



(Versie 1.2 d.d. 20 februari 2018)

## **Bestuursreglement**

**Stichting AAD**



## **Artikel 1 Begripsbepalingen**

In dit reglement wordt verstaan onder:

Stichting:	De Stichting AAD (verder Stichting), Stichting <b>All continents Associated Dutch Academy of Health Care</b> in de gemeente Lingewaard; statutair gevestigd te Huissen, kantoorhoudende te (6851 EM) Industriestraat 1a, Huissen, ingeschreven in het handelsregister onder KvK nummer 59448881;
Toezichthoudend bestuur:	het Toezichthoudend bestuur als vermeld in artikel 4 lid 2 van de Statuten;
Directeur/bestuurder:	het Uitvoerend bestuur als vermeld in artikel 4 lid 2 van de Statuten;
Statuten:	de statuten van de Stichting.

## **Artikel 2 Algemeen**

1. Dit reglement is gebaseerd op artikel 6 van de Statuten.
2. Dit reglement en de eventuele wijziging daarvan wordt vastgesteld door het Toezichthoudend bestuur, na overleg met het Uitvoerend bestuur annex Directeur/bestuurder(s).
3. Het besluit tot vaststelling en wijziging van dit reglement wordt in een vergadering van het Toezichthoudend bestuur genomen met een gewone meerderheid van stemmen.
4. Dit reglement bevat een nadere omschrijving van de verhouding tussen het Toezichthoudend bestuur en het Uitvoerende bestuur annex Directeur/bestuurder(s), de uitgangspunten voor bestuur en toezicht, de werkwijze van het Toezichthoudend bestuur en het Uitvoerende bestuur annex Directeur/bestuurder(s), alsmede algemene bepalingen omtrent profiel en benoeming van het Toezichthoudend bestuur en het Uitvoerende bestuur annex Directeur/bestuurder(s).
5. Dit reglement of een wijziging van dit reglement treedt in werking met ingang van de kalenderdag volgend op de kalenderdag waarop het reglement door het Toezichthoudend bestuur is vastgesteld.
6. Dit reglement geldt voor onbepaalde tijd. Het wordt binnen twee jaar na inwerkingtreding geëvalueerd, in samenhang met een evaluatie van de Statuten, en zonodig gewijzigd.

## **Artikel 3 Goed bestuur**

Het Toezichthoudend bestuur en het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) zijn, elk vanuit hun eigen rol, verantwoordelijk voor het besturen van de Stichting en de daaronder ressorterende commissiestructuren en/of projectorganisaties. Beide 'organen' handelen overeenkomstig de principes die met goed bestuur samenhangen, zoals zich jegens elkaar gedragen naar hetgeen door de redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd, wederzijds respect, transparantie, dialoog, onafhankelijkheid en verantwoording. Uitgangspunt en beoordelingskader voor het doen en nalaten van het Toezichthoudend bestuur en het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) vormt de SBF-code Goed Bestuur binnen de Goede Doelen sector, uitgebracht door de samenwerkende brancheorganisaties in de filantropie. Het bestuur verschaft in het bestuursverslag inzicht op welke wijze de Stichting aan deze code vormgeeft. Afwijking van de SBF-code Goed Bestuur wordt, overeenkomstig het bepaalde in die code, gemotiveerd.



## **Directeur/bestuurder**

### **Artikel 4 Benoeming**

1. Het Uitvoerend bestuur annex de directeur/bestuurder(s) wordt benoemd door het Toezichthoudende bestuur.
2. Benoeming vindt plaats op basis van een vooraf openbaar gemaakt profiel.
3. Voorwaarde voor benoeming van het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) is het overleggen van een verklaring omtrent het gedrag door het beoogde Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s).
4. De benoemingsprocedure voor het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) wordt vastgesteld door het Toezichthoudend bestuur.

### **Artikel 5 Profiel Uitvoerend bestuur annex de directeur/bestuurder(s)**

Naast de specifieke competenties die door het Toezichthoudend bestuur worden opgenomen in de profielschets, dient het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- het (van harte) schriftelijk onderschrijven van de grondslag en het doel van de Stichting (zulks statutair bepaalt);
- de bereidheid op basis van grondslag en doelstellingen de identiteitsontwikkeling te stimuleren;
- een opleiding op het niveau van het hoger beroepsonderwijs, post HBO of een universitaire opleiding;
- in staat zijn relevante maatschappelijke ontwikkelingen te signaleren en te vertalen naar het onderwijs (de schoolorganisatie);
- op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de sector Zorg;
- beschikken over een aantoonbare ervaring met het sturen van beleidsprocessen;
- beschikken over representatieve en goede communicatieve eigenschappen/vaardigheden;
- voldoen aan de specifieke eisen die omschreven zijn in de functieomschrijving.

### **Artikel 6 Taken en bevoegdheden**

Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) is op basis van de Statuten als Uitvoerende bestuurder belast met het besturen van de Stichting en de door de Stichting in stand gehouden commissiestructuren en projectorganisaties, met uitzondering van de taken die op grond van de Statuten en/of artikel 16 van dit bestuursreglement zijn voorbehouden aan het Toezichthoudend bestuur.

### **Artikel 7 Randvoorwaarden activiteiten**

Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) zal niet toestaan dat door hem of onder diens leiding activiteiten plaatsvinden die in strijd zijn met:

- de Nederlandse wet- en regelgeving;
- de Statuten, waaronder de grondslag van de Stichting;
- de overige belangen van de Stichting.



Indien het niet laten plaatsvinden van een betreffende activiteit eveneens in strijd is met de Nederlandse wet- en regelgeving en/of de Statuten, dan dient het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) na afstemming met het Toezichhoudend bestuur een gemotiveerde en redelijke afweging te maken of de betreffende activiteit wel of niet te plaats mag vinden.

#### **Artikel 8 Mandatering**

1. Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) kan bepaalde taken en bevoegdheden opdragen (mandateren) aan het bureaumanagement van de Stichting. Dit laat onverlet dat het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) eindverantwoordelijk blijft voor de uitoefening van deze taken en bevoegdheden door de betreffende managers.
2. De wijze en vormgeving van mandatering wordt vastgelegd in het managementstatuut.

#### **Artikel 9 Informatievoorziening aan het Toezichhoudend bestuur**

1. Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) verstrekt het Toezichhoudend bestuur gevraagd en ongevraagd alle informatie die het Toezichhoudend bestuur nodig heeft voor een goede taakuitoefening.
2. Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) informeert het Toezichhoudend bestuur in elk geval vier keer per jaar over de stand van zaken met betrekking tot de voor de Stichting, commissies en projecten belangrijke aandachtsvelden, zoals ontwikkelingen ten opzichte van het meerjarenbeleidsplan, ontwikkelingen ten opzichte van het jaarplan en de financiële situatie in de vorm van kwartaalrapportages.

#### **Artikel 10 Secretariaat Toezichhoudend bestuur**

In de ondersteuning van het Toezichhoudend bestuur wordt voorzien, waarbij tevens zorg wordt gedragen voor een adequate archivering van de bescheiden van het bestuur. Het archief van het bestuur is te allen tijde toegankelijk voor de leden van het Toezichhoudend bestuur.

#### **Artikel 11 Nevenfuncties**

1. Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) betracht openheid over eventuele nevenfuncties voor zover deze van belang zijn voor, en mogelijk van invloed zijn op, zijn functioneren als Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s).
2. Voor het aanvaarden van een betaalde of onbetaalde nevenfunctie door het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) wordt voorafgaande goedkeuring gevraagd aan het Toezichhoudend bestuur.
3. Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) kan geen bestuurs- of toezichhoudende functie vervullen bij een andere rechtspersoon die binnen Nederland (het (thuis)werkgebied van de Stichting) werkzaam is op het gebied van kennisbruggen (bouwen) vanuit de sector Zorg met doellanden voor (ontwikkelings)samenwerking, anders dan aan de Stichting gelieerde rechtspersonen.



4. Indien het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) voorziet dat de schijn van onverenigbaarheid zou kunnen optreden, meldt hij dit terstond aan het Toezichthoudend bestuur.

## **Artikel 12 Vermijden (schijn van) belangenverstremgeling**

1. Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) heeft de plicht te vermijden dat er een belangenverstremgeling ontstaat tussen de Stichting en respectievelijk het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s), een lid van het Toezichthoudend bestuur of een directielid van een van de door de Stichting in stand gehouden commissies en/of projectorganisaties, dan wel de schijn van een dergelijke belangenverstremgeling wordt opgeroepen.
2. Van een mogelijke belangenverstremgeling is in elk geval sprake:
  - a. bij een zakelijke relatie (anders dan doelgerichte samenwerking) van de Stichting met Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s), een lid van het Toezichthoudend bestuur of een directielid van een door de Stichting in stand gehouden Stichting(en)structuur, commissie en/of projectorganisatie, dan wel een zakelijke relatie met een rechtspersoon waarin de in dit lid vermelde persoon een financieel belang heeft en/of bestuurder of toezichthouder is;
  - b. bij een zakelijke relatie met een persoon die in familiale betrekking in de eerste graad, een partnerrelatie of vergelijkbare relatie tot één van de in lid 1 van dit artikel vermelde personen staat; daaronder begrepen een zakelijke relatie met een rechtspersoon waarin deze persoon een financieel belang heeft en/of bestuurder of toezichthouder is;
  - c. bij substantiële, structurele, zakelijke relaties tussen de Stichting en een andere rechtspersoon waar een lid of meerdere leden van het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) financiële belangen heeft en/of bestuurder of toezichthouder is.
  - d. De bestuurlijke samenwerkingsrelaties tussen de Stichting en de aan de Stichting gelieerde hulpstructuren/rechtspersonen waarbij er sprake is van een gemene rekening en consolidatie van de jaarrekening vallen buiten deze bepalingen.
3. Indien het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) voorziet dat (de schijn van) een belangenverstremgeling ten aanzien van zijn persoon zou kunnen optreden, meldt hij dit terstond aan het Toezichthoudend bestuur.
4. Indien naar het oordeel van het Toezichthoudend bestuur zich een mogelijke belangenverstremgeling voordoet waarvan de bezwaren kunnen worden opgelost door een tijdelijke voorziening, zoals het werken met het 'vier ogen principe' in combinatie met het schriftelijk vastleggen van de gemaakte afweging, dan wordt deze voorziening getroffen en werkt het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) aan die voorziening mee. Wordt een dergelijke voorziening niet getroffen, dan wordt door het bestuur zodanig gehandeld dat de betreffende mogelijke belangenverstremgeling zich niet voordoet.
5. Daarnaast draagt het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) er zorg voor dat vermeden wordt dat er een belangenverstremgeling ontstaat dan wel een schijn van belangenverstremgeling ontstaat tussen enerzijds de Stichting en anderzijds het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) en/of een of meer personeelsleden van c.q. ingehuurd personeel door de Stichting. Dit wordt geborgd doordat het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) voorafgaande goedkeuring van de voorzitter van het bestuur nodig heeft voor alle overeenkomsten die de Stichting sluit met bedrijven waarvan hij weet (of het sterke vermoeden heeft) dat een personeelslid, of iemand die anderszins verbonden is aan de Stichting dan wel een partner van een dergelijke persoon daarin een belang heeft.



Ter onderbouwing worden de meest relevante argumenten kort schriftelijk vastgelegd.

6. De voorzitter van het bestuur informeert het bestuur over alle overeenkomsten met mogelijke belangenverstrengeling die met zijn goedkeuring zijn aangegaan.

### **Artikel 13      Geheimhouding**

Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) is verplicht tot geheimhouding van hetgeen hem uit hoofde van zijn functie ter kennis is gekomen voor zover die verplichting uit de aard van de zaak volgt of hem uitdrukkelijk is opgelegd. Deze verplichting eindigt niet bij de beëindiging van het dienstverband bij de Stichting.



## Het Toezichthoudend bestuur

### Artikel 14 Samenstelling en benoeming

1. Het Toezichthoudend bestuur bestaat uit tenminste drie personen.
2. Benoeming vindt plaats op basis van (een) vooraf openbaar gemaakte profiel(en) die passen bij de profielschetsen zoals opgenomen in de bijlage.
3. Bij het samenstellen van het Toezichthoudend bestuur zal, naast de vereiste deskundigheid en maatschappelijke betrokkenheid, gestreefd worden naar een dussdanige samenstelling dat het Toezichthoudend bestuur voor de helft van het aantal leden bestaat uit zorgprofessionals die in één of meer deelsectoren binnen de sector Zorg in de afgelopen vier jaar hebben actief zijn geweest.
4. Het Toezichthoudend bestuur is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de Directeur/bestuurder en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.
5. De leden van het Toezichthoudend bestuur hebben zitting voor een periode van maximaal vier jaar, waarna aftredende leden terstond maximaal éénmaal herbenoemd kunnen worden. Het Toezichthoudend bestuur stelt een zodanig rooster van aftreden op dat wordt voorzien in een gelijkmatige spreiding van aftreden van de leden.
6. Tot lid van het Toezichthoudend bestuur zijn niet benoembaar:
  - personen die zelf of van wie de levenspartner in dienst zijn/is van de Stichting;
  - personen die bestuurder of lid van een toezichthoudend orgaan zijn van een andere rechtspersoon die binnen Nederland (het (thuis)werkgebied van de Stichting) werkzaam is op het gebied van een soortgelijke Goede Doelen organisatie of bij die rechtspersoon in dienst is anders dan de rechtspersonen die onderdeel uitmaken van de hulpstructuur van de Stichting;
  - leden van de Raad van Advies (Medical Advisory Board en/of de Nursing Advisory Board) van de Stichting anders dan dat zij hun rol als lid van de Raad van Advies dan eerst zullen moeten neerleggen.

### Artikel 15 Profiel Toezichthoudend bestuur

1. Het profiel van het Toezichthoudend bestuur als geheel dient tot een zodanige samenstelling te leiden dat er sprake is van:
  - voldoende affiniteit met de sector Zorg in het algemeen en gezondheidszorg in het bijzonder;
  - een brede maatschappelijke binding en een spreiding van maatschappelijke achtergronden;
  - een gedifferentieerd aanbod van deskundigheid, zo mogelijk op bestuurlijk, zorg, onderwijs, financieel-economisch, bedrijfskundig en juridisch terrein.
2. Van de leden wordt verwacht dat zij de grondslag, de kernwaarden en de doelstelling van de Stichting van harte onderschrijven.
3. De leden van het Toezichthoudend bestuur dienen in staat te zijn de relevantie van maatschappelijke trends voor de Zorg- en/of Onderwijs- en Overheidssector te beoordelen en als collectief in staat te zijn te voorzien in een klankbordfunctie ten behoeve van het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s).



## **Artikel 16      Taken**

1. Het Toezichthoudend bestuur houdt toezicht op de bewaking van de grondslag en de verwezenlijking van het doel van de Stichting.
2. Het Toezichthoudend bestuur ziet erop toe dat het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) het beleid vanuit een strategische visie vorm geeft in meerjarenplannen en jaarplannen.
3. Het Toezichthoudend bestuur belast één van de toezichthoudend bestuurders expliciet met toezicht op de naleving van de statuten en het bestuursreglement.
4. Het Toezichthoudend bestuur geeft of onthoudt goedkeuring aan voorgenomen besluiten van het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) waarvoor conform de Statuten of dit reglement de goedkeuring van het Toezichthoudend bestuur vereist is.
5. Het Toezichthoudend bestuur neemt zonodig en/of desgewenst, in overleg met het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) besluiten over
  - a. de in artikel 10 van de Statuten genoemde onderwerpen;
  - b. de Stichting, opheffing, fusie, overname of overdracht van één of meer projectorganisaties;
  - c. juridische fusie of (af)splitsing;
  - d. het doen van uitgaven en/of het aangaan van geldleningen groter dan € 10.000 die niet in de begroting zijn opgenomen;
  - e. het verkrijgen, vervreemden en bezwaren van registergoederen;
  - f. het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Stichting of de in stand te houden projectorganisaties;
  - g. ingrijpende reorganisaties, waaronder in ieder geval moet worden verstaan het gelijktijdig of binnen een kort tijdsbestek beëindigen van de arbeidsovereenkomst van vijf procent (5%) van het in dienst van de Stichting zijnde personeel;
  - h. belangrijke wijzigingen in het (kennis)dienstenaanbod van de Stichting respectievelijk van de onder de Stichting ressorterende projectorganisaties;
  - i. vaststellen van het managementstatuut;
  - j. het aanvragen van surseance van betaling of faillissement van de Stichting.
6. Het Toezichthoudend bestuur staat het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) met raad terzijde en fungeert als klankbord.

## **Artikel 17      Informatiebehoefte**

1. Het Toezichthoudend bestuur is bevoegd bij het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) en/of binnen de organisatie van de Stichting alle informatie in te winnen die binnen de Stichting aanwezig is en het voor zijn toezichthoudende taak van belang acht.
2. Ontvangt een lid van het Toezichthoudend bestuur uit een andere bron dan het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) informatie of signalen die in het kader van het toezicht van substantieel belang zijn, dan brengt hij deze informatie zo snel mogelijk ter kennis van de overige leden van het Toezichthoudend bestuur en stelt hij het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) passend op de hoogte.
3. Leden van het Toezichthoudend bestuur voeren tenminste één keer per jaar in aanwezigheid van de Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) een gesprek met de accountant over de jaarrekening en de managementletter/het accountantsverslag.





4. Het Toezichthoudend bestuur voert tenminste één keer per jaar een gesprek met de Raad van Advies (Medical Advisory Board, Nursing Advisory Board), dan wel met een vertegenwoordiging ervan, over de algemene gang van zaken binnen de door de Stichting in stand gehouden commissies en/of projectorganisaties.
5. Het Toezichthoudend bestuur voert één keer per jaar een gesprek met de Uitvoerend bestuurder annex de Directeur/bestuurder en programmadirecteur tezamen met het projectmanagement van de door de Stichting in stand gehouden AAD-kennisbruggen over de algemene gang van zaken binnen de projecten van de Stichting.

#### **Artikel 18      Voorkomen (schijn van) belangenverstremgeling**

1. Elk lid van het Toezichthoudend bestuur heeft de plicht te vermijden dat er een belangenverstremgeling ontstaat tussen de Stichting en respectievelijk het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s), een lid van het Toezichthoudend bestuur of een directielid van een van de door de Stichting in stand gehouden commissie en/of projectorganisatie, dan wel de schijn van een dergelijke belangenverstremgeling wordt opgeroepen.
2. Van een mogelijke belangenverstremgeling is in elk geval sprake:
  - a. bij een zakelijke relatie (anders dan doelgerichte samenwerking) van de Stichting met het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s), een lid van het Toezichthoudend bestuur of een directielid van een door de Stichting in stand gehouden Stichting(en)structuur, commissie en/of projectorganisatie, dan wel een zakelijke relatie met een rechtspersoon waarin de in dit lid vermelde persoon een financieel belang heeft en/of bestuurder of toezichthouder is;
  - b. bij een zakelijke relatie met een persoon die in familiale betrekking in de eerste graad, een partnerrelatie of vergelijkbare relatie tot één van de in lid 1 van dit artikel vermelde personen staat; daaronder begrepen een zakelijke relatie met een rechtspersoon waarin deze persoon een financieel belang heeft en/of bestuurder of toezichthouder is;
  - c. bij substantiële, structurele, zakelijke relaties tussen de Stichting en een andere rechtspersoon waar het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) financiële belangen heeft en/of bestuurder of toezichthouder is.
  - d. De bestuurlijke samenwerkingsrelaties tussen de Stichting en de aan de Stichting gelieerde hulpstructuren/rechtspersonen waarbij er sprake is van een gemene rekening en consolidatie van de jaarrekening vallen buiten deze bepalingen.
3. Indien een lid van het Toezichthoudend bestuur voorziet dat (de schijn van) een belangenverstremgeling ten aanzien van zijn persoon zou kunnen optreden, meldt hij dit terstond aan het bestuur (Toezichthoudend bestuur en het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s)).
4. Indien naar het oordeel van het bestuur (Toezichthoudend bestuur en het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s)) zich een mogelijke belangenverstremgeling voordoet waarvan de bezwaren kunnen worden opgelost door een (tijdelijke) voorziening, zoals het werken met het 'vier ogen principe' in combinatie met het schriftelijk vastleggen van de gemaakte afweging, dan wordt die (tijdelijke) voorziening getroffen.  
Wordt een dergelijke voorziening niet getroffen, dan wordt door het bestuur zodanig gehandeld dat de betreffende mogelijke belangverstremgeling zich niet voordoet.



## **Artikel 19      Verslag Toezichthoudend bestuur**

Ten behoeve van het jaarverslag van de Stichting wordt door het Toezichthoudend bestuur een verslag opgesteld, waarin onder meer de navolgende onderwerpen aan de orde komen:

- vormgeving SBF code Goede Doelen in de Goede Doelen sector inclusief motivatie in geval van afwijkingen;
- de samenstelling, (her)benoemingen en benoemingsperioden van de leden van het Toezichthoudend bestuur;
- het aantal vergaderingen van het Toezichthoudend bestuur;
- een opsomming van de meest belangrijke onderwerpen die zijn behandeld;
- informatie inzake het (niet) verlenen van de door het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) gevraagde goedkeuring voor (voorgenomen) besluiten waarvoor, op grond van de Statuten en dit bestuursreglement, de voorafgaande goedkeuring van het Toezichthoudend bestuur vereist is;
- overige van belang zijnde informatie.

## **Artikel 20      Geheimhouding**

De leden van het Toezichthoudend bestuur zijn verplicht tot geheimhouding van hetgeen hen uit hoofde van hun functie ter kennis is gekomen voor zover die verplichting uit de aard van de zaak volgt of hen uitdrukkelijk is opgelegd. Deze verplichting tot geheimhouding eindigt niet bij de beëindiging van het bestuurslidmaatschap.

## **Artikel 21      Vacatiegeld en onkostenvergoeding**

Het Toezichthoudende bestuur stelt regelingen vast voor vacatiegeld en onkostenvergoeding in verband met de werkzaamheden van haar leden voor de Stichting. De omvang van het vacatiegeld en de onkostenvergoeding moet in lijn zijn met de SBF-code Goed Bestuur in de Goede Doelen sector, uitgebracht door de SBF.

## **Bestuursvergaderingen**

### **Artikel 22**

1. Het bestuur vergadert tenminste vier keer per jaar en voorts zo dikwijls als het bestuur dit wenselijk acht of als tenminste twee leden van het Toezichthoudend bestuur dit wenselijk of noodzakelijk achten.
2. De agenda voor de bestuursvergaderingen wordt voorbereid door het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) aan de hand van de planning en control cyclus.
3. Alle bestuursleden zijn gerechtigd tot het uitbrengen van één stem, met dien verstande dat de Directeur/bestuurder (uiteraard) geen stemrecht heeft ter zake van besluiten die zijn voorbehouden aan het Toezichthoudend bestuur.
4. Ten minste eenmaal per jaar voert het Toezichthoudend bestuur een systematische evaluatie uit van het functioneren van het Toezichthoudend bestuur en de effectiviteit van het interne toezicht. In de evaluatie wordt tevens de relatie tussen de het Toezichthoudend bestuur en de



Directeur/bestuurder betrokken. Ten minste eens in de twee jaar vindt de evaluatie plaats onder begeleiding van een extern onafhankelijk deskundige.

- a. Op verzoek van het Toezichthoudend bestuur is/zijn het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) (deels) aanwezig bij de zelfevaluatie van het Toezichthoudend bestuur. Wordt een dergelijk verzoek niet gedaan, dan is de voorzitter van het Toezichthoudend bestuur gehouden vóór de zelfevaluatie bij het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) te informeren naar aandachtspunten in de evaluatie zowel ten aanzien van zijn eigen functioneren als ten aanzien van het functioneren van het Toezichthoudend bestuur, die in de evaluatie betrokken dienen te worden. Het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) betreft daarbij de aandachtspunten die door de gemeenschappelijke Adviesraden en/of het directeurenoverleg naar voren zijn gebracht. Het Toezichthoudend bestuur legt de conclusies van de zelfevaluatie en de bij de zelfevaluatie gemaakte afspraken schriftelijk vast en verantwoordt zich hierover in het jaarverslag.
  - b. Indien het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) niet aanwezig is bij de zelfevaluatie, dan informeert het Toezichthoudend bestuur het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) over de uitkomsten van deze zelfevaluatie.
  - c. Het Toezichthoudend bestuur legt de conclusies van de zelfevaluatie en de bij de zelfevaluatie gemaakte afspraken schriftelijk vast en verantwoordt zich hierover in het jaarverslag.
5. Indien dit voor de uitoefening van de toezichthoudende taak wenselijk wordt geacht, kan het Toezichthoudend bestuur ook op andere momenten buiten aanwezigheid van het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) vergaderen.
6. Jaarlijks zal met het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek worden gehouden. Deze gesprekken worden gevoerd door ten minste twee leden van het Toezichthoudend bestuur (de Remuneratie commissie) die de inbreng uit de Stichting organisatie en de uit de evaluatie van het Toezichthoudend bestuur voortkomende aandachtspunten meenemen. De uitkomsten en gemaakte afspraken worden schriftelijk vastgesteld.

## **Verhouding tussen reglement, wet en Statuten**

### **Artikel 23**

Indien en voor zover dit reglement in strijd mocht zijn met de wet- en regelgeving of de Statuten, dan gaat het bepaalde in de wet- en regelgeving en/of de Statuten voor, waarbij dit reglement voor het overige gelding blijft behouden.

## **Vrijwaring**

### **Artikel 24**



De Stichting stelt iedere persoon die vanwege het feit dat hij als lid van het Toezichthoudend bestuur of als Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) als partij betrokken was of is of dreigt te worden bij een komende, aanhangige of beëindigde actie of procedure, door of namens de Stichting dan wel door derden ingesteld, schadeloos voor de financiële gevolgen die deze persoon heeft moeten dragen in verband met een dergelijke actie of procedure, mits die persoon heeft gehandeld te goeder trouw en op een wijze die hij redelijkerwijze kon beschouwen als zijnde niet tegen de belangen van de Stichting te zijn. Onder nadelige financiële gevolgen zijn de kosten begrepen die het lid van het Toezichthoudend bestuur heeft moeten betalen, in verband met deze actie of procedure, mits hij deze kosten redelijkerwijs heeft moeten maken.



## **Bijlage: Functieprofielen (profielchetsen)**

### **I. Profielchets Toezichhoudend bestuur Stichting**

#### **I.a. Algemene profielkenmerken**

Ieder lid van het Toezichhoudend bestuur dient:

1. doel en grondslag van de Stichting te onderschrijven zoals vermeld in artikel 2 lid 1 en 2 van de Statuten van de Stichting;
2. affiniteit te hebben met Zorg en met Opleiden, Leren en Ontwikkelen door Kennisdeling;
3. voldoende beschikbaar te zijn om de functie van Toezichhoudend bestuurder uit te oefenen;
4. te zorgen dat er geen strijdigheid ontstaat tussen zijn persoonlijke belangen en de belangen van Stichting;
5. integer te handelen, zich te conformeren aan wet- en regelgeving en bereid te zijn tot verantwoording.

#### **I.b. Competenties georiënteerde profielkenmerken<sup>1</sup>**

Ieder lid van het Toezichhoudend bestuur dient voldoende relevante kennis en/of ervaring te hebben om de functie van Toezichhoudend bestuurder uit te oefenen, blijkende uit:

1. het beschikken over een helicopterview, analytisch vermogen en het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken;
2. het beschikken over voldoende besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid, discussievaardigheid, vergadervaardigheid en communicatievaardigheid;
3. het beschikken over voldoende toezichhoudende vaardigheden, waaronder:
  - a. het vanuit een toezichhoudende rol oordelen over het functioneren van de Stichting op grond van de beschikbare informatie;
  - b. het omgaan met het evenwicht tussen de noodzaak het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s) de nodige ruimte te geven en de noodzaak de juiste vragen te stellen c.q. een kritische houding aan te nemen richting het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s).
4. het beschikken over inzicht in het functioneren van organisaties en in strategische afwegingsprocessen;
5. het kunnen samenwerken in een team, gegeven de eigen toegevoegde waarde;
6. het beschikken over een proactieve opstelling (informatie opzoeken en doorvragen);
7. beschikken over reflectief vermogen (eigen rol, positie, invloed en gedrag) en het open staan voor terugkoppeling over zijn functieervulling, door de andere bestuursleden;
8. het kunnen omgaan met vertrouwelijkheid van behandeling van en besluitvorming over onderwerpen.

#### **I.c. Aandachtsgebieden georiënteerde profielkenmerken**

Uitgangspunt voor bezetting van het Toezichhoudend bestuur is dat het Toezichhoudend bestuur uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. De leden dienen gezamenlijk te beschikken over de volgende kennis en vaardigheden:

---

<sup>1</sup> Met 'competenties georiënteerd' wordt bedoeld op die profielkenmerken die verwijzen naar gedrag dat nodig is om succesvol te zijn als Toezichhoudend bestuurslid. 'Competenties' worden hierbij opgevat als verschillende combinaties van kennis, vaardigheden en handelen.



1. Binnen het Toezichthoudend bestuur dient kennis beschikbaar te zijn met betrekking tot de volgende aandachtsgebieden:
  - a. bestuur en organisatie: algemeen management, het verbinden van mensen en het omgaan met conflicten, informatiebehoefte en informatievoorziening, sturing van groepsprocessen, planning & control cyclus, 'governance';
  - b. zorg: kennis van (actuele) ontwikkelingen binnen de Zorgsector in bredere zin, in het bijzonder ook van gezondheidszorg in specifieke zin (deelsectoren);
  - c. onderwijs: kennis van (actuele) ontwikkelingen op het gebied van (primair) onderwijs, met name ook ten aanzien van succes- en risicoparameters, wet- en regelgeving en onderwijsinnovatie;
  - d. financiën: kennis op het gebied van financiën zodat jaarstukken en begrotingen kunnen worden gelezen en geïnterpreteerd, waardoor wordt gestaan voor het waarborgen van de financiële continuïteit;
  - e. juridische zaken: kennis van juridische aspecten rondom Statuten, interne regelgeving, (commerciële) samenwerking, fusies, arbeidsverhoudingen en contracten;
  - f. personeel en organisatie: kennis van personeelszaken, HRM-beleid, management development, automatisering en de structuur en cultuur van organisaties;
  - g. facilitair beleid en vastgoed;
  - h. identiteit en levensbeschouwing: kennis van de protestants-christelijke traditie, kennis en kunde van vormgeving van de levensbeschouwelijke identiteit, kennis op het gebied van jeugd en jeugdwerkzaamheden;
  - i. stakeholders: kennis van de (leefwereld van) de stakeholders van Stichting (medisch specialistische en verpleegkundige zorgprofessionals, medische en verpleegkundige opleiders alsmede medische en verpleegkundige zorgleiders en daarmee verbonden stakeholders binnen de lokale en Nederlandse maatschappij (personen en organisaties), politiek).
2. Bepaalde aandachtsgebieden kunnen gecombineerd voorkomen bij één lid van het Toezichthoudend bestuur en/of voor komen bij meerdere leden van het Toezichthoudend bestuur.
3. Van elk lid van het Toezichthoudend bestuur wordt verwacht dat hij de ontwikkelingen ten aanzien van zijn aandachtsgebied weet te vertalen naar het functioneren van de Stichting.
4. Vanuit het Toezichthoudend bestuur zijn tenminste twee leden lid van:
  - de remuneratiecommissie, en
  - de financiële commissie

Voor de rol en taken van de commissies, zie hierna onderdeel I.d.

5. Het bestuur van de Stichting wijst uit het Toezichthoudend bestuur een voorzitter aan. De voorzitter moet in staat zijn de bestuursvergaderingen en toezichthoudend handelen te initiëren, controle uit te oefenen op de afhandeling van de besluitvorming, te verbinden, correctief op te treden en conflicthantering te beheersen. De voorzitter initieert wel, maar is niet automatisch de technische voorzitter van vergaderingen en toezichthoudend handelen; de voorzittersrol is geen 'eerste onder zijns gelijken'.
6. In geval van vacatures inventariseert het Toezichthoudend bestuur welke aandachtsgebieden niet voldoende beschikbaar zijn binnen het Toezichthoudend bestuur of welke aandachtsgebieden nadere versterking behoeven en tracht vervolgens kandidaten aan te trekken die hiervoor een aanvulling kunnen bieden. Hierbij wordt ook gestreefd naar een evenwichtige deelname van mannen en vrouwen in het Toezichthoudend bestuur. Ook wordt er naar gestreefd dat minimaal de helft van het Toezichthoudend bestuur



bestaat uit zorgprofessionals die de afgelopen vier jaar in één van de deelsectoren in het primaire proces actief is geweest.



#### **I.d. Rol en taak commissies Toezichhoudend bestuur**

##### **1. Wat is de rol van een commissie ten opzichte van het gehele toezichhoudende bestuur?**

Adviserend, ondersteunend en voorbereidend.

##### **2. Wat is de inhoudelijke taak van de remuneratie commissie?**

1. het doen van een voorstel voor een profielschets van de Toezichhoudende en Uitvoerende bestuurder(s) en periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van het bestuur;
2. het doen van een voorstel voor selectiecriteria en een benoemingsprocedure inzake de bestuurder(s);
3. het werven, selecteren en voordragen van een bestuurder / bestuurders ter benoeming door het Toezichhoudend bestuur;
4. het doen van een voorstel betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid, de bepaling en toepassing van de prestatiecriteria voor het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder(s);
5. het doen van een voorstel inzake de vacatie en/of bezoldiging van de de Toezichhoudende en Uitvoerende bestuurder(s), rekening houdend met de verhoudingen tussen:
  - a. De vacatie en/of beloning van de de Toezichhoudende en Uitvoerende bestuurder(s) ten opzichte van de overige geledingen in de organisatie.
  - b. De vacatie en/of beloning van de Toezichhoudende en Uitvoerende bestuurder(s) ten opzichte van de branche.
6. het voorbereiden van het jaarlijkse functioneringsgesprek en de periodieke beoordeling van het functioneren van de de Toezichhoudende en Uitvoerende bestuurder(s);
7. het opmaken van een voorstel tot het remuneratierapport (inclusief verslag praktijkbeoordelings- en bezoldigingsbeleid ten behoeve van Uitvoerend bestuur/annex de Directeur/bestuurder(s)).

##### **3. Wat is de inhoudelijke taak van de financiële commissie ?**

1. Toezicht op het financieel management. Concreet: hoe en in welke richting moet De Meent de beschikbare middelen inzetten om de kans op het behalen van de gewenste doelstellingen van Stichting(en), zowel op korte termijn als op lange termijn, zo groot mogelijk te maken.

Dit toezicht op het financieel management valt uiteen in toezicht op:

- a. het financieel beleid:
  - het uitzetten van de koers, waarbij de financiële keuzes worden gemaakt vanuit de relatie met het (bijdragen aan het) verwezenlijken van de doelstelling(en) van Stichting(en);
  - het uitzetten van de koers aan de hand van risicoanalyses, scenario's en het vertalen in de meerjarenbegroting (mede aan de hand van het meerjarige strategische beleid);
  - het relateren van het weerstandsvermogen en de vrij beschikbare liquide middelen aan wet- en regelgeving, interne normen en externe benchmark(s).
- b. het financieel beheer:
  - het bewaken van de financiële koers, bestaande uit acties en spelregels gericht op het behouden van focus bij de inzet van middelen, het blijven binnen vooraf gestelde grenzen en het omgaan met bestaande en nieuwe risico's;
  - het opstellen van een overzichtelijke begroting, periodieke financiële overzichten en een jaarafsluiting met een jaarrekening;
  - het naleven en bewaken van het treasurystatuut;
  - het bewaken van een goede werking van de administratieve organisatie;





- het bewaken van de rechtmatige verwerving en besteding van middelen.
2. Het voorbereiden van de benoeming van de externe accountant, het bewaken van de relatie met deze externe accountant en het fungeren als aanspreekpunt voor de externe accountant als deze materiële onregelmatigheden constateert in de inhoud van financiële berichten en/of de opgestelde concept jaarrekening. Het bewaken van de relatie met de externe accountant vraagt tenminste om het bewaken van de onafhankelijkheid van de externe accountant, het bepalen van de bezoldiging en het bepalen van eventuele niet controlewerkzaamheden van de externe accountant.

Expliciete aandacht voor de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant bij de (voorgaande) controlewerkzaamheden.



## **II. Profielschets Uitvoerende bestuur annex Directeur/bestuurder Stichting**

### **II.a. Algemene profielkenmerken**

De Directeur/bestuurder dient:

- 1) doel en grondslag van de Stichting te onderschrijven zoals vermeld in artikel 2 lid 1 en 2 van de Statuten van de Stichting;
- 2) affiniteit te hebben met de Zorg (het laten ontwikkelen van Excellente Zorg/Centers of Excellence);
- 3) voldoende beschikbaar te zijn om de functie van het Uitvoerend bestuur annex de Directeur/bestuurder uit te oefenen;
- 4) te zorgen dat er geen strijdigheid ontstaat tussen zijn persoonlijke belangen en de belangen van Stichting;
- 5) integer te handelen, zich te conformeren aan wet- en regelgeving en bereid te zijn tot verantwoording.

### **II.b. Competenties georiënteerde profielkenmerken<sup>2</sup>**

#### **1. Visie gestuurd werken**

*Geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op Zorg, en Opleiden, Leren en Ontwikkelen (evenals Onderwijs en Kennisdelen) en draagt deze visie uit teneinde zorgprocessen, de kennisdeling alsmede leer- en onderwijsprocessen en leerresultaten in de Zorg te optimaliseren.*

Gedragsvoorbeelden:

- Houdt de brede professionele dialoog over goede, betere en de beste Zorg en goed Onderwijs gaande en vertaalt deze naar strategische keuzes op organisatieniveau en naar collectieve ambities.
- Handelt vanuit inzicht in de complexiteit van zorg, onderwijs- en organisatieontwikkeling en de samenhang van verschillende organisatieonderdelen.
- Herkent patronen in gebeurtenissen, ziet verbanden en verschillen.
- Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen en buiten de zorg- en onderwijsorganisatie(s) en is zich bewust voor de consequenties hiervan op de eigen organisatie.
- Stemt plannen af op veranderingen/vernieuwingen en legt nadruk op mogelijkheden in de toekomst i.p.v. op beperkingen in het heden.
- Maakt zich los van dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan.

#### **2. Omgevingsbewustzijn**

*Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en weet deze kennis vanuit ondernemerschap effectief te benutten, om onderlinge relaties, zorg- en onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.*

Gedragsvoorbeelden:

- Overziet kansen en bedreigingen vanuit de relevante ontwikkelingen in de dynamische omgeving en zet deze om in strategisch beleid ter versterking van de organisatie.
- Heeft oog voor ontwikkelingen in verwante vakgebieden.
- Houdt zorgvuldig rekening met nieuwsaarde, positieve en negatieve publiciteit en de effecten daarvan die het gevolg kunnen zijn van interne gebeurtenissen en beslissingen.
- Gaat vaardig om met belangentegenstellingen en cultuurverschillen.

---

<sup>2</sup> Met 'competenties georiënteerd' wordt bedoeld op die profielkenmerken die verwijzen naar gedrag dat nodig is om succesvol te zijn als Toezichthoudend bestuurslid. 'Competenties' worden hierbij opgevat als verschillende combinaties van kennis, vaardigheden en handelen.



### **3. Leidinggeven**

*Het richting en sturing geven aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling, waarbij de stijl en methode van leidinggeven aangepast wordt aan de betrokken medewerkers(groep) en de situatie.*

Gedragsvoorbeelden:

- Stimuleert het situationeel toepassen van diverse strategieën voor leiderschap en past vanuit zijn voorbeeldfunctie deze strategieën ook toe op het eigen leiderschap.
- Bevordert en houdt zicht op de kwaliteit van het functioneren van de directeuren en stafmedewerkers die onder hem vallen.
- Spreekt medewerkers aan op hun functievervulling, geeft richting en geeft grenzen aan met consequenties wanneer nodig.
- Verlangt prestaties, communiceert dat duidelijk en stelt het aan de orde als prestaties of gedrag niet voldoen.
- Bevordert zelfstandigheid en vertrouwen, toont aandacht voor prestaties van medewerkers en geeft feedback op het juiste moment.

### **4. Besluitvaardigheid**

*Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen.*

Gedragsvoorbeelden:

- Neemt een beslissing wanneer een snelle beslissing nodig is, ook wanneer niet alle informatie voor handen is.
- Is, wanneer nodig, bereid beslissingen te nemen zonder goedkeuring van of overleg met anderen.
- Is bereid beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet altijd volledig te overzien zijn.
- Neemt concrete beslissingen en communiceert deze duidelijk naar alle betrokkenen.

### **5. Resultaatgerichtheid**

*Het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten. Neemt snel een standpunt in en spreekt een gegrond oordeel uit.*

Gedragsvoorbeelden:

- Laat het bedrijfsmatig management ondersteunend zijn aan de zorg- en onderwijsprocessen en de ontwikkeling van de organisatie.
- Draagt zorg voor een zorgvuldige, efficiënte en effectieve bedrijfsvoering met aandacht voor een rechtmatige en doelmatige verwerving, bestemming en aanwending van middelen.
- Communiceert het belang van het continu verbeteren van het prestatieniveau en grijpt in wanneer resultaten tegenvallen.
- Zoekt naar methoden om efficiënter en effectiever te werken.
- Werkt doelgericht en bewandelt geen zijpaden en kan altijd laten zien tot welk resultaat zijn inspanningen hebben geleid.
- Zet zich na tegenslag extra in zodat het resultaat toch nog behaald wordt.

### **6. Netwerken**

*Het opbouwen en onderhouden van relaties en netwerken die noodzakelijk zijn bij het realiseren van doelstellingen. Formele en informele netwerken effectief aanwenden om, op korte en lange termijn, zaken voor elkaar te krijgen.*

Gedragsvoorbeelden:

- Heeft een goed beeld van de mogelijkheden en onmogelijkheden per school en gaat op basis hiervan strategische allianties aan met het oog op uitbouw en behoud van het (zorg)netwerk.



- Bouwt netwerkrelaties op, onderhoudt deze en opereert daarbij effectief in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen.
- Onderhoudt goede interne en externe relaties met relevante beslissing nemers.
- Pakt kansen aan om anderen te ontmoeten en toont direct actief interesse door initiatief te nemen in informatie-uitwisseling.
- Brengt mensen uit zijn netwerk met elkaar in contact en speelt nuttige contacten en marktinformatie door aan relaties.

### **7. Organisationsensitiviteit**

*Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie; onderkennen van belangen van andere onderdelen van de eigen organisatie.*

Gedragsvoorbeelden:

- Geeft op cyclische wijze sturing aan de duurzame ontwikkeling van de organisatie als geheel en borgt, onderhoudt en verbetert de kwaliteit van deze ontwikkeling.
- Heeft kennis van en inzicht in communicatieprocessen, hanteert en bevordert deze processen t.b.v. de ontwikkeling van de grotere organisatie.
- Is op de hoogte van gebeurtenissen binnen de Stichting en houdt daar op voorhand rekening mee.
- Heeft zicht op de verhouding tussen de eigen belangen en de belangen van anderen binnen de Stichting en houdt daarbij rekening in de besluitvorming.
- Neemt geen beslissingen zonder het effect daarvan op de rest van de organisatie vooraf te hebben onderzocht en ingeschat.
- Heeft zicht op de organisatorische belemmeringen die medewerkers hinderen bij hun werk en probeert deze weg te nemen.

## **II.c. Aandachtsgebieden georiënteerde profielkenmerken**

### **1. Strategische beleidsvorming namens het Toezichthoudend bestuur**

*Resultaat: Strategisch beleid ontwikkelt, zodanig dat heldere en concrete doelstellingen geformuleerd en behaald kunnen worden op de verschillende beleidsterreinen.*

Gedragsvoorbeelden:

- Ontwikkelt organisatie-breed beleid en integrale beleidsdoelen op basis van verkregen inzicht in de zorg- en opleidings-, leer- en of ontwikkelvragen (en daarmee samenhangende onderwijsvragen) en adviseert het bestuur hierover.
- Draagt ideeën, concepten en beleidsvoorstellen aan over de ontwikkeling en vernieuwing van de zorg, het onderwijs en de zorg en/of onderwijsorganisatie. Signaleert maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in het zorg- en onderwijsveld en vertaalt deze naar ideeën, concepten en beleidsvoorstellen.
- Draagt zorg voor de voorbereiding, ontwikkeling, implementatie en evaluatie van het organisatiebrede zorg- en het onderwijsbeleid en de bedrijfsvoering.
- Leidt multidisciplinaire projecten en/of is voorzitter van commissies en neemt deel aan strategische beleidsontwikkeling van het Toezichthoudend bestuur.
- Adviseert het Toezichthoudend bestuur over het scheppen van de benodigde randvoorwaarden.
- Rapporteert periodiek aan het Toezichthoudend bestuur over de voortgang van realisatie van de doelstellingen van de organisatie en levert managementinformatie.
- Vertegenwoordigt het Toezichthoudend bestuur naar externe overlegpartners.

### **2. Beleidsvoorbereiding en –uitvoering voor zorgorganisaties als kennisbrugpartners**

*Resultaat: Strategisch bestuursbeleid vertaalt naar concrete beleidsplannen, doelstellingen en kaders voor de kennisbrug(partner)organisaties.*

Gedragsvoorbeelden:



- Vertaalt het strategisch bestuursbeleid van het Toezichthoudend bestuur naar algemene beleidsuitgangspunten en kaders voor de inrichting van kennisbrugprojecten en de samenwerking met kennisbrugpartners.
- Vertaalt het strategisch bestuursbeleid naar meerjarenbeleid voor de wederkerige 'kennisdelen' programmering en het kennisbrug organisatieontwerp met de kennisbrugpartners.
- Vertaalt het strategische bestuursbeleid van het Toezichthoudend bestuur naar een inbreng in het overleg met en het besluitvormingsproces van de kennisbrugpartners in doellanden voor ontwikkelingssamenwerking en aldaar de lokale overheid.
- Initieert en stimuleert vernieuwing van het zorg-, opleidings-, leer- en ontwikkelingsbeleid en daarmee samenhangend het onderwijsbeleid.
- Zorgt voor de totstandkoming van operationele werkplannen in de doellanden voor ontwikkelingssamenwerking met de kennisbrugpartners en borgt de afstemming tussen die plannen.

### **3. Leiding en sturing Stichting als (project)organisatie**

*Resultaat: Stichting-organisatie, het bureau-managent en de kennisbrugprojectleiders (procesleiders en themaleiders) zijn zodanig aangestuurd, dat zij in staat worden gesteld om de behorende projectresultaten bij hun functie te realiseren.*

#### Gedragsvoorbeelden:

- Geeft leiding aan de bureauteams en de projectleiders van de kennisbrugprojecten.
- Is verantwoordelijk voor de opstelling van een organisatie breed meerjarenbeleidsplan, de meerjarenbegroting en de jaarlijkse begroting en budgetten van de Stichtingsorganisatie.
- Bewaakt het budget en onderneemt actie bij dreigende tekorten.
- Is verantwoordelijk voor de opstelling van het (sociaal) jaarverslag en de jaarrekening.
- Vertegenwoordigt de organisatie in interne en externe overlegsituaties (met de Stichting samenwerkende Zorgwerkgevers, Goede Doelen branchevereniging, Raad van Advies (Advisoryboards, Werkgeversverbanden, Beroepsverenigingen, Vakcentrales, lokale overheden en landelijke overheid (VWS, OCW, SZW).
- Legt en onderhoudt politiek/bestuurlijke contacten, contacten met de Zorgopleidingen en met relevante instellingen voor zorgonderwijs(begeleiding), welzijn en jeugdzorg.
- Zorgt voor coördinatie en afstemming van de contacten en het opbouwen van zorg- en HR-netwerken.

### **4. Contacten**

*Resultaat: Het realiseren van efficiënte werkprocessen en goede samenwerkingsrelaties, door het actief onderhouden van contacten met in- en externe betrokkenen.*

#### Gedragsvoorbeelden:

- Als Uitvoerend bestuur annex Directeur/bestuurder(s) met bureaumanagement en programma- en projectleiding overleggen inzake kennisbrug-gerelateerde beleidsaangelegenheden om adviezen te formuleren en om afstemming en draagvlak te creëren voor het relevante beleid van de Stichting.
- Met de lokale en landelijke overheid contacten om deel te nemen aan het overleg en daarbij de standpunten van de Stichting in te brengen en te verdedigen.
- Met andere Goede Doelenorganisaties, zorg- en onderwijsorganisaties, onderwijsgerichte instellingen en andere relevante (steun)organisaties om het beleid en de belangen van de Stichting uit te dragen, te verdedigen en te behartigen.
- Met vertegenwoordigers bij gemeenten over lokaal zorg- en onderwijsbeleid lokaal en landelijk in Nederland en in doellanden voor ontwikkelingssamenwerking om zo samen tot nadere (wederkerige) afspraken te komen.