

## Protocol informatievoorziening Raad van Toezicht

Versie 3

*Dit is een document behorende tot het  
Kwaliteitshandboek van LIMOR.  
Alleen de versie in het Kwaliteitshandboek is geldig,  
**geprinte versies van dit document kunnen dus verouderd  
zijn!**  
  
Gebruikers dienen zich er altijd van te vergewissen dat zij  
de laatste versie gebruiken. Het versienummer is te vinden  
in de documenthistorie op  
deze pagina en in de koptekst.*

### Documenthistorie

Bestuurs- besluit	Versie	Geldig vanaf	Geldig tot	Aanleiding/Omschrijving	Auteur / document- eigenaar	Proces- eigenaar
0802011	1			Eerste versie	DH	
0902005	1	09-02-09		Ongewijzigd verlengd	DH	
0902005	2	09-02-10		Terminologie geactualiseerd	DH	
0902005	2	09-02-13		Ongewijzigd verlengd	DH	
0902005	2	09-02-14		Ongewijzigd verlengd	DH	
0902005	2	09-02-15		Ongewijzigd verlengd	DH	
1709002	3	22-09-17	22-09-18	Gewijzigd document voorgelegd RvT en RvB, wijzigingen doorgevoerd	MF / GK	DH
1709002	3	22-09-18	22-09-19	Ongewijzigd verlengd	DH	DH

© LIMOR:

Het copyright, kopijrecht en auteursrecht zijn expliciet voorbehouden aan LIMOR®

Ter beschikking stellen aan derden kan slechts met goedkeuring van LIMOR – Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie, KvK 02071053 – Bestuursbureau: Postbus 8008, 8903 KA Leeuwarden.



## **Protocol informatievoorziening Raad van Toezicht LIMOR**

### **Governance binnen LIMOR**

#### **INHOUDSOPGAVE**

#### **1 GOVERNANCE EN FUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT**

- 1.1 Governance
- 1.2 Functies raad van toezicht

#### **2 DE CONTEXT WAARBINNEN GOVERNANCE BINNEN LIMOR PLAATSVINDT**

- 2.1 LIMOR als maatschappelijke onderneming
- 2.2 Maatschappelijke ondernemingen en maatschappelijke legitimatie
- 2.3 Governance in LIMOR als maatschappelijke onderneming

#### **3 INFORMATIEVOORZIENING RAAD VAN TOEZICHT**

- 3.1 Betekenis van maatschappelijk ondernemerschap voor de informatievoorziening aan de raad van toezicht van LIMOR
- 3.2 Informatievoorziening aan de raad van toezicht in relatie tot good governance en maatschappelijke legitimatie
- 3.3 Informatievoorziening door de raad van toezicht

## GOVERNANCE EN FUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT

### Governance

Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden. Governance gaat over besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen (intern en extern).

De governance bij LIMOR heeft gestalte gekregen in de vorm van een raad van bestuur die belast is met de directievoering en het besturen van de organisatie en daarvoor de eindverantwoordelijkheid draagt. Vanaf 1 maart 2007 kent LIMOR een eenhoofdige raad van bestuur. De bestuurder wordt inzake de hoogste dagelijkse leiding van de werkorganisatie bijgestaan door 2 titulair directeuren. Het toezicht op de raad van bestuur ligt in handen van een raad van toezicht die bij voorkeur bestaat uit vijf leden. Blijkens de interne nota "Besturen en Toezicht, Organieke topstructuur LIMOR nader beschreven", heeft de raad van toezicht vijf kerntaken:

1. benoemen, beoordelen, schorsen en ontslaan van de raad van bestuur;
2. toezicht uitoefenen op (het functioneren van) de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen LIMOR;
3. goedkeuren van "majeure" besluiten van de raad van bestuur;
4. toezicht op de naleving van de wet, de statuten en de interne en externe regelgeving;
5. het adviseren van de raad van bestuur.

In de Governance is opgenomen welke besluiten aan de goedkeuring van de raad van toezicht onderworpen dienen te worden.

### Functies raad van toezicht

Behalve op het belang van de organisatie LIMOR en de belangen van de betrokkenen, moet de raad toezien op de wijze waarop de organisatie in de maatschappij staat en de maatschappelijke doelen dient.

De raad van toezicht vervult zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van de zorgorganisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin. De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur alle in aanmerking komende belangen van de bij de zorgorganisatie betrokken belanghebbenden zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.

Waar de raad van bestuur voortdurend aan verschillende partijen verantwoording moet afleggen en met verschillende deelbelangen rekening moet houden, is de kracht van de raad van toezicht, dat hij geen specifiek belang dient en meer onafhankelijk staat ten opzichte van alle bij de organisatie betrokken belangen. Vanuit die positie is de raad van toezicht geschikt om als onafhankelijk raadsheer te fungeren en tegelijkertijd integraal toezicht uit te oefenen. Andere partijen oefenen immers toezicht of controle uit vanuit een specifiek deelbelang.

De raad van toezicht ziet niet alleen toe op het functioneren van de organisatie en de raad van bestuur, maar staat de laatste ook met raad terzijde<sup>1</sup> (1). De raad vervult naast zijn toezichthoudende rol ook de belangrijke rol van klankbord en adviseur voor de raad van bestuur. De raad van bestuur moet bij de raad van toezicht terecht kunnen voor een gedachtewisseling over trends en ontwikkelingen in en buiten de organisatie en over de wijze waarop daar bestuurlijk op kan worden

---

<sup>1</sup> Overeenkomstig Governancecode Zorg 2017

ingespeeld. Raad van bestuur en raad van toezicht moeten er beide voor zorgen dat de kwaliteiten van de raad van toezicht optimaal benut worden. Ook wanneer er problemen in de organisatie dreigen, is het van belang dat de raad van bestuur daarover in een vroeg stadium met de raad van toezicht van gedachten wisselt. De raad van bestuur kan zich dan gesteund weten door de raad van toezicht en tegelijk beseffen dat die raad van toezicht de uitkomsten van het proces kritisch zal beoordelen.

Bij externe ontwikkelingen en bij de beantwoording van de vraag of de organisatie haar maatschappelijke functie naar behoren vervult, heeft de raad van toezicht een brugfunctie naar de maatschappij. Hij moet voortdurend toetsen of de organisatie haar maatschappelijke functie nog wel vervult en daardoor voldoende maatschappelijk gelegitimeerd is<sup>2</sup>. Dit geldt ook voor de raad van toezicht zelf, te meer omdat hij zichzelf benoemt en formeel aan niemand verantwoording aflegt.

## **DE CONTEXT WAARBINNEN GOVERNANCE BINNEN LIMOR PLAATSVINDT**

### **LIMOR als maatschappelijke onderneming**

LIMOR is een maatschappelijke onderneming.

Kenmerken van een maatschappelijke onderneming zijn:

het is een onderneming die;

1. een privaatrechtelijke vorm heeft (in het geval van LIMOR een stichting) en die;
2. een maatschappelijk doel nastreeft dat vervlochten is met het algemeen belang en belangen van stakeholders (financiers, afnemers, medewerkers, samenwerkingspartners) én
3. waarvan het financiële overschot (de winst) niet wordt uitgekeerd, maar geheel wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijke doel dat de onderneming nastreeft.

Maatschappelijk ondernemerschap uit zich in:

1. de mate waarin de klant kan worden bediend: ondernemende instellingen richten zich op het leveren van maatwerk.
2. prikkels om de doelmatigheid en effectiviteit van de dienstverlening te stimuleren.
3. vernieuwing van de dienstverlening door innovatie van processen en producten.
4. het management van financiële risico's.

Maatschappelijk ondernemerschap veronderstelt dat de organisatie:

1. netwerkrelaties aangaat ter versterking van de strategische positie van de organisatie;
2. gericht is op het systematisch signaleren van maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor het (toekomstig) aanbod van de organisatie en dat de organisatie die ontwikkelingen ook systematisch volgt;
3. bewerkstelligt dat beleidsrelevante signalen van de werkvloer tijdig en adequaat worden opgepakt zodat de dienstverlening en de bedrijfsvoering daarop kan worden aangepast;
4. systematisch de tevredenheid van afnemers meet en systematisch werkt aan de kwaliteitsverbetering van de dienstverlening;
5. op basis van het voorgaande: direct of indirect nieuwe opdrachten acquireert, de marktpositie versterkt, nieuwe markten signaleert en hier binnendringt;
6. haar personeelssturing richt op competentie management, loopbaanbegeleiding en een flexibele inzet van medewerkers.

---

<sup>2</sup> Zie hiervoor paragraaf 2.2 maatschappelijke ondernemingen en maatschappelijke legitimatie.

## **Maatschappelijke ondernemingen en maatschappelijke legitimatie**

Profit organisaties ontlene hun bestaansrecht en meten hun succes af aan hun financiële resultaten. Winstoptimalisatie staat hierbij centraal. Maatschappelijke ondernemingen zoals LIMOR opereren op quasi-markten welke zich op drie vlakken onderscheiden van de reguliere markt:

1. het winstoogmerk is niet het primaire doel van maatschappelijke ondernemingen die op quasi-markten opereren;
2. het gaat om openbare middelen die voor publieke diensten beschikbaar worden gesteld;
3. de middelen voor de dienstverlening worden niet ingebracht door de afnemers ervan maar door een overheid of organisatie die namens de cliënt optreedt als opdrachtgever, zoals bijvoorbeeld een gemeente, een zorgkantoor of een woningcoöperatie.

Maatschappelijke organisaties als LIMOR die opereren op quasi-markten ontlene hun bestaansrecht aan hun maatschappelijke doelstelling, hun missie, en de mate waarin zij erin slagen deze te bereiken. De missie van LIMOR is: "LIMOR ondersteunt mensen en verleent hulp aan mensen die zich in maatschappelijk ongewenste of persoonlijk als onaanvaardbaar beleefde posities bevinden waarbij het dreigen ontberen van sociale basisbehoeften van cruciaal belang is". Het succes van LIMOR is af te meten aan de erkenning en financiering die zij verwerft voor de publieke diensten die zij op quasi-markten aanbiedt ter uitvoering van haar missie, haar maatschappelijke doelstelling. Maatschappelijke ondernemingen als LIMOR hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen functioneren. Immers, het functioneren van een maatschappelijke organisatie kan niet uitsluitend worden afgemeten aan haar omzet en rentabiliteit, maar veel meer aan de mate waarin zij erin slaagt een positief imago te verwerven en op basis daarvan financiering voor haar dienstverlening te verkrijgen. Uiteraard doet dit niets af aan de voorwaarde dat succesvol maatschappelijk ondernemen slechts mogelijk is bij een gezonde financiële positie. Maatschappelijke organisaties behoeven maatschappelijke legitimatie – een "license to operate" – om goede prestaties te kunnen (blijven) leveren. Die legitimatie moet telkens weer worden verdiend en waargemaakt, in wisselwerking met de maatschappelijke omgeving.

## **Governance in LIMOR als maatschappelijke onderneming**

Governance van een maatschappelijke onderneming als LIMOR wijkt af van die van ondernemingen in de profit sector. Maatschappelijke ondernemingen kennen immers geen eigenaren in de vorm van aandeelhouders aan wie verantwoording wordt afgelegd. De combinatie van het ontbreken van een formeel tegenwicht tegen de raad van toezicht en de maatschappelijke taak van maatschappelijke ondernemingen stelt extra eisen aan goed bestuur en adequaat toezicht. Good governance in maatschappelijke ondernemingen veronderstelt middelen om verantwoording aan en beïnvloeding door belanghebbenden mogelijk te maken. Het veronderstelt tevens dat het toezicht door de raad van toezicht zich uitstrekt tot zaken die relevant zijn voor deze belanghebbenden.

Maatschappelijke legitimatie is een proces dat leidt tot het intern en extern aanvaarden van:

- de doelstellingen en strategische keuzes van de organisatie;
- het beslag dat de organisatie legt op maatschappelijke middelen;
- de wijze waarop de organisatie naar buiten toe treedt en verantwoording aflegt.

Maatschappelijke legitimatie veronderstelt meervoudige verantwoording: een evenwichtige combinatie van extern (verticaal) toezicht door financiers, interne controle (door de raad van toezicht) en horizontale verantwoording (naar afnemers en samenwerkingspartners).

Vanwege de benodigde maatschappelijke legitimatie dient bij de meervoudige verantwoording het accent te liggen op een goede vormgeving van het interne toezicht en horizontale verantwoording. Immers organisaties van wie het aanbod aantoonbaar voorziet in wensen en behoeften van afnemers en van wie de kwaliteit van de dienstverlening aansluit bij de verwachtingen van deze

afnemers mogen op meer erkenning en financiering rekenen van de organisaties die namens deze afnemers als opdrachtgever optreden. Sleutelbegrippen bij maatschappelijke legitimatie zijn: responsiviteit en rekenschap. Vooraf goed luisteren naar de maatschappelijke omgeving en zich deze 'feedback' ook aantrekken en achteraf zich verantwoorden over haar functioneren en geleverde (maatschappelijke) prestaties. Responsiviteit wint aan gewicht door de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en het daaraan verbonden concept van horizontale sturing. Kenmerkend voor horizontaal toezicht is dat op vrijwillige basis verantwoordingsinformatie aan anderen dan financiers ter beschikking wordt gesteld over het eigen functioneren of presteren. In het geval van LIMOR kan worden gedacht aan de werknemers (al dan niet via de ondernemingsraad), de afnemers van de dienstverlening (al dan niet via de cliëntenraad) en samenwerkingspartners / ketenpartners (over de taakuitvoering zoals die met hen is afgesproken). Horizontaal toezicht is aanvullend op het verticale toezicht van financiers waarbij LIMOR wordt afgerekend op de realisatie van gemaakte prestatie- en productieafspraken. Horizontaal toezicht krijgt vorm in klanttevredenheid onderzoeken, het hanteren van een klachtenregeling voor cliënten en de betrokkenheid van medewerkers en (vertegenwoordigers van) cliënten bij de totstandkoming, uitvoering en evaluatie van het beleid.

Gelet op de benodigde externe legitimatie moet het interne toezicht niet alleen gericht zijn op de financiële positie van de organisatie en een efficiënte inzet van middelen, maar ook op de kwaliteit en de effectiviteit van de dienstverlening. Daarbij gaat het niet alleen om kwaliteit volgens professionele maatstaven, maar ook om dienstverlening waaraan maatschappelijk behoefte is.

Het toezicht van de raad van toezicht dient zich uit te spreiden over:

- de financiën (een doelmatige en rechtmatige besteding van de beschikbare middelen en de ontwikkeling van de liquiditeits- en solvabiliteitspositie) ;
- de prestaties (taakuitvoering) en de effecten daarvan;
- de wijze waarop de organisatie kwaliteit (van prestaties en bedrijfsvoering) borgt;
- de governance: het functioneren van de raad van bestuur en de raad van toezicht;
- de dialoog met de samenleving: het verwerken van signalen uit de omgeving en het onderhouden van een relatie met belanghebbenden.

## **INFORMATIEVOORZIENING RAAD VAN TOEZICHT**

### **Betekenis van maatschappelijk ondernemerschap voor de informatievoorziening aan de raad van toezicht van LIMOR**

Gelet op de kritische factoren bij de bepaling van succesvol maatschappelijk ondernemerschap dient de raad van toezicht te beschikken over de volgende achtergrondinformatie:

- algemene ontwikkelingen binnen de sector maatschappelijke opvang en ondersteuning en voor LIMOR relevante andere sectoren (nieuwe vormen van dienstverlening, fusie- en concentratiebewegingen, branchevervaging, concurrentie, ontwikkelingen in de zorg- en woonsector).

De raad van bestuur draagt zorg voor deze relevante achtergrondinformatie zodat de raad van toezicht (beter) in staat is om het beleid van de raad van bestuur te plaatsen in een brede maatschappelijke context. Daarnaast geldt uiteraard dat er bij de samenstelling van de raad van toezicht zorg voor wordt gedragen dat de raad voldoende leden telt die vanuit hun maatschappelijke achtergrond goed geïnvolueerd zijn in overheidssector en de sector maatschappelijke opvang en ondersteuning. Voorts wordt van de leden van de raad van toezicht verwacht dat zij zelf initiatieven ondernemen om relevante informatie te verwerven.

## **Informatievoorziening aan de raad van toezicht in relatie tot good governance en maatschappelijke legitimatie**

Ten aanzien van de informatievoorziening stelt de Governancecode Zorg<sup>3</sup> in beginsel het volgende: de raad van toezicht bepaalt zijn eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie. De raad van toezicht en zijn leden afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid voor de eigen informatievoorziening. Dat wil zeggen dat de informatie die de raad van toezicht van de raad van bestuur en de accountant ontvangt naar het eigen oordeel passend moet zijn om de eigen taak adequaat te kunnen vervullen. Indien de raad van toezicht dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen bij functionarissen, de diverse organen en (externe) adviseurs van de zorgorganisatie.

Gelet op good governance (mede) in relatie tot de benodigde maatschappelijke legitimatie dient de informatievoorziening van de raad van bestuur aan de raad van toezicht zich over de volgende terreinen uit te spreiden:

a) financiën:

- begroting/ begrotingswijzigingen;
- jaarrekening;
- kwartaaloverzichten met:
  - geaggregeerde gegevens op organisatie- en regioniveau over kostenontwikkelingen, te onderscheiden naar kostensoorten en in relatie tot de begroting
  - een aanduiding van afwijkingen ten opzichte van de begroting en, in geval van significante afwijkingen, een verklaring daarvoor
  - een overzicht van zaken die een financieel risico in zich houden en de wijze waarop deze risico's worden beheerst (risicomanagement)
  - de ontwikkeling van de liquiditeit en een toelichting daarop

b) prestaties met behulp van de indicatoren uit het 'stoplichtmodel':

- kwartaaloverzichten met:
  - bezettingspercentages en productieresultaten per regio, nader gespecificeerd naar opvangvorm / vorm van dienstverlening en een toelichting hierop in geval van significante afwijkingen in relatie tot productieafspraken of streefcijfers;
  - wachtlijstontwikkeling

c) kwaliteit met behulp van de indicatoren uit het 'stoplichtmodel':

- ontwikkelingen en stand van zaken kwaliteitssysteem en certificatie
- klanttevredenheid meting op basis van:
  - een klanttevredenheid onderzoek
  - klachten van cliënten
- medewerkers tevredenheid meting op basis van:
  - een medewerkers tevredenheid onderzoek
  - klachten van medewerkers over ongewenst gedrag
  - ziekteverzuimcijfers
  - verloopcijfers

d) governance: toezicht op het functioneren van de raad van bestuur:

- de raad van bestuur verantwoordt jaarlijks haar functioneren aan de hand van het jaardocument (jaarverslag, de jaarrekening)
- jaarlijks resultaat- en ontwikkelingsgesprek tussen de raad van bestuur en een vertegenwoordiging van de raad van toezicht;
- jaarlijks woont een delegatie van de raad van toezicht een overlegvergadering met de ondernemingsraad bij

e) dialoog met de samenleving: verslaglegging over de wijze waarop de organisatie:

---

<sup>3</sup> Zie artikel 6.4.3 Zorgbrede Governancecode 2017

- de samenleving actief betreft bij de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de diensten en de dienstverlening
- openstaat voor de (beleidsmatige) wensen van financiers
- openstaat voor ontwikkelingen in de samenleving, die effectief en doelmatig vertaalt in maatschappelijke doelstellingen en daarover waar nodig verantwoording aflegt.

Aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht dient het volgende ten minste te worden voorgelegd<sup>4</sup>:

- a. de vaststelling en wijziging van opgestelde (strategische) beleidsplannen voor enig jaar of reeks van jaren;
- b. de vaststelling en wijziging van de begroting(en);
- c. de vaststelling van het jaarverslag, de jaarrekening en de winstbestemming;
- d. de vaststelling van de randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden;
- d. het beleid van de stichting voor de dialoog met belanghebbenden, waaronder in ieder geval begrepen de cliëntenraad, de ondernemingsraad Cliëntenraad en de Ondernemingsraad;
- e. het aantrekken en uitzetten van financiële middelen in de vorm van kredieten al dan niet in rekening-courant, van andere geldleningen en van effecten waaronder uitdrukkelijk doch niet uitsluitend begrepen obligaties, opties, warrants en dergelijke dan wel in welke andere vorm ook;
- h. de vaststelling van het Reglement Raad van Bestuur;
- i. de aanvraag van faillissement en van surseance van betaling van de stichting;
- j. de 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 zelfstandigen zelfstandige of als samenwerkingsverband werkzaam is voor de stichting;
- k. het voeren van rechtsgedingen, niet zijnde incassoprocedures of kortgedingen (voorlopige voorzieningen); en
- l. het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking van de stichting met andere rechtspersonen of vennootschappen indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de stichting.

### **Informatievoorziening door de raad van toezicht**

De raad van toezicht is hiërarchisch het hoogst geplaatst in de organisatie. Er is geen formeel toezicht op het functioneren van de raad van toezicht. Uit een oogpunt van good governance is het noodzakelijk dat de raad van toezicht verantwoording aflegt over het eigen functioneren. De raad van toezicht bespreekt ten minste een keer per jaar buiten aanwezigheid van de raad van bestuur zijn eigen functioneren en zijn relatie met de raad van bestuur en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan. Goed toezicht vereist dat ook het toezicht zelve periodiek, geformaliseerd en gestructureerd geëvalueerd worden. Dit voorkomt ook dat het eigen functioneren en het samenspel met de raad van bestuur pas onderling besproken wordt als er zich incidenten of calamiteiten voordoen. De raad van toezicht bespreekt jaarlijks deze punten in een aparte vergadering, zodat hierop een goede voorbereiding kan plaatsvinden, in een andere setting en met voldoende tijd. Conform de Governancecode Zorg stelt de Raad van Toezicht zich van te voren op de hoogte van de visie van de raad van bestuur op het functioneren van de raad van toezicht en informeert de raad van bestuur over de uitkomsten van de evaluatie. Ten minste eenmaal per drie jaar wordt deze evaluatie door een onafhankelijke externe deskundige begeleid.

De raad van toezicht verantwoordt het eigen functioneren in het jaardocument jaarverslag van de stichting.

---

<sup>4</sup> Tevens vastgelegd in de statuten (artikel 16.3)