan bij een RvC overleg.

1.3 Samenwerking met interne medezeggenschapsorganen

MEDEZEGGENSCHAP		
Organisatie onderdeel	Medezeggenschapsorgaan	Contactpersoon voor het medezeggenschapsorgaan
Facilicom Group		
Divisie overstijgend (Facilicom Bedrijfsdiensten)	Centrale Ondernemingsraad (COR)	CEO FG
Incluzio		
Lokaal bedrijf	OrganisatieOntwikkelingsRaad (OOR)	Operationeel eindverantwoordelijke lokaal bedrijf
Bedrijf overstijgend	Groepsondernemingsraad (GOR)	Algemeen Directeur (AD) Incluzio
Bedrijfsdiensten	Commissie COR/GOR	CEO FG en AD Incluzio

Alle medewerkers van Incluzio worden vertegenwoordigd in ondernemingsraden: medewerkers in dienst bij onze lokale bedrijven via lokale ondernemingsraden (OOR) en de overkoepelende

Bestuurs-, Toezicht- en toetsingskader Incluzio Sociaal Domein & HbH

Groepsondernemingsraad (GOR) en medewerkers in dienst bij medewerkers Incluzio Bedrijfsdiensten door de OR Facilicom Bedrijfsdiensten (FBD).

Naast het behartigen van de belangen van medewerkers is het de verantwoordelijkheid van de Ondernemingsraden om te helpen bij het goed functioneren van de bedrijven in al haar doelstellingen. (WOR artikel 2).

Voor de medewerkers van Incluzio Bedrijfsdiensten is geen afzonderlijke OR IBD opgericht omdat de meeste belangen synchroon lopen met die van FBD en we afspraken hebben gemaakt met zowel OR FBD als onze GOR over hoe te handelen in verschillende medezeggenschapssituaties, namelijk:

- 1.) ontwikkelingen FBD met voorwaarden die impact hebben op medewerkers FBD (en IBD): de OR van FBD behartigt de belangen van medewerkers FBD én IBD (zelfde voorwaarden) en nodigt medewerkers IBD uit om deel te nemen in de door hen op te richten gelegenheidscommissie om hun belangen te vertegenwoordigen.
- 2.) organisatorische ontwikkelingen binnen Incluzio die (potentieel) de FBD Incluzio mensen raken: GOR nodigt IBD medewerkers uit deel te nemen in de in een door hen op te richten gelegenheidscommissie.

Voordeel van werken met deze commissies is dat het alle betrokkenen minder tijd/werk kost terwijl de medewerkers en hun belangen wel worden 'erkend'.

Wanneer een medewerker hier toch een verzoek toe doet, hebben we de verplichting om toch een aparte ondernemingsraad op te richten en zullen we die verplichting nakomen.

Met alle ondernemingsraden vindt periodiek overleg plaats met bestuurders. Eens per jaar vindt er ook een overleg plaats met toezichthouders. Bij onze decentrale bedrijven, vindt dit overleg ook decentraal plaats met lokale directeuren, lokale bestuurders en lokale toezichthouders. De lokale bestuurders maken deel uit van het centrale directieteam die zij tijdens de periodieke directie overleggen informeren over eventuele bijzonderheden en relevante besluiten/ontwikkelingen.

De algemeen directeur Incluzio onderhoudt de contacten met de GOR conform onderstaande jaarplanning. Het jaarlijkse overleg met de RvC van Incluzio Sociaal Domein & HbH is ook in deze jaarplanning opgenomen.

Jaarplanning GOR/Bestuur Incluzio en RvC Incluzio Sociaal Domein & HbH

1. **Ophalen input jaarplannen (Q4)**
2. **Jaarverslag (Q2):** terugblik gerealiseerde doelstellingen en huidige stand van zaken en vooruitblik op het volgende jaar door middel van delen en toelichten centraal jaarplan en begroting Incluzio.
1. **Relevante Staf-afdelingsjaarplannen zoals HR-plan, jaarplan strategisch portfolio, e.d. (Q2):** Delen en toelichten van plannen en ambities. Het is ook de vergadering waarin de bestuurder mededelingen doet over beleidswijzigingen/projecten/initiatieven te zijner tijd kunnen leiden tot een advies- of instemmingsaanvraag aan de GOR.
2. **Informeren en afstemmen (regulier overleg 4x per jaar):**
 - a. (Voorgenomen) directiebesluiten die (op termijn) tot nieuwe adviesaanvragen en/of instemmingsverzoeken kunnen leiden.
 - b. Onderwerpen m.b.t. artikel 25 (adviesbevoegdheid), 27 (instemmingsbevoegdheid) en 28 (bevorderen naleving regelgeving, inclusiviteit, duurzaamheid en werkoverleg/overdragen bevoegdheden).
3. **Algemene gang van zaken / Artikel 24 overleg (Q1 en Q3).** Conform de WOR spreekt de GOR tweemaal per jaar met de Bestuurder over de algemene gang van zaken (WOR artikel 24). Bestuurder en GOR zetten de waan van de dag even aan de kant en kijken met elkaar naar de grote lijnen en de onderlinge samenwerking. Daarnaast staan onderwerpen als arbeidsvoorwaardelijke regelingen; beloningsafspraken voor werknemers, bestuur en

toezichthouders op de agenda. Bij deze overleggen is ook de RvC of een vertegenwoordiging van de RvC aanwezig.

1.4 Verbinding met stakeholders en netwerk

Om voor elkaar te krijgen dat we met elkaar de maatschappelijke impact vergroten, bieden we als bestuur een luisterend oor aan onze belanghebbenden. Lokaal zijn dat - naast onze medewerkers - onze opdrachtgevers (gemeenten), samenwerkingspartners, belangenbehartigers en expertisebureaus. Regionaal sluiten we aan bij overlegtafel op G4 en G20 niveau en landelijk nemen we (zowel via brancheverenigingen als zelfstandig) aan thema-overleggen en lobbytrajecten. Vanuit onze opdrachten, aanbestedingen en persoonlijke netwerken onderhouden we daarnaast 'losse contacten'. We willen een open gesprek voeren, halen pro-actief feedback op en hebben daarbij de bereidheid om het eigen perspectief aan te passen. Voor een goede samenwerking met ketenpartners en specialistische zorgverleners zoeken wij naar organisaties met vergelijkbare visie en kernwaarden. In de samenwerking streven we ernaar dilemma's open op tafel te leggen en vanuit het inwoners-/cliëntperspectief samen naar oplossingen te zoeken. Alleen dan kunnen we gezamenlijk komen tot ondersteuning die er echt toe doet.

1.5 Strategie

Als zorgvernieuwer bouwt Incluzio mee aan een samenleving waarin iedereen meedoet, meetelt en van betekenis is. Samen met gemeenten, partners en inwoners maken we van elke buurt een betere buurt. We voorkomen zwaardere hulp en geven multidisciplinaire buurtteams de ruimte om te doen wat nodig is. Door ons welzijnswerk versterken we buurten en wijken.

Samen betekent bij ons ook écht samen. De manier waarop wij mensen ondersteunen, helpt hen het leven te leiden dat bij ze past. Vanuit een brede benadering dragen we bij aan het vergroten van de veerkracht, waardoor het beter lukt om met lichamelijke, emotionele en sociale uitdagingen om te gaan. Wij bieden ondersteuning én zorgen voor verbinding. Verbinding tussen bewoners onderling, en verbinding tussen lokale instanties en bewoners. Denk hierbij aan vrijwilligersorganisaties, sport- en cultuurverenigingen en ondernemers. Hierdoor wordt het eigen netwerk vergroot.

2022-2027

Na de oprichting in 2014 was het voor Incluzio in 2022 tijd om de balans op te maken en nieuwe ambities voor de komende vijf jaar te formuleren. De komende vijf jaar willen we koesteren en bestendigen we wat we hebben opgebouwd. We blijven trouw aan wie we vanaf het begin zijn: daadkrachtig en met lef de inwoner voorop stellen. Ook blijven we invulling geven aan onze kernwaarden en het verwezenlijken van de droom die we vanaf de eerste dag hebben: positieve impact maken op de levens van zoveel mogelijk Nederlanders. Tegelijkertijd is het onze ambitie om deze impact de komende jaren te vergroten: in 2027 willen we jaarlijks 200.000 Nederlanders digitaal en fysiek ondersteunen met radicaal integrale oplossingen. Om dat doel te bereiken zetten we in op groei: we schrijven winnende offertes en implementeren nieuwe opdrachten conform de Incluzio-filosofie en -werkwijze. Zo groeien we op verantwoorde wijze naar een dubbele omvang.

Onze missie om een doorslaggevende bijdrage leveren aan het betaalbaar en beschikbaar houden van zorg in Nederland is daarbij onveranderd. Om deze missie daadwerkelijk te realiseren, is vernieuwing en transformatie in het Sociaal Domein nodig. Om deze vernieuwing en transformatie vorm te geven, willen we in al onze opdrachten werken vanuit de drie pijlers wijkgericht, collectief en blended. In onze bedrijfsvoering refereren we hieraan met de term 'transformatiedriehoek' omdat alle drie de pijlers in een constante wisselwerking met elkaar zijn voor het transformatieproces en alle drie continu aandacht vergen. Ieder domein en ieder bedrijf volgt hierin een eigen traject. Het is een transformatie die we de komende vijf jaar met elkaar realiseren. Zo bouwen we – samen met gemeenten - vandaag aan een toekomstbestendig stelsel voor morgen.

2. Toezichtvisie

De toezichtvisie geeft de wijze weer waarop wij, de Raad van Commissarissen van Incluzio Sociaal Domein & HbH, toezicht houden, hoe wij de legitimiteit van het handelen van ISDH beoordelen. Uitgangspunt is dat de bestuurder bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de RvC en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. Hierbij staat de wet- en regelgeving en Governance Code Zorg centraal. In onze afwegingen streven wij als RvC naar continuïteit van beleid, naar de juiste balans in alle belangen, inclusief die van de aandeelhouders.

Bij de vervulling van deze taak richten we ons op “het juiste doen, het niet-juiste laten en doen we wat we beloofd hebben” (strategie en bedrijfsvoering) en over “het veilig, goed en steeds beter doen” (kwaliteit en veiligheid). Daarbij houden wij het algemeen (maatschappelijk) belang van de organisatie alsook haar belanghebbenden steeds voor ogen (moreel kompas).

In de sterk veranderende samenleving richten wij ons in het samenspel tussen bestuur en toezicht niet alleen op verleden en heden maar ook – en steeds meer - op de toekomst. Concreet betekent dit dat we ons als toezichthouders richten op de lange termijn waarde-creatie en dat we een meer proactieve inzet tonen: naast het maken van afspraken met de bestuurder, het stellen van ijkpunten en het vragen om verantwoording, bespreken we als RvC met de bestuurder óók en veelvuldig relevante ontwikkelingen, plannen die 'nog niet af zijn' en onvoorziene uitdagingen. Hiertoe wisselen toezichthouders en bestuurder over en weer informatie uit en zijn we steeds met elkaar in gesprek.

In dit hoofdstuk werken we deze visie verder uit en beschrijven we met welk doel, welke scope, aanpak, normen, waarden en rolopvatting wij toezicht houden. Ook lichten we in dit hoofdstuk toe welke competenties en vaardigheden wij vinden dat hiervoor nodig zijn, hoe we als RvC willen reflecteren, leren en verbeteren en hoe we ons willen verhouden tot concern, medezeggenschapsorganen en belanghebbenden.

2.1 Doel van ons toezicht

De RvC beoogt met haar functioneren bij te dragen aan de realisatie van de (maatschappelijke) doelstellingen van ISDH zoals verwoord in de statuten en in de (jaar-)plannen. We houden intern toezicht op de voortgang van maatschappelijke resultaten en de daarbij behorende bedrijfsvoering. Ook zien we er op toe dat ISDH de toekomstbestendige keuzes maakt, binnen de financiële kaders, waarbij de positie van (maatschappelijke) stakeholders centraal staat en waarbij alle relevante belangen steeds zorgvuldig worden afgewogen.

2.2 Scope van ons toezicht

De RvC houdt toezicht op (het beleid van) het bestuur (vanaf nu: directie) van ISDH, het algemeen belang van ISDH op de langere termijn, de algemene gang van zaken van ISDH en haar onderliggende entiteiten (bv's en stichtingen). Daarnaast zorgt de RvC ervoor dat de inhoudelijke richting en het bijbehorende waardenperspectief worden bepaald en inhoudelijke impulsen vanuit een breed maatschappelijk perspectief worden ontvangen.

De RvC levert het Bestuur input bij het opstellen van het jaarplan en bepaalt aan de hand van het opgestelde jaarplan welke activiteiten uit het jaarplan op de agenda van de RvC worden geplaatst en keurt het jaarverslag en de jaarrekening goed. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van RadarIncluzio BV stelt het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting vast en beslissen over de resultaatbestemming. De AVA benoemt en ontslaat de externe accountant op voordracht van de RvC.

De werkgeversrol van bestuur met bijbehorende bevoegdheden aangaande de benoeming, schorsing en ontslag van directieleden komt eveneens toe aan AVA. De AVA is bevoegd bestuursleden te

benoemen, te schorsen en te ontslaan. Een beslissing tot benoeming, schorsing of ontslag wordt niet eerder genomen dan nadat de RvC in de gelegenheid is gesteld hierover advies uit te brengen.

De benoeming van leden van de RvC geschiedt op bindende voordracht van de RvC. De RvC maakt de voordracht gelijktijdig bekend aan de AVA en aan de GOR. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen handelen. Met betrekking tot samenstelling en profielen heeft de RvC het recht de AVA te adviseren. De criteria en de procedure voor (her)benoeming, schorsing en ontslag van een lid van de RvC liggen vast in artikel 6 van het reglement.

Onderstaande opsomming geeft de besluiten weer die conform de Governancecode Zorg 2022 aan de voorafgaande goedkeuring van de RvC worden onderworpen:

1. De vaststelling van (strategische) beleidsplannen van de zorgorganisatie.
2. De vaststelling van de randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
3. Het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking van de zorgorganisatie met andere rechtspersonen of vennootschappen indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de zorgorganisatie.
4. Vaststellen bestuursreglement van directie.
5. Een voorstel tot ontbinding van de zorgorganisatie (dubbele toestemming).
6. Aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling.
7. Gelijktijdige beëindiging of beëindiging binnen een kort tijdsbestek van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers, of van het verbreken van een overeenkomst met een aanmerkelijk aantal personen dat als zelfstandige of als samenwerkingsverband werkzaam is voor de zorgorganisatie.

2.3 Aanpak van ons toezicht

Wij willen pro-actief toezicht houden zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Dit vraagt een bepaalde houding, die wij hieronder benoemen/toelichten:

- a) **Balans tussen vertrouwen geven en tegenwicht bieden** De RvC is constructief kritisch over bestaande dienstverlening en nieuwe proposities cq. groeivoorstellen. RvC en bestuur hebben een reflecterende en lerende houding.
- b) **Balans in informatievoorziening door Bestuur en RvC** Het bestuur informeert de RvC proactief en tijdig over zaken die voor de RvC van wezenlijk belang kunnen zijn. De RvC bepaalt zelf welke informatie zij nodig heeft voor goed toezicht en is zelf ook verantwoordelijk voor goede informatievoorziening.
- c) **Balans financieel en maatschappelijk rendement** Een goede en verantwoorde bedrijfsvoering is een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van maatschappelijke impact. De RvC ziet toe op het juiste evenwicht.
- d) **Balans tussen plannen en flexibiliteit** Jaarplannen zijn van belang om goede kaders en ijkpunten te hebben voor planning, besluitvorming en evaluatie. Tegelijkertijd vraagt de samenleving grote flexibiliteit om snel en adequaat in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen en mogelijkheden. De RvC is ontvankelijk voor het tussentijds gemotiveerd en doelgericht bijstellen van de jaarplannen.

2.4 Waarden, normen, houding en gedrag

Onze verstandhouding met elkaar en met de bestuurder is gebaseerd op (gecontroleerd) vertrouwen en transparantie. We hebben daarbij oog voor de verschillende belangen en houden ons aan gemaakte afspraken. We stellen ons positief kritisch op, gaan uit van ieders goede intentie en delen relevante informatie gevraagd en ongevraagd met elkaar.

Wij beschouwen onszelf als een samenwerkend team die voortdurend bezig is de kwaliteit van bestuur en toezicht te verbeteren. Hiertoe creëren we ruimte om het eigen (leer-)proces te versterken (open bevragen, elkaar aanspreken, leren van elkaar en van gebeurtenissen). Dit gebeurt in een sfeer waarin dilemma's open met elkaar worden besproken. We luisteren naar elkaar en houden rekening met ieders mening. Als raad voelen wij ons individueel én gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van het toezicht binnen ISDH.

Bij de uitvoering van onze werkzaamheden wegen wij alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig. Tot belanghebbenden rekenen we - naast onze medewerkers - onze opdrachtgevers (gemeenten), samenwerkingspartners, belangenbehartigers, expertisebureaus, G4 en G20, ketenpartners, overheid, brancheverenigingen en ketenpartners.

Binnen de RvC hebben wij respect voor ieders inbreng, streven we naar consensus en nemen wij beslissingen zorgvuldig en integraal vanuit meervoudig perspectief. Als het nodig is, kunnen we regels doelbewust en gemotiveerd overtreden. We treden naar buiten toe op als één team en met één stem.

De RvC is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de bestuurder en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. We voorkomen (schijn van) enige vorm van belangenverstremming (zie GCZ 22, artikel 2.6), melden dit conform de procedure (zie reglement, artikel 4 en artikel 6 lid 17 t/m 23) en nemen de geëigende maatregelen ter bescherming van de belangen en het imago van ISDH en de betreffende toezichthouder(s).

2.5 De verschillende rollen van de RvC

De RvC functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief. Relaterend aan de kernwaarden betekent dat voor de RvC: openheid, vertrouwen en dialoog. Hij heeft als belangrijkste taak om iedereen, die belang heeft bij ISDH, aanvullende zekerheid te geven over de kwaliteit van de besturing en de beheersing van het primaire proces en over de realisatie van de doelstellingen zoals verwoord in de statuten en in onze (jaar-)plannen. Bij de uitoefening van haar toezichthoudende taak worden de volgende rollen onderscheiden:

- De Toezichthouder houdt in brede zin toezicht op de onderneming.
- Het Klankbord biedt brede ervaring en deskundigheid, denkt als ondernemer mee.
- Als Werkgever heeft de RvC de taak van beoordelen (en waarderen) van de inzet en prestaties van Bestuur.

De rol van toezichthouder is wettelijk bepaald. In deze rol moet de RvC verantwoording afleggen over de wijze waarop hij toezicht heeft gehouden. Aangezien ISDH onderdeel is van de geconsolideerde jaarrekening van Facilicom en dus geen eigen jaarrekening opstelt, publiceren wij op de website van Incluzio een bestuurs- en toezichthouders jaarverslag waarin wij onze activiteiten, bestede middelen en behaalde prestaties van het afgelopen jaar verantwoorden. Daarnaast vertellen we over de belangrijkste opgaven, doelstellingen en inzet voor het komende jaar.

Voor de klankbordrol stelt de RvC zich persoonlijk betrokken op en staat hij het bestuur met raad en daad terzijde. Dit kan vanuit een integrale rol of meer specifiek als adviseur van het bestuur op deelterreinen. De RvC kijkt niet alleen periodiek terug, maar wordt door het bestuur ook betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid op belangrijke terreinen en grote projecten of investeringen.

De werkgeversrol van de RvC is bij ISDH enigszins beperkt: zo is het benoemen van een nieuwe bestuurder voorbehouden aan de AVA (CEO FG) echter altijd op voordracht van de RvC. In bepaalde gevallen en onder bepaalde procedurele voorwaarden kan de RvC overeenkomstig artikel 5 lid 4 van het Reglement, de bestuurder schorsen. Voordat de RvC hiertoe overgaat, doorloopt de RvC eerst de escalatieladder zoals beschreven in het Reglement, bijlage 5. De AVA (ceo FG) is bevoegd tot ontslag

van Bestuur. De RvC voorziet de AVA van advies als zij voornemens is een Bestuurder, een Directeur of een andere gemandateerde functionaris te benoemen of te ontslaan.

Het Bestuur stelt ten behoeve van de werving en selectie van een bestuurder die door de AVA wordt benoemd een profielschets vast. Voorafgaand aan de vaststelling van deze profielschets zal de RvC hierover gevraagd worden te adviseren. Zo nodig stelt het Bestuur de profielschets bij. De aanwijzing van de vertegenwoordiger geschiedt op basis van voordracht (zie ook reglement artikel 6 lid 6). Het functioneren van de Bestuurder(s) ISDH wordt jaarlijks geëvalueerd in een gesprek tussen RvC en Bestuurder(s).

2.6 Competenties en vaardigheden (n.a.v. bestaande profielen)

Goed intern toezicht vraagt om een competente raad met kennis van een breed spectrum aan thema's en ontwikkelingen. We zijn als RvC zelfbewust, reflectief en kritisch. Ook ten opzichte van de samenstelling van de raad. Zowel wat betreft profielen als personen. Om aansluiting te vinden met belanghebbenden van ISDH is het belangrijk dat de samenstelling van de raad past bij de behoeften van de samenleving en specifiek bij de doelstelling van ISDH.

Bij het instellen van de centrale RvC Q4 2022 heeft het bestuur de samenstelling en profielen beschreven. Op basis hiervan zijn leden geworven en is de RvC geïnstalleerd. Bij het ontstaan van een vacature (situationeel) en tijdens de jaarlijkse zelfreflectie (structureel) houden wij de samenstelling qua profielen tegen het licht en passen wij waar nodig aan.

2.7 Continu reflecteren, leren en verbeteren

De RvC wil met en van elkaar leren. Dat vergt een reflectieve houding en een veilig klimaat waarin het mogelijk is om zienswijzen te verdiepen en aan te scherpen. Daarnaast is reflectie op persoonlijk en collectief handelen, communiceren en het leveren van een bijdrage van essentieel belang. De RvC bespreekt dit bij de jaarlijkse zelfevaluatie (buiten de aanwezigheid van bestuur) en legt de bevindingen en gemaakte afspraken vast. Daarbij wordt het bestuur en de GOR uitgenodigd hun reflectie te geven op de ontwikkeling en het functioneren van de raad. De conclusies van de zelfevaluatie worden besproken met het bestuur. Tenminste eens per drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding (zie GCZ artikel 7.3.1).

2.8 Relatie met lokale toezichtorganen

RvC ISDH en de lokale toezichtorganen zijn gesprekspartners voor belangrijke thema's binnen het bestuur: beleid en bedrijfsvoering, kwaliteit en veiligheid, goed bestuur en goed werkgever- en werknemerschap.

De RvC voert (minimaal) één keer per jaar overleg met de leden van de lokale toezichtorganen over de hoofdlijnen van het beleid. Dit overleg is voor de RvC een onmisbaar onderdeel van het toezicht op het functioneren van het bestuur van ISDH waarbij de RvC ISDH relevante informatie van de lokale toezichtorganen krijgt over het bestuurlijk handelen bij de entiteiten die binnen de scope van het lokale toezicht vallen. De agenda voor het overleg tussen RvC ISDH en de lokale toezichtorganen wordt in onderling overleg vormgegeven.

2.9 Invloed belanghebbenden

Het bestuur bepaalt wie de belanghebbende partijen zijn, op welke wijze zij worden geïnformeerd over en invloed hebben op a.) de activiteiten en het beleid van ISDH en b.) de (maatschappelijke) doelstellingen en verbeterpunten ten aanzien van impactvol samenwerken. Het bestuur informeert de RvC hierover. De RvC en zijn individuele leden verzamelen zelf ook informatie. Met een aantal interne stakeholders gaat de RvC in dialoog, zoals:

- Twee-jaarlijks overleg met de GOR

Bestuurs-, Toezicht- en toetsingskader Incluzio Sociaal Domein & HbH

- Jaarlijks overleg met lokale toezichtorganen;
- Gastbezoeken van medewerkers (o.a. transformatie en innovatie) om in RvC overleggen ontwikkelingen en projecten toe te lichten;
- Jaarlijkse gesprekken met de directie van FG en Incluzio.

Bij externe stakeholders geldt dat er primair een taak ligt voor het bestuur van ISDH. Als onderdeel van het jaarplan, werkt het bestuur een overzicht van relevante stakeholders(-belangen en –doelen) op. De RvC wordt in haar rol als klankbord geconsulteerd tijdens de totstandkoming van het jaarplan en stelt het definitieve jaarplan vast. De voortgang is een vast onderwerp in de business reviewrapportage van bestuur aan de RvC.

De RvC speelt een actieve rol in het landelijke netwerk “zorg en welzijn” enerzijds door het bijwonen van relevante bijeenkomsten en congressen en anderzijds door pro-actief op zoek te gaan naar impactvolle verbindingen en deze waar mogelijk te stimuleren inclusief het monitoren van de voortgang.

3. Toetsingskader

De bovenstaande visie en het algemeen toezichtkader kunnen worden vertaald in een toetsingskader van concrete resultaten, uitgaande van de strategie en (maatschappelijke) doelstellingen van ISDH zoals verwoord in de statuten en de die ISDH zijn vastgesteld.

3.1 IJkpunten

Binnen het toetsingskader onderscheiden we de volgende categorieën:

1. Strategie;
2. Bedrijfsvoering;
3. Kwaliteit en veiligheid;
4. Maatschappelijke verbinding/stakeholders.

3.1.1 Strategie

Strategische visie (continuïteit of afbouw);

- Een onderbouwd, afgewogen strategische meerjarenambitie) en de voortgang van realisatie;
- Prijs/kwaliteitverhouding dienstverlening lokale opdrachten door Incluzio aan lokale opdrachten (voldoen aan SLA-afspraken en hoogte doorbelastingen) voldoende gemonitord, geborgd en opgevolgd en/of geëscaleerd?
- Prijs/kwaliteit verhouding dienstverlening aan inwoners (prestatie afspraken output/outcome gemeentelijke opdrachtgevers) voldoende gemonitord, geborgd en opgevolgd en/of geëscaleerd?;
- Voeren we onze contracten met gemeenten goed uit (KPI's en prestatieafspraken, impactdata)
- Is het interne (forecast-)systeem afdoende om goed te kunnen sturen en wordt er ook goed gestuurd?
- Hoe doen wij reputatiemanagement?
- Is het identificeren en mitigeren van risico's goed en voldoende geborgd? Welke strategische risico's zijn er, volledig in beeld en adequaat gemitigeerd?
- Hoe zorgen we ervoor dat we zorgvernieuwer blijven, hoe geven wij invulling aan transformatie en innovatie?

3.1.2 Bedrijfsvoering

- Financiële prognose YTD / YTE;
- (half-)jaarcijfers – resultaten (gekoppeld aan jaarverslag)
- Voortgangsdata ontwikkeling ziekteverzuim/tijdelijke vervanging (cijfermatig en kwalitatief);
- Voortgangsdata ontwikkeling overhead (cijfermatig en kwalitatief);
- Business cases en investeringsvoorstellen.

3.1.3 Kwaliteit primair proces

- Idealiter: integraal over de opdrachten heen incl. benchmark en trendbewegingen (ook om als thought leader te kunnen optreden)

3.1.4 Maatschappelijke verbinding

- Informatie m.b.t. wijze waarop de contacten met stakeholders georganiseerd zijn, gemonitord en (op-)gevolgd worden en hoe dit geborgd is.
- Tevredenheid stakeholders intern (GOR, lokale OOR-en)
- Tevredenheid stakeholders extern (bewoners, cliënten gemeentes, maatschappelijke partners)

3.2 Informatieprotocol

Om het toetsingskader concreet te maken, hanteert de RvC in ieder geval de volgende informatiebronnen:

- Statuten;
- Reglement van bestuur en toezicht;
- Vergaderingen RvC en Bestuur;
- Vooroverleg RvC: verdiepend overleg op thema's, inhoudelijke terugkoppeling;
- Afstemming, voorbereiding en prioritering agendapunten voor volgende RvC overleggen;
- Begroting;
- Business review rapportage (uitgebreide versie eens in kwartaal);
- Twee-jaarlijks overleg met GOR;
- Jaarlijks gastbezoek van transformatie en innovatie bij de vergadering RvC en bestuur;
- Jaarlijks overleg met de lokale toezichtorganen;
- Ontmoetingen met organisaties in het Sociaal (Zorg-)Domein;
- In- en externe netwerkbijeenkomsten en werkbezoeken;
- Rapportages tevredenheidsmetingen (intern en extern);
- Auditrapportages (intern en extern);
- Jaarlijkse klachten- en incidenten rapportages;
- De jaarlijkse beoordeling van de bestuurder door de RvC, inclusief de aandachtspunten voor het volgende jaar;
- Zelfevaluatie RvC (jaarlijks/periodiek) inclusief scholingsplannen en de feedback van het bestuur.

4. Jaaragenda

1. FEBRUARI

- Algemene gang van zaken (met GOR en CEO FG);

2. APRIL

- Jaarrekening sociaal en financieel (concept);
- Dynamische voortgangsupdate (conform informatieprotocol adhv business review);
- Klankborden op actuele ontwikkelingen en vraagstukken.

3. JUNI

- Dynamische voortgangsupdate (conform informatieprotocol adhv business review);
- Klankborden op actuele ontwikkelingen en vraagstukken;
- Gastbezoek Transformatie en innovatie.

4. AUGUSTUS

- Halfjaar update (conform informatieprotocol adhv halfjaarrapportages centraal en lokaal);
- Klankborden op eventuele bijsturing;
- Gesprek met cliëntenraad (zodra opgericht).

5. OKTOBER

- Dynamische voortgangsupdate (conform informatieprotocol adhv business review);
- Klankborden op actuele ontwikkelingen en vraagstukken en toekomstige jaarplan-thema's.

6. DECEMBER

- Concept begroting en concept jaarplan;
- Zelfevaluatie RvC zonder bestuur;
- Zelfevaluatie RvC met bestuur.