

Visie op toezicht 2023 Raad van Toezicht CBZ

Inleiding

Coöperatie Boer en Zorg B.A. (CBZ) is een samenwerkingsverband van zorgondernemers met een kwaliteitskeurmerk in de provincies Utrecht, Gelderland, Overijssel en Flevoland. Zij hebben hun krachten gebundeld om samen sterker te staan in de zorgsector. De coöperatie ondersteunt haar leden, zodat zij goede en veilige zorg kunnen bieden aan hun deelnemers op hun unieke locaties.

CBZ is in 2010 opgericht door zorgboeren. Inmiddels is de dienstverlening verbreed naar andere zorgondernemers die werken volgens de waarden van CBZ. Momenteel heeft CBZ ongeveer 250 leden die gezamenlijk zorg bieden aan bijna 5.000 deelnemers. CBZ is gevestigd in Wageningen waar ongeveer 32 medewerkers de diensten leveren voor haar leden. De dienstverlening bestaat onder meer uit contractering met financiers, ICT-ondersteuning bij zorgadministraties en declaraties, het behartigen van de belangen van de leden richting opdrachtgevers, het ondersteunen bij kwaliteitszorg en het stimuleren van innovatie.

De jaarmzet van CBZ is gegroeid van circa € 12 miljoen in 2016 naar circa €46 miljoen in 2021 en is stijgende richting € 75 miljoen in 2023. Groei en een hoog resultaat is voor CBZ geen doel op zich. Het resultaat wordt onder meer gebruikt om de dienstverlening aan de leden/zorgondernemers uit te breiden, te verbeteren en te vernieuwen, door de inzet van mensen en de inzet van ICT. Ook wordt het resultaat waar mogelijk verlaagd door een verlaging van de fee voor leden. In de afgelopen jaren is het resultaat van CBZ voor een deel toegevoegd aan de algemene reserves om een reserve op te bouwen ter dekking van uitbetalingen aan de leden/zorgondernemers en om een reserve aan te houden ter dekking van personeelskosten. CBZ streeft naar een solvabiliteit van minimaal 25%.

De organisatie van CBZ

De organisatie van CBZ wordt gevormd door de Algemene Ledenvergadering bestaande uit alle leden van de coöperatie, het Bestuur, de Raad van Toezicht, de Coöperatieraad, de Cliëntenraad en het bedrijfsbureau.

Het Bestuur is belast met en eindverantwoordelijk voor het besturen van de coöperatie. De Raad van toezicht oefent toezicht uit op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de coöperatie en staat het Bestuur gevraagd en ongevraagd met raad terzijde. Daarnaast oefent de Raad van Toezicht de werkgeversrol uit ten aanzien van de directeur-bestuurder. Het bedrijfsbureau wordt aangestuurd door de directeur-bestuurder. In de Coöperatieraad zijn de diverse deelregio's binnen het werkgebied van de coöperatie vertegenwoordigd. De Coöperatieraad fungeert als klankbord van het Bestuur en adviseert het Bestuur, gevraagd en ongevraagd. De Cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de deelnemers van de leden. Binnen CBZ zijn vier regio's te onderscheiden: regio Food-Valley, Arnhem, Rivierenland, Nijmegen, regio Flevoland, Utrecht Noordwest-Veluwe, regio IJsselland en regio Achterhoek, Twente, Midden-IJssel, Oost Veluwe.

De leden van CBZ hebben het dikwijls zo druk met hun eigen zorgonderneming dat zij geen tijd kunnen maken voor het actief deelnemen aan de Algemene Ledenvergadering en/of het invullen van een actieve rol in het Bestuur of de Coöperatieraad. Het Bestuur heeft al meerdere pogingen gedaan om de ledenbetrokkenheid te vergroten. Momenteel (begin 2023) loopt er een discussie over het instellen van een Ledenraad. Hiermee vervalt dan de rol van de Algemene Ledenvergadering en wordt de Coöperatieraad omgevormd tot Ledenraad. De Raad van Toezicht vraagt zich af of de

actieve inzet van de leden zal toenemen ingeval gekozen zou worden voor een organisatiemodel met een Ledenraad. Gelijktijdig loopt er een discussie over het toepassen van het directiemodel waarbij het Bestuur in zijn huidige vorm zal verdwijnen en de Raad van Bestuur zal bestaan uit één of twee directeuren. De Raad volgt de ontwikkelingen op deze gebieden actief en wil betrokken zijn bij de te maken keuzen. De Raad van Toezicht verwacht verder dat CBZ en haar leden gebaat zijn bij een kwantitatieve en kwalitatieve versterking van de organisatie van de Coöperatie.

Tussen de verschillende regio's bestaan verschillen in die zin dat de ene regio veel actiever is dan de andere regio. De vraag die zich voordoet is wat centraal georganiseerd moet blijven en wat beter bij de regio's belegd kan worden. Bij de keuze voor (meer) decentralisatie, eventueel uitgroeiend naar een organisatiemodel met businessunits, is het belangrijk dat een eventuele splitsing voorkomen wordt en dat de gezamenlijkheid behouden blijft. Ook dit proces wordt nauwlettend door de Raad van Toezicht gevolgd en ook hier wil de Raad graag betrokken zijn bij de te maken keuzen.

Ontwikkelingen

De Raad van Toezicht houdt bij de uitoefening van zijn taken rekening met de maatschappelijke ontwikkelingen die hij ziet, waaronder ontwikkelingen in de demografie, in de zorg en in de landbouw.

- Demografische ontwikkelingen

De bevolking van Nederland zal in de komende jaren ingrijpend veranderen. De bevolking zal groeien en de samenstelling van de bevolking verandert. Het aandeel ouderen zal sterk groeien. Het aantal mensen in de werkzame leeftijd (de "potentiële beroepsbevolking") zal nauwelijks groeien. Deze ontwikkelingen zullen leiden tot meer mobiliteit en energiegebruik (als gevolg van de bevolkingsgroei) en zullen een toename van de vraag naar kleine(re) woningen of wooneenheden tot gevolg hebben. De vergrijzing zal leiden tot een toename van de zorgvraag. De stagnatie van de groei van de potentiële beroepsbevolking zal onder meer leiden tot nog meer krapte op de arbeidsmarkt. Vooral op het gebied van ouderenzorg en dementie wordt een grotere vraag verwacht en een toename van het personeelstekort. Voor CBZ en haar leden vormen de demografische ontwikkelingen een uitdaging. CBZ kan haar leden meer ondersteuning bieden, maar zal dan oog moeten hebben voor een kwantitatieve en kwalitatieve versterking van het bedrijfsbureau en een kwantitatieve en kwalitatieve versterking van (de ondersteuning van) het Bestuur (met externen) en de Raad van Toezicht en daarmee gepaard gaande kosten.

- Ontwikkelingen in de zorg

In de zorg is meer aandacht ontstaan voor de juiste zorg op de juiste plaats en op het juiste moment. De focus ligt op de betaalbaarheid en de continuïteit van de zorg, resulterend in het uitgangspunt dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. De digitalisering treedt in toenemende mate toe in de zorg, waarbij sprake is van digitalisering van het dienstverleningsproces en digitalisering van het zorginhoudelijk proces. Het personeelstekort in de zorg is groot en is moeilijk oplosbaar. Binnen de zorg worden de mogelijkheden van zorgaanbieders om op deelgebieden te kunnen samenwerken vergroot. In de ouderenzorg ontstaan nieuwe woonzorgvormen. In de jeugdzorg wordt de zorgverlening vanuit efficiency-oogpunt meer gecentraliseerd of bovenregionaal geclusterd. Ook wordt in de jeugdzorg in een vroeg stadium vaker specialistische ambulante gezinshulp ingezet. De leden van CBZ kunnen zich in de zorg onderscheiden door hun unieke locatie en de nadruk op menselijk contact. Van hen wordt verwacht dat zij zich snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. CBZ kan daarin de rol van ondersteuner, ontzorgder en aanjager vervullen.

- Ontwikkelingen in de landbouw

Ook in de landbouw zijn door klimaatverandering grote ontwikkelingen gaande, zoals de noodzaak van verduurzamen, een voedseltransitie, een mogelijke krimp van de veestapel en aanpassingen in de teelt van gewassen. Door toenemende weersextremen moet rekening gehouden worden met hogere temperaturen, gevoeligheid voor droogte en voor wateroverlast. Ook moet rekening gehouden worden met de gevolgen van ziekten zoals vogelgriep en met hoge prijzen van energie, voer en kunstmest. In de landbouwsector wordt gekeken naar technologische innovaties om uitstoot, energieverbruik, waterverbruik en afval te verminderen. Aanpassingen kunnen bestaan uit het inzetten van (nieuwe) technologieën en directe verkoop van eigen producten in een kortere keten. Ook daarin kan CBZ de rol van ondersteuner, ontzorgger en aanjager vervullen.

Het doel en kader van het toezicht

De Raad van Toezicht wil bijdragen aan de ondersteuning van de leden van de coöperatie en daarmee op indirecte wijze aan het leveren van goede en veilige zorg op een unieke locatie. De Raad van Toezicht oefent zijn taken uit in overeenstemming met wet- en regelgeving, de statuten en reglementen van CBZ en de vigerende Governancecode Zorg.

De toezichtvisie van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht beschouwt het uitoefenen van toezicht op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de coöperatie en het gevraagd en ongevraagd met raad terzijde staan van het Bestuur tot zijn kerntaken. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Toezicht zich naar het belang van de coöperatie en de met haar verbonden maatschappelijke onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de coöperatie en de met haar verbonden betrokken belanghebbenden af.

De Raad van Toezicht maakt deel uit van de coöperatie en heeft daarbinnen een eigen verantwoordelijkheid en een eigen rol. De Raad van Toezicht onderhoudt contact met de organisatie, echter zonder daarbij de noodzakelijke afstand uit het oog te verliezen. De Raad van Toezicht woont de Algemene Ledenvergaderingen bij en ontmoet de leden van de andere gremia tijdens andere bijeenkomsten, waarin ook tijd wordt genomen voor zelfevaluatie. Het toezicht komt met name tot stand in de interactie tussen de Raad van Toezicht en het Bestuur. De rol van de Raad van Toezicht daarin is die van een “kritische vriend”. De Raad van Toezicht wil dicht bij de organisatie en het Bestuur staan, maar wil de rol van de bestuurders niet overnemen. De Raad van Toezicht houdt toezicht, denkt mee, adviseert en is kritisch als dat nodig is.

De verantwoordelijkheid en taken van de Raad van Toezicht

De verantwoordelijkheid en taken van de Raad van Toezicht zijn als volgt vastgelegd in de statuten van CBZ:

- toezicht op de activiteiten met betrekking tot de Wet Langdurige Zorg (WLZ);
- uitoefening van de werkgeversrelatie ten aanzien van de directeur-bestuurder en uitoefening van toezicht op de volgende zaken:
 - de realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van CBZ;
 - het functioneren van het bestuur;
 - de overdracht van taken van de Algemene Vergadering aan de Coöperatieraad;
 - de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de coöperatie;
 - de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
 - de financiële verslaglegging;
 - de bestemming van het resultaat;

- de kwaliteit en veiligheid van zorg en aanvullende dienstverlening;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met belanghebbenden;
- het op passende wijze uitvoering geven aan de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van CBZ.

Werkwijze

De werkwijze van de Raad van Toezicht heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld en is momenteel als volgt:

- **de toezichtrol:** het verzamelen van informatie, de oordeelsvorming en zo nodig interveniëren. De toezichtrol is vooral zichtbaar bij de bespreking, beoordeling en goedkeuring van de begroting en de jaarrekening. De besprekingen van de begroting en de jaarrekening vinden plaats met een afvaardiging van het Bestuur. Bij de bespreking van de jaarrekening is ook de accountant van CBZ aanwezig. Tijdens deze besprekingen komen tevens strategische perspectieven en het strategisch beleid, het jaarplan, de managementletter en het accountantsverslag en de reactie van het Bestuur daarop, het stoplichtmodel voor de interne risico's en beheersmaatregelen, de notulen van de vergaderingen van de andere gremia en de toepassing van de Wet Normering Topinkomens aan de orde. Voorafgaande aan deze besprekingen heeft de Raad van Toezicht een vooroverleg waarin tijd wordt genomen voor afstemming en oordeelsvorming.
De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het Bestuur van CBZ en op de algemene gang van zaken in de coöperatie, maar kan geen toezicht houden op het beleid van het bestuur van de ondernemingen van de leden en op de algemene gang van zaken in de ondernemingen van de leden. CBZ sluit contracten met financiers onder andere op het gebied van de WLZ, waarbij CBZ de rol van hoofdaannemer vervult en leden in hun rol van onderaannemer de zorg verlenen. De Raad van Toezicht vervult haar toezichthoudende taak op de activiteiten door toezicht te houden op het beleid van het Bestuur van CBZ met betrekking tot kwaliteitsmonitoring. Deze monitoring bestaat onder meer uit een screening van nieuwe leden, een financiële analyse van de jaarrekeningen van leden die meer dan € 100.000 omzet per jaar via CBZ declareren, een voortdurende systeemmonitoring, een regelmatige beoordeling van zorgdossiers en jaarlijkse bedrijfsbezoeken. De toezichthoudende taak van de Raad van Toezicht op het bieden van een veilige omgeving voor de deelnemers bij de ondernemingen van de leden, vervult de Raad van Toezicht eveneens door toezicht te houden op het beleid van het Bestuur van CBZ op dat gebied.
- **de adviesrol en klankbordfunctie:** het adviseren van en het meedenken met het Bestuur op basis van in de Raad van Toezicht aanwezige kennis en expertise. Deze rol en functie komen niet alleen tijdens de voorjaars- en najaarsvergaderingen van de Raad van Toezicht tot uiting, maar ook tijdens de jaarlijkse reflectieve vergadering van het voltallige Bestuur waarbij de Raad van Toezicht aanwezig is. De Raad van Toezicht is voor het Bestuur beschikbaar wanneer nodig. De Raad van Toezicht en het Bestuur hebben afgesproken dat eventuele incidenten direct bij de voorzitter van de Raad van Toezicht worden gemeld. De voorzitter bepaalt dan in overleg met de directeur-bestuurder of en hoe de rest van de RvT wordt geïnformeerd over het incident. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft elk kwartaal een gesprek met de directeur-bestuurder over de algemene gang van zaken in de coöperatie. De Voorzitter informeert de leden over de inhoud van deze gesprekken.
- **de maatschappelijke rol:** de Raad van Toezicht heeft bij het uitoefenen van haar taken een scherp oog voor externe stakeholders en voor ontwikkelingen in de zorg en landbouw en in de maatschappij.

- **de statutaire werkgeversrol:** De werkgeversrol van de Raad van Toezicht komt onder meer tot uiting bij het voeren van het jaarlijkse functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder en de besluiten over diens bezoldiging. Het functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder wordt gevoerd door de voorzitter van de Raad van Toezicht, een lid van de Raad van Toezicht en de voorzitter of de vicevoorzitter van het Bestuur. Voorafgaande aan het functioneringsgesprek vraagt de voorzitter van de Raad van Toezicht om input van de voorzitter van de Coöperatieraad. De besluiten over de bezoldiging van de directeur-bestuurder komen tot stand als vrucht van onderling overleg tussen de leden van de Raad van Toezicht en zijn passend binnen de Wet Normering Topinkomens (WNT). In het remuneratieproces wordt ook gekeken naar de opvolgingsvraag voor de directeur-bestuurder.
- **De rol bij benoemingen:** Op grond van de statuten van CBZ benoemt de Raad van Toezicht de directeur-bestuurder, gehoord hebbende de Coöperatieraad en benoemt de Algemene Ledenvergadering de overige leden van het Bestuur en, op voordracht van de Cliëntenraad, de leden van de Raad van Toezicht. Overeenkomstig de statuten en het huishoudelijk reglement van CBZ heeft CBZ een selectiecommissie ingesteld. Formeel heeft de Raad van Toezicht geen rol in de selectiecommissie. De formele rol van de Raad van Toezicht is beperkt tot de mogelijkheid om voorafgaande aan de voordracht van een nieuw lid van de Raad van Toezicht daaraan goedkeuring te verlenen of niet. De Raad van Toezicht is van oordeel dat het huishoudelijk reglement aangepast dient te worden, in die zin dat de Raad van Toezicht formeel een rol krijgt in de selectiecommissie.
- **deskundigheid:** de Raad van Toezicht werkt aan zijn eigen deskundigheid door scholing en bijeenkomsten met als doel zijn taak goed te kunnen uitoefenen.

Aantal leden, taakverdeling en vergoeding Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft een getrappt aftredingsschema opgesteld omdat in 2016 een geheel nieuwe Raad werd benoemd. In 2022 is het eerste lid vertrokken, in 2023 zal een tweede lid vertrekken en in 2024 vertrekt de voorzitter. Om te zorgen voor een goede overdracht en tijdige vervanging acht de Raad van Toezicht het van belang om de Raad tijdelijk uit te breiden met 1 extra lid en tijdelijk te werken met een Raad van 4 personen. Bij het vertrek van de voorzitter medio 2024 bestaat de Raad weer uit drie personen. De werving van 2 nieuwe leden is geaccordeerd in de ALV van november 2022 en wordt in het eerste kwartaal van 2023 ter hand genomen.

In verband met de groei en de toegenomen complexiteit van de organisatie, heeft de Raad van Toezicht besloten om vanaf 2023 te werken met aandachtsgebieden binnen de Raad, waarbij de gehele Raad verantwoordelijk blijft. Binnen de aandachtsgebieden worden onderwerpen voorbereid en uitgebreider besproken. De aandachtsgebieden zijn audit, kwaliteit en veiligheid en remuneratie.

Februari 2023