



# **Reglementen voor Stichting Laurens**

**Rotterdam juli 2015**

## Inhoudsopgave

<b>Toelichting op de reglementen.....</b>	<b>4</b>
1. Inleiding op de reglementen.....	4
2. Inhoud en samenhang van de reglementen .....	4
3. Doel van de reglementen.....	4
4. Begripsbepalingen van de reglementen .....	5
<b>Deel 1 Reglement van de Raad van Toezicht .....</b>	<b>7</b>
Artikel 1: Grondslag en wijziging.....	7
Artikel 2: Bevoegdheden en verantwoordelijkheden.....	7
Artikel 3: Informatievoorziening .....	8
Artikel 4: Samenstelling en profielen Raad van Toezicht.....	9
Artikel 5: Benoeming leden van de Raad van Toezicht .....	9
Artikel 6: De voorzitter van de Raad van Toezicht.....	10
Artikel 7: Einde lidmaatschap .....	10
Artikel 8: Onverenigbaarheid.....	11
Artikel 9: Ontslag.....	12
Artikel 10: Intern en extern overleg en optreden .....	12
Artikel 11: Werkwijze.....	13
Artikel 12: Vergaderingen.....	13
Artikel 13: Secretariaat.....	14
Artikel 14: Evaluatie van het functioneren van de Raad van Toezicht en de samenwerking met de Raad van Bestuur.....	14
Artikel 15: Beoordeling van het functioneren van de Raad van Bestuur .....	15
Artikel 16: Honorering en/of onkostenvergoeding .....	14
Artikel 17: Verantwoording .....	15
Artikel 18: Wijziging reglement .....	15
Artikel 19: Slotbepaling .....	15
<b>Deel 2 Bestuursreglement.....</b>	<b>16</b>
Artikel 1: Vaststelling en reikwijdte .....	16
Artikel 2: Bestuursdomein .....	16
Artikel 3: Bestuurstaak .....	17
Artikel 4: Taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur. ....	17
Artikel 5: De rol van de voorzitter van de Raad van Bestuur .....	18
Artikel 6: Jaarrekening en jaarverslag .....	18
Artikel 7: Samenstelling, benoeming, schorsing en ontslag van de Raad van Bestuur .....	19
Artikel 8: Afwezigheid en waarneming.....	19
Artikel 9: Vergadering van de Raad van Bestuur .....	20
Artikel 10: Samenwerking binnen de Raad van Bestuur.....	20
Artikel 11: Voorbereiding van de vergadering van de Raad van Bestuur. ....	22
Artikel 12: Procedure besluitvorming.....	22
Artikel 13: Besluitvorming op basis van consensus en consent.....	23
Artikel 14: Diepgaande verschillen van inzicht.....	23
Artikel 15: Verslaglegging en afwikkeling van de vergadering van de Raad van Bestuur .....	23
Artikel 16: Vertegenwoordiging.....	23
Artikel 17: Begrenzing gemandateerde vertegenwoordigingsbevoegdheid .....	24
Artikel 18: Mandateren vertegenwoordigingsbevoegdheid .....	24
Artikel 19: Tekeningsbevoegdheid.....	24

Artikel 20:	Relatie met Ondernemingsraad .....	24
Artikel 21:	Relatie met Cliëntenraad .....	25
Artikel 22:	Evaluatie van het functioneren van de Raad van Bestuur.....	25
Artikel 23:	Honorering Raad van Bestuur.....	25
Artikel 24:	Openbaarheid en belangenverstremgeling.....	25
Artikel 25:	Openbaarheid en verantwoording extern .....	26
Artikel 26:	Wijziging reglement .....	26

## **Bijlagen**

Bijlage 1.	Profiel van de Raad van Toezicht en haar leden .....	28
Bijlage 2:	Profielchets en beoordeling functioneren Raad van Bestuur.....	31
	. Basisprofiel.....	31
	. De bestuurstaak .....	31
	. Omgangsvormen in de organisatie .....	33
	. Samenwerking in de Raad van Bestuur .....	34
	. Competentieprofiel bestuurder .....	34
	. Samengevat competentieprofiel van de Raad van Bestuur.....	36
Bijlage 3:	Taakverdeling bestuursleden .....	37
	. Voorzitter Raad van Bestuur .....	37
	. Lid Raad van Bestuur .....	37

## Toelichting op de reglementen

### 1. Inleiding op de reglementen

Per 1 januari 2011 is het aantal leden van de Raad van Toezicht teruggebracht van zeven naar zes leden en per 1 juli 2011 is het aantal leden van de Raad van Bestuur teruggebracht van drie naar twee leden. Deze wijzigingen zijn doorgevoerd in de reglementen, die van kracht waren sinds de juridische fusie van 1 januari 2010.

### 2. Inhoud en samenhang van de reglementen

De reglementen omschrijven de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en werkwijze van de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en de directeuren. In deel 1 wordt het reglement van de Raad van Toezicht beschreven en in deel 2 dat van de Raad van Bestuur. (●*In een later stadium zal deel 3 toegevoegd worden, zijnde het directiestatuut.*)

De betekenis van de afzonderlijke reglementen wordt (mede) bepaald door de onderlinge samenhang. Hieruit volgt dat wijzigingen in het ene reglement tot wijzigingen in de andere reglementen kunnen of zullen leiden. De reglementen dienen als aanvulling op de Statuten van Stichting Laurens, zoals die per het van kracht worden van voormelde fusie worden vastgesteld en zijn daar ook op afgestemd. Statutenwijzigingen kunnen eveneens tot aanpassing c.q. wijziging van de afzonderlijke reglementen c.q. de onderlinge samenhang tussen de reglementen leiden.

### 3. Doel van de reglementen

Laurens hecht grote waarde aan maatschappelijke verantwoording en verankering en wil de besturing dan ook afstemmen op hedendaagse denkbeelden over maatschappelijke verantwoording. Het rapport van de commissie Health Care Governance uit 1999 is een belangrijke inspiratiebron geweest om de gedachten over het bestuur en het toezicht op het bestuur van zorginstellingen aan te scherpen. Laurens schaart zich gaarne achter de drie uitgangspunten, die in dit rapport worden gehanteerd en die als volgt omschreven worden:

- *Goede zorg vereist goed bestuur.* Met dit uitgangspunt wordt gerefereerd aan de invloed van het functioneren van de organisatie (goed bestuur) op de kwaliteit van de zorg (goede zorg).
- *Goed bestuur verdient goed toezicht.* Dit uitgangspunt verwijst naar het gegeven dat de kwaliteit van besturen verhoogd wordt als de toezichtfunctie goed verankerd is in de top van de organisatie.
- *Goede zorg is verantwoorde zorg.* Goede zorg dient niet alleen professioneel-inhoudelijk verantwoord te zijn, de zorg dient ook op elk moment verantwoord te kunnen worden aan relevante stakeholders van Laurens. Het zwaartepunt hierbij valt op de transparantie van het zorgproces.

Wij voegen hier een vierde uitgangspunt aan toe:

- *Goed toezicht is gebaseerd op vertrouwen.* De relatie tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur is boven alles gebaseerd op vertrouwen, waarbij de Raad van Toezicht vertrouwen schenkt en de Raad van Bestuur vertrouwen ontvangt, tenzij de Raad van Bestuur dit vertrouwen beschaamt.

#### **4. Begripsbepalingen in de reglementen**

De in de reglementen gehanteerde begrippen worden hieronder gedefinieerd en/of toegelicht:

##### **1. Stichting**

De Stichting Laurens, statutair gevestigd te Rotterdam, in dit reglement aan te duiden als Laurens of de Stichting.

##### **2. Statuten**

De statuten van de Stichting, zoals die luiden per het van kracht worden van de fusie d.d. 1 januari 2010.

##### **3. Raad van Toezicht**

Het orgaan van de Stichting, zoals bedoeld is in artikel 9 van de Statuten, dat belast is met het toezicht op de Raad van Bestuur van de Stichting.

##### **4. Raad van Bestuur**

Het orgaan van de Stichting dat belast is met het bestuur van Laurens. Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Toezicht.

##### **5. Vergadering van de Raad van Bestuur**

Het overleg tussen de twee leden van de Raad van Bestuur, waarin de hoofdlijnen van het beleid op basis van collegiale samenwerking worden voorbereid en vastgesteld en waarin besluiten genomen worden met betrekking tot het bestuur van Laurens.

##### **6. De voorzitter van de Raad van Bestuur**

De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft binnen de collegiale verhoudingen een bijzondere verantwoordelijkheid die in het reglement van de Raad van Bestuur nader geëxpliciteerd wordt.

##### **7. Raad van Participanten**

Een Raad bestaande uit personen uit protestante, katholieke en ook andere geloofs- of levensbeschouwelijke gemeenschappen die de ontwikkeling van de identiteit van afzonderlijke locaties stimuleren, behartigen en bewaken en hun betrokkenheid vanuit en bij de maatschappelijke omgeving bevorderen.

##### **8. Directeuren**

Laurens heeft (regio)directeuren die belast zijn met de algehele leiding van een door de Raad van Bestuur vast te stellen werkgebied.

##### **9. Directiestatuut**

Het directiestatuut regelt de verhouding tussen de directeuren en de Raad van Bestuur en tussen de directeuren onderling.

##### **10. Directieberaad en Strategisch beraad**

Het directieberaad is een vergadering van leden van de Raad van Bestuur en directeuren gericht op het dagelijkse operationele proces. Het strategisch beraad is een vergadering van leden van de Raad van Bestuur, directeuren en concernmanagers gericht op de strategische ontwikkeling van de organisatie. Deze beraden vormen de belangrijkste adviesorganen van de Raad van Bestuur.

##### **11. Ondernemingsplan**

Het ondernemingsplan en de daarbij behorende begroting vormen de basis voor het (nog te ontwikkelen) prestatiecontract tussen Raad van Bestuur en directeur.

## **12. Strategisch beleid**

De besluitvorming door de Raad van Bestuur inzake vraagstukken, die direct of indirect bepalend zijn voor de vitaliteit en continuïteit van de gehele organisatie. Het betreft het initiëren, stimuleren en beslissen inzake vernieuwingen van alle aspecten van het functioneren.

Signaleren van mogelijkheden, kansen en problemen; het afwegen van alternatieven en het plannen, besturen, toetsen en bijstellen van de uitvoering van de besluitvorming alsmede het verwerven van middelen om haar doelstellingen te bereiken.

## **13. Bevoegdheid**

Het recht tot het nemen van beslissingen die ten behoeve van het uitvoeren van een taak nodig zijn.

## **14. Delegeren**

Het door een daartoe bevoegde functionaris overdragen van taken en bevoegdheden aan één of meer andere functionarissen, die deze taken en bevoegdheden uitoefenen onder eigen verantwoordelijkheid (naar eigen inzicht en onder eigen naam). De leidinggevende functionaris die taken delegeert, blijft verantwoordelijk voor het aandachtsgebied waar de delegatie betrekking op heeft en voor de resultaten van de functionaris, waaraan deze taken zijn gedelegeerd.

## **15. Mandateren**

Het door een daartoe bevoegde functionaris overdragen van taken en bevoegdheden aan één of meer andere functionarissen, die deze taken en bevoegdheden uitoefenen in naam en onder verantwoordelijkheid van degene die ze heeft overgedragen.

## **DEEL 1 Reglement van de Raad van Toezicht**

### **Artikel 1: Grondslag en wijziging**

1. De Raad van Bestuur bestuurt de Stichting en de Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de Stichting. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur met advies terzijde.
2. Dit reglement is door de Raad van Toezicht vastgesteld en goedgekeurd en treedt in werking per 1 november 2011.
3. Dit reglement geeft, in aanvulling op de Statuten, regels met betrekking tot aangelegenheden van de Raad van Toezicht, welke regels door de Raad van Toezicht als geheel en door ieder lid van de Raad van Toezicht afzonderlijk dienen te worden nageleefd.
4. Dit reglement kan worden aangehaald als 'Reglement Raad van Toezicht Laurens'.
5. Dit reglement legt de werkwijze van c.q. binnen de Raad van Toezicht vast en kan tevens gehanteerd worden om het functioneren van de Raad van Toezicht te evalueren c.q. te toetsen.
6. Dit reglement is onlosmakelijk verbonden met het door de Raad van Toezicht goedgekeurde reglement van de Raad van Bestuur en het directiestatuut. Hieruit volgt dat wijzigingen in het ene reglement tot wijzigingen in andere reglementen kunnen of zullen leiden en vice versa.

### **Artikel 2: Bevoegdheden en verantwoordelijkheden**

1. De Raad van Toezicht benoemt, schorst en/of ontslaat de leden van de Raad van Bestuur en stelt vast welk lid als voorzitter en welk lid als vice-voorzitter van de Raad van Bestuur fungeert.
2. De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van de bestuurstaken:
  - de belangen van de organisatie behartigt in relatie tot de maatschappelijke functie van -Laurens;
  - zorgvuldige afwegingen maakt van de belangen van allen (stakeholders), die bij Laurens betrokken zijn.
3. In het optreden naar de Raad van Toezicht betracht de Raad van Bestuur openheid, betrouwbaarheid en integriteit en hetzelfde geldt voor het optreden van de Raad van Toezicht naar de Raad van Bestuur.
4. De Raad van Toezicht rekent de volgende taken en bevoegdheden in ieder geval tot haar verantwoordelijkheid:
  - het zorgdragen voor een goed functionerende Raad van Bestuur (door benoeming, beoordeling, schorsing en ontslag van de Raad van Bestuur);
  - het zorgdragen voor goed werkgeverschap voor de leden van de Raad van Bestuur;
  - het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht (door benoeming, beoordeling en ontslag van (leden van) de Raad van Toezicht);
  - het waken of de Raad van Bestuur op consistente wijze handelt volgens vaststaande of overeengekomen normen;
  - het waken of de Raad van Bestuur de identiteit van Laurens stimuleert, behartigt en bewaakt;
  - goedkeuring van strategische beslissingen van de Raad van Bestuur, die de toekomst van Laurens (kunnen) bepalen;
  - goedkeuring van de begroting en van de jaarrekening en verantwoording;

- het functioneren als raadsman en klankbord van de Raad van Bestuur;
  - het toezien toe op de samenstelling van de raad van participanten en de benoeming van haar leden op voordracht van raad van participanten;
  - benoemen van de accountant;
  - de wijzigingen in de sectorale governance code in haar beleid in te passen.
5. De Raad van Toezicht ziet er in het bijzonder op toe dat de uitvoering van het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde beleidsplannen en beleidsuitgangspunten. De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur maken daarbij afspraken over de ijkpunten die door de Raad van Toezicht gehanteerd worden.

### **Artikel 3: Informatievoorziening**

1. De Raad van Bestuur verschafft de Raad van Toezicht tijdig alle informatie die nodig is om adequaat toezicht te kunnen houden. In de regel zal dit geschieden als voorbereiding van dan wel tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Indien daarvoor aanleiding is, zal de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht tussentijds van relevante informatie voorzien.
2. In ieder geval verwacht de Raad van Toezicht dat de Raad van Bestuur hem op de hoogte zal houden ten aanzien van:
  - relevante ontwikkelingen en trends in de werkomgeving;
  - ontwikkelingen op het gebied van de positionering en de strategie van Laurens;
  - de ontwikkeling van aangelegenheden voor formele besluitvorming waar de goedkeuring van de Raad van Toezicht voor vereist is;
  - problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie en met derden;
  - ernstige kwesties, waarvan verwacht kan worden dat zij in de publiciteit komen.
3. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht regelmatig rapporteert over:
  - de realisering van de maatschappelijke functie, de kwaliteit van de zorg, de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de godsdienstige grondslag en de omgang met ethische vraagstukken;
  - de beoordeling van de Raad van Bestuur over de interne beheersystemen, waaronder de bestuurlijke informatievoorziening, in relatie tot de doelstelling van Laurens.
4. Indien Laurens op enigerlei wijze in de publiciteit komt, zal de Raad van Bestuur zo mogelijk tevoren de leden van de Raad van Toezicht daarvan in kennis stellen, doch in ieder geval achteraf door (kopieën van) publicaties.
5. Ieder lid van de Raad van Toezicht zal alle informatie en documentatie over en in verband met Laurens, die redelijkerwijs als vertrouwelijk beschouwd kunnen worden, ook als strikt vertrouwelijk behandelen en niet buiten de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur openbaar maken, ook niet na aftreden.
6. In de jaarlijkse evaluatie met betrekking tot het functioneren van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur geeft de Raad van Toezicht zijn oordeel over de omvang en de kwaliteit van de ontvangen informatie.

### **Artikel 4: Samenstelling en profielen Raad van Toezicht**

1. De Raad van Toezicht bestaat uit ten minste vijf leden.



2. De Raad van Toezicht stelt in een profiel vast welke deskundigheden binnen de Raad van Toezicht noodzakelijk geacht worden om de toezichhoudende functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Daarnaast stelt de Raad van Toezicht in een profiel vast aan welke vereisten individuele leden van de Raad van Toezicht dienen te voldoen. Beide profielen zijn opgenomen in bijlage 1. De Raad van Bestuur wordt gevraagd advies uit te brengen over de profielen. De profielen worden periodiek - en in ieder geval bij het ontstaan van een vacature of een andere dringende aangelegenheid - getoetst aan de actualiteit en zonodig bijgesteld.
3. De profielen van de Raad van Toezicht en haar leden zijn openbaar en voor een ieder opvraagbaar.
4. De profielen worden verstrekt aan de Raad van Bestuur, de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en de raad van participanten.

#### **Artikel 5: Benoeming leden van de Raad van Toezicht**

1. De Raad van Toezicht stelt vast dat er een vacature is en stelt tevens de profielschets voor de betreffende zetel vast overeenkomstig het bepaalde in artikel 4.
2. Van de vacature alsmede de vastgestelde profielschets wordt kennisgegeven aan de Raad van Bestuur en via de Raad van Bestuur aan de ondernemingsraad, in het geval het de zetel betreft waarvoor de cliëntenraad het recht van bindende voordracht toekomt, de cliëntenraad en in het geval dat het een PC- of RK-lid betreft, de raad van participanten.
3. Elk lid van de Raad van Toezicht, alsmede van de Raad van Bestuur kan, met inachtneming van de profielschets, één of meerdere kandidaten voordragen.
4. Indien (één van de leden van) de Raad van Bestuur overwegende bezwaren aantekent tegen de voorgenomen benoeming van een kandidaat voor het lidmaatschap van de Raad van Toezicht, dan worden deze bezwaren grondig onderzocht en gewogen door de Raad van Toezicht, alvorens de Raad van Toezicht tot uitnodiging van de kandidaat c.q. besluitvorming over de benoeming van de kandidaat overgaat.
5. De ondernemingsraad, de cliëntenraad, dan wel de raad van participanten worden, afhankelijk van de hun bij wet of Statuten toegekende rechten, uitgenodigd om advies uit te brengen over de benoeming van de kandidaat. Indien één of meer hunner een negatief advies uitbrengen, dan overlegt de voorzitter van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur en de voorzitter van de ondernemingsraad, de cliëntenraad en raad van participanten over de beweegredenen voor het negatieve advies. Vervolgens legt de voorzitter van de Raad van Toezicht een voorstel voor aan de Raad van Toezicht ten aanzien van het alsdan te nemen besluit. Het genomen besluit wordt gemotiveerd medegedeeld aan de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad en/of cliëntenraad.  
  
Mocht het een PC- of RK-lid betreffen waarover geen overeenstemming met de raad van participanten te bereiken is, dan zal de Raad van Toezicht overgaan tot het kandideren van een nieuwe kandidaat.
6. Over de bindende voordracht van de cliëntenraad plegen de Raad van Bestuur en de voorzitter van de cliëntenraad desgewenst tevoren informeel overleg.
7. Indien de benoeming van een lid van de Raad van Toezicht geschiedt op grond van een bindende voordracht van de cliëntenraad, dan gaat de Raad van Toezicht tot benoeming over, tenzij de Raad van Toezicht van mening is dat de betreffende kandidaat niet past in het door de Raad van Toezicht vastgestelde profiel dan wel dat anderszins ernstige bezwaren bestaan tegen de

benoeming. In dat geval wordt de cliëntenraad geïnformeerd over de bezwaren en gevraagd om een bindende voordracht voor een andere persoon te doen.

8. Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar.

#### **Artikel 6: De voorzitter van de Raad van Toezicht**

1. De voorzitter van de Raad van Toezicht wordt door de Raad van Toezicht uit haar midden benoemd. De Raad van Toezicht benoemt op voordracht van de voorzitter uit haar midden één of meerdere vice-voorzitters van de Raad van Toezicht, die de voorzitter bij diens afwezigheid vervangt.
2. Van de voorzitter van de Raad van Toezicht wordt - in aanvulling op de in bijlage 1 opgenomen profielschets voor leden van de Raad van Toezicht - verwacht dat hij over het vermogen beschikt om met autoriteit en natuurlijk gezag de voorzittersfunctie te vervullen en over inzicht en overzicht beschikt ten aanzien van de taken van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.
3. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft een bijzondere verantwoordelijkheid om:
  - een constructief overleg- en samenwerkingsklimaat binnen de Raad van Toezicht en tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur te scheppen;
  - er op toe te zien dat de leden van de Raad van Toezicht en de leden van de Raad van Bestuur handelen conform de bepalingen uit dit reglement; en
  - in het bijzonder erop toe te zien dat de leden van de Raad van Toezicht - inclusief hemzelf - niet met conflicterende belangen te maken krijgen.
4. De voorzitter van de Raad van Toezicht leidt de vergaderingen van de Raad van Toezicht en is voor de Raad van Bestuur het eerst aanspreekbare lid van de Raad van Toezicht.

#### **Artikel 7: Einde lidmaatschap**

1. De Raad van Toezicht stelt een zodanig rooster van aftreden vast dat een lid van de Raad van Toezicht na benoeming ingevolge de Statuten zitting heeft voor een periode van vier jaar.
2. Het rooster van aftreden wordt zodanig ingericht dat de continuïteit in de samenstelling van de Raad van Toezicht gewaarborgd is. In ieder geval zullen de voorzitter en één van de vice-voorzitters niet gelijktijdig volgens rooster aftredend zijn.
3. Bij een voorgenomen besluit tot herbenoeming beraadt de Raad van Toezicht zich op het profiel voor de betreffende zetel. Ingeval de herbenoeming niet langer aan het profiel beantwoordt en niet tot herbenoeming zal worden overgegaan, start de Raad van Toezicht een wervingsprocedure na advies van de Raad van Bestuur.
4. Leden van de Raad van Toezicht kunnen hun lidmaatschap van de Raad van Toezicht - buiten het rooster van aftreden om - opzeggen, waarbij een opzegtermijn van een half jaar wordt aangehouden.
5. Een lid van de Raad van Toezicht treedt - buiten het rooster van aftreden om - af in geval van:
  - opzegging van het lidmaatschap door het lid;
  - een door de Raad van Toezicht bij herhaling geconstateerd onvoldoende functioneren van het betreffende lid;
  - een structurele onenigheid van inzicht tussen het betreffende lid en de overige leden van de Raad van Toezicht;

- enige andere objectiveerbare reden.

#### **Artikel 8: Onafhankelijkheid, onverenigbaarheid en tegenstrijdige belangen**

1. Het functioneren van een lid van de Raad van Toezicht wordt gekenmerkt door integriteit en een onafhankelijke opstelling. Dit betekent dat hij of zij in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze een (in)direct belang heeft bij de Stichting.
2. Leden van de Raad van Toezicht verrichten nimmer taken van de Raad van Bestuur.
3. De Raad van Toezicht stelt zo nodig ter aanvulling op het daaromtrent bepaalde in de Statuten vast met welke betrokkenheid, achtergrond of functie het lidmaatschap van de Raad van Toezicht onverenigbaar is. In ieder geval kunnen niet tot lid van de Raad van Toezicht worden benoemd personen; die lid zijn geweest van de Raad van Bestuur van Laurens of van de Raad van Bestuur van haar rechtsvoorgangers en personen; die ingevolge een arbeids- of toelatings- of vrijwilligersovereenkomst verbonden zijn aan de stichting.
4. Het besluit tot onverenigbaarheid wordt genomen door de Raad van Toezicht. Voor dit besluit is een tweederde meerderheid van de stemmen vereist. Bij de besluitvorming zal het advies van de Raad van Bestuur zwaar wegen. In geval tot onverenigbaarheid wordt besloten, dan zal het betreffende lid van de Raad van Toezicht er voor zorg dragen dat de onverenigbaarheid wordt opgeheven dan wel zal hij of zij aftreden. Het betreffende lid kan daarbij om een bedenktijd van vier weken vragen, waarna hij zijn standpunt schriftelijk kenbaar maakt aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. De voorzitter stelt vervolgens de overige leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van dit standpunt op de hoogte.
5. Leden van de Raad van Toezicht verplichten zich bij hun aantreden de Raad van Toezicht te informeren of zij tevens als toezichthouder of niet-uitvoerend bestuurslid verbonden zijn bij andere zorginstellingen of instellingen, waarmee Laurens in het kader van haar activiteiten direct of indirect contacten onderhoudt, dan wel gaat onderhouden. Indien leden van de Raad van Toezicht tijdens hun zittingsperiode bij Laurens benaderd worden voor een toezichthouderschap dan wel een niet-uitvoerend bestuurslidmaatschap bij een instelling, waar Laurens in het kader van haar activiteiten direct of indirect contacten mee onderhoudt, dan wel gaat onderhouden, dan wordt dit gemeld aan de Raad van Toezicht, voordat het nieuwe toezichthouderschap of niet-uitvoerende bestuurszaak wordt geaccepteerd. In beide hier genoemde situaties beslist de Raad van Toezicht over de (on)verenigbaarheid.
6. Indien een lid van de Raad van Toezicht voorziet dat er een (schijn van) onverenigbaarheid zou kunnen optreden of anderszins een tegenstrijdig belang met Laurens kan ontstaan, zal het betreffende lid van de Raad van Toezicht de voorzitter daarvan in kennis stellen. Deze (schijn van) onverenigbaarheid kan ook gesignaleerd worden bij de voorzitter van de Raad van Toezicht door de leden van de Raad van Bestuur. Indien de voorzitter van oordeel is dat er sprake is van incidentele onverenigbaarheid, waarvoor een tijdelijke oplossing mogelijk is, werkt het betreffende lid van de Raad van Toezicht mee aan deze tijdelijke oplossing.

#### **Artikel 9: Ontslag**

1. Indien de Raad van Toezicht van oordeel is dat een van de redenen als genoemd in artikel 7 lid 5 en/of artikel 8 lid 3 van dit reglement aanwezig is en het betreffende lid van de Raad van Toezicht niet eigener beweging aftreedt, neemt de Raad van Toezicht een daartoe strekkend besluit overeenkomstig het bepaalde in de Statuten.

2. Indien de Raad van Toezicht besluit tot ontslag van een lid van de Raad van Toezicht, dan zal het betreffende lid - alvorens het besluit tot ontslag genomen wordt - in de gelegenheid gesteld worden kennis te nemen van het voornemen tot ontslag en zijn zienswijze daarover kenbaar te maken.
3. Indien een lid van de Raad van Toezicht ontslagen wordt en de Raad van Toezicht van mening is dat dit ontslag met redenen omkleed kenbaar gemaakt dient te worden, dan zullen de Raad van Toezicht, het betreffende lid en de Raad van Bestuur van tevoren een gedragslijn afspreken met betrekking tot de communicatie van dit besluit binnen en/of buiten Laurens.

#### **Artikel 10: Intern en extern overleg en optreden**

1. Een delegatie van de Raad van Toezicht is ten minste één maal per jaar aanwezig bij een overlegvergadering van de Raad van Bestuur met de ondernemingsraad en één maal per jaar bij een vergadering van de Raad van Bestuur met de cliëntenraad. De leden van de Raad van Toezicht zullen beurtelings deel uit maken van de delegatie.
2. De leden van de Raad van Toezicht nodigen periodiek een deelnemer van het strategisch beraad uit in hun vergadering ten behoeve van kennismaking met de managementlaag van de organisatie.
3. Conform de Statuten (Artikel 8) vertegenwoordigt de Raad van Bestuur de Stichting. Indien de Raad van Toezicht naar buiten treedt, dan betreft het:
  - het functioneren van de Raad van Toezicht;
  - het ontslag of de op non-actief stelling van een lid van de Raad van Toezicht of;
  - de benoeming, het ontslag, de schorsing, de op non-actief stelling of het functioneren van de Raad van Bestuur.Het naar buiten treden geschiedt als regel bij monde of schrijven van de voorzitter van de Raad van Toezicht. Als uitgangspunt geldt dat de Raad van Bestuur vooraf geïnformeerd en gehoord wordt over de vorm en inhoud van het naar buiten treden.
4. Met uitzondering van (toevallige) contacten op informele bijeenkomsten onthouden de leden van de Raad van Toezicht zich van rechtstreekse contacten met medewerkers of stakeholders van Laurens voor zover deze betrekking hebben op dan wel verband houden met aangelegenheden van Laurens. Indien leden van de Raad van Toezicht benaderd worden over aangelegenheden van Laurens wordt verwezen naar de Raad van Bestuur.
5. Op lid 3 van dit artikel wordt een uitzondering gemaakt in zeer bijzondere gevallen en wanneer daar een gegronde reden toe bestaat. De Raad van Bestuur wordt dan terstond hierover geïnformeerd.
6. Leden van de Raad van Toezicht nemen onder geen enkel beding de bestuurstaak over. Bij ontstentenis van de Raad van Bestuur beslist de Raad van Toezicht wie tijdelijk belast wordt met het bestuur van Laurens (zie bestuursreglement artikel lid 4).

#### **Artikel 11: Werkwijze**

1. De Raad van Toezicht kan desgewenst een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden afspreken. De aandachtsgebieden zullen in de regel worden bepaald door de achtergrond, discipline en deskundigheid van de leden van de Raad van Toezicht. Een eventuele verdeling laat echter de verantwoordelijkheid voor het integrale toezicht door de Raad van Toezicht en de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur op dat aandachtsgebied onverlet.
2. De Raad van Toezicht kan desgewenst voorbereidende commissies in het leven roepen. In elk geval zal worden ingesteld een:

- auditcommissie, die tot taak heeft de Raad van Toezicht te adviseren ten aanzien van jaarrekening en begroting, alsmede de kwartaalrapportages, de leningen en de aankopen en een;
- remuneratiecommissie, die zich bezig houdt met zaken rond benoeming, beoordeling en honorering van bestuurders.

Daarnaast is de mogelijkheid een voorbereidende commissie te benoemen met betrekking tot nader te bepalen onderwerpen. Relevante stukken gaan ter informatie naar de voltallige Raad van Toezicht.

## **Artikel 12 Vergaderingen**

1. De Raad van Toezicht vergadert in de regel zes maal per jaar, doch ten minste vier maal per jaar. Vergaderingen worden geconvoceerd overeenkomstig het bepaalde in Artikel 13 van de Statuten.
2. De besluitvorming van de Raad van Toezicht vindt behoudens in bijzondere gevallen plaats tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht, die worden geconvoceerd overeenkomstig het bepaalde in de Statuten.
3. Ten minste één vergadering wordt gehouden ter bespreking van de jaarstukken in aanwezigheid van de accountant van de Stichting en één vergadering ter bespreking van het jaarplan en de daarbij behorende begroting voor het komende jaar.
4. De Raad van Toezicht vergadert altijd in bijzijn van de Raad van Bestuur, tenzij het eigen functioneren van de Raad van Toezicht of de Raad van Bestuur aan de orde is, het functioneren van de Raad van Bestuur ernstig in het geding is, dan wel er andere zeer dringende redenen zijn. In alle gevallen zal de voorzitter van de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur hier van tevoren over informeren en na afloop de hoofdlijnen van het besprokene in die vergadering aan de Raad van Bestuur kenbaar maken.
5. De voorzitter van de Raad van Bestuur selecteert in overleg met de leden van de Raad van Bestuur de schriftelijke en mondelinge te verstrekken informatie ten behoeve van de vergadering van de Raad van Toezicht.  
Met het oog op een goede voorbereiding bespreken, in de overgangsfase, de leden van de Raad van Bestuur de agenda en de daarbij behorende stukken voor met de voorzitter van de Raad van Toezicht.
6. Besluiten van de Raad van Bestuur, die ingevolge de Statuten of, de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven, worden schriftelijk en met redenen omkleed geagendeerd.
7. Door of vanwege de Raad van Bestuur wordt zorg gedragen voor de notulering van de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Indien het een vergadering buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur betreft, bepaalt de voorzitter voorafgaand aan de vergadering op welke wijze de notulering daarvan zal plaatsvinden.

## **Artikel 13: Secretariaat**

1. In het secretariaat van de Raad van Toezicht wordt naar wens van de Raad van Toezicht voorzien door of vanwege de Raad van Bestuur.
2. Het secretariaat draagt zorg voor een adequate archivering van de bescheiden van de Raad van Toezicht. Het archief van de Raad van Toezicht is te allen tijde toegankelijk voor de leden van de Raad van Toezicht

#### **Artikel 14: Evaluatie van het functioneren van de Raad van Toezicht en de samenwerking met de Raad van Bestuur**

- 1.-Eén maal per jaar wordt het functioneren van de Raad van Toezicht en de samenwerking met de Raad van Bestuur geëvalueerd. Dit kan middels mondeling overleg of een schriftelijke informatieronde. De Raad van Toezicht zal dit functioneren in een besloten vergadering evalueren en vervolgens gezamenlijk met de Raad van Bestuur bespreken. De conclusies daarvan worden in de notulen opgenomen. In geval de meningen over de samenwerking uiteenlopen, onderzoekt de voorzitter van de Raad van Toezicht de achterliggende redenen en neemt waar nodig stappen ter verbetering.

#### **Artikel 15: Beoordelen van het functioneren van de Raad van Bestuur**

1. Uitgangspunt voor de beoordeling van het functioneren van de Raad van Bestuur door de Raad van Toezicht is dat de relatie tussen beide raden gebaseerd is op vertrouwen. Indien dit vertrouwen naar het oordeel van één of meer leden van één van beide raden ontbreekt, dient dit terstond gecommuniceerd te worden aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. De voorzitter van de Raad van Toezicht zal vervolgens in samenspraak met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur naar bevind van zaken handelen.
2. Jaarlijks houdt de remuneratiecommissie, bestaande uit de voorzitter en de vice-voorzitters van de Raad van Toezicht, een beoordelingsgesprek met elk lid van de Raad van Bestuur over het individuele functioneren en met de leden van de Raad van Bestuur gezamenlijk over het onderling functioneren. Van de individuele gesprekken wordt een verslag gemaakt, dat ter goedkeuring aangeboden wordt aan het betreffende lid.  
Het verslag van het onderling functioneren wordt aan alle leden van de Raad van Bestuur ter goedkeuring aangeboden. De voorzitter van de Raad van Toezicht informeert de overige leden van de Raad van Toezicht op hoofdlijnen over de uitkomst van de beoordeling in bijzijn van de leden van de Raad van Bestuur. Indien van toepassing doen de voorzitter en de vice-voorzitter(s), tevens de remuneratiecommissie, een voorstel aan de Raad van Toezicht betreffende de variabele beloning.
3. Bij de beoordeling van het functioneren van de Raad van Bestuur ziet de Raad van Toezicht er in het bijzonder op toe dat de uitvoering van het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde beleidsplannen en beleidsuitgangspunten. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur maken van tevoren afspraken over de ijkpunten, mede gebaseerd op de strategie van de organisatie, die de Raad van Toezicht bij haar beoordeling hanteert.

#### **Artikel 16: Honorering en/of onkostenvergoeding**

1. Voor de honorering van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht wordt de regeling van de NVTZ als referentiekader gehanteerd.
2. Laurens zal de door de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht ten behoeve van de Stichting gemaakte onkosten aan hen vergoeden.
3. Aan leden van de Raad van Toezicht worden geen aandelen en/of rechten op aandelen bij wijze van honorering toegekend.

#### **Artikel 17: Verantwoording**

1. De Raad van Toezicht legt extern verantwoording af over zijn handelen door verslag te doen van zijn werkzaamheden in het jaarverslag van Laurens.

2. Het verslag wordt voor publicatie ter commentaar voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

#### **Artikel 18: Wijziging reglement**

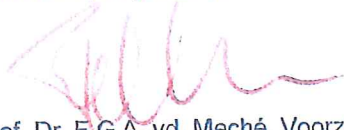
1. De Raad van Toezicht gaat in haar jaarlijkse evaluatie na of dit reglement nog aan de daaraan te stellen criteria voldoet. De voorzitter van de Raad van Toezicht wint daarover van te voren advies in bij de Raad van Bestuur.
2. Dit reglement kan worden gewijzigd door een besluit van de Raad van Toezicht. Over een voorgenomen besluit tot wijziging wordt van tevoren advies ingewonnen bij de Raad van Bestuur.

#### **Artikel 19: Slotbepaling**

In geval van twijfel over de strekking van dit reglement of wanneer het reglement in een situatie niet voorziet bij aangelegenheden, die naar het oordeel van de Raad van Toezicht relevant zijn, beslist de Raad van Toezicht naar bevind van zaken en eigen goeiddunken. In een dergelijk geval kan de Raad van Toezicht besluiten tot wijziging van dit reglement conform artikel 18 lid 2 van dit reglement.

Aldus vastgesteld en ondertekend

Rotterdam, 20 juli 2015

A handwritten signature in red ink, appearing to be 'F.G.A. vd. Meché', written in a cursive style.

Prof. Dr. F.G.A. vd. Meché, Voorzitter Raad van Toezicht Laurens



## **DEEL 2 Bestuursreglement**

### **Vaststelling en reikwijdte bestuursreglement**

#### **Artikel 1: Vaststelling en reikwijdte**

1. Ingevolge de Statuten is het bestuur van de organisatie opgedragen aan de Raad van Bestuur onder toezicht van de Raad van Toezicht.
2. Dit reglement dient als invulling van artikel 5 van de Statuten en werkt door naar -Laurens conform de Statuten (Artikel 5.11).
3. Dit reglement treedt in werking op 1 november 2011.
4. Dit reglement is vastgesteld door de Raad van Bestuur van Laurens en is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Alleen door een nieuw besluit van de Raad van Bestuur en goedkeuring door Raad van Toezicht kan dit reglement worden gewijzigd of ingetrokken.
5. Dit reglement geldt als bestuursreglement voor de Stichting Laurens, de stichting "Zorg in Balans" en de Nikolaasstichting.
6. Het reglement van de Raad van Bestuur dient in samenhang te worden gezien met het reglement voor de Raad van Toezicht en het directiestatuut van Laurens.
7. Dit reglement legt de werkwijze van c.q. binnen de Raad van Bestuur vast en kan tevens gehanteerd worden om het functioneren van de Raad van Bestuur te evalueren c.q. te toetsen.
8. Dit reglement fungeert als leidraad voor de besturingsfilosofie van Laurens. De Raad van Bestuur als geheel en elk bestuurslid afzonderlijk neemt dit reglement als leidraad voor zijn handelen.
9. In onderstaande bepalingen is uitgegaan van een tweehoofdige Raad van Bestuur waarvan één persoon de functie van voorzitter vervult en één persoon die van lid.

### **Bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur**

#### **Artikel 2: Bestuursdomein**

De Raad van Bestuur van Laurens onderscheidt kerngebieden die het bestuursdomein omvatten, waar de Raad van Bestuur volledig en gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor draagt. Over de invulling van deze kerngebieden wordt overleg gepleegd in de vergadering van de Raad van Bestuur en verantwoording afgelegd in de vergadering met de Raad van Toezicht. Over de concrete uitvoering wordt tevens overleg gepleegd en afstemming gezocht in het directieberaad.

#### **Artikel 3: Bestuurstaak**

1. De Raad van Bestuur is conform de Statuten (artikel 5) belast met het besturen van de Stichting en is gezamenlijk verantwoordelijk voor het totale beleid en voor de algehele aansturing van Laurens.
2. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur geeft actief vorm aan de adviserende en toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht.
3. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur zijn geregeld in de Statuten (Artikel 7).

4. De Raad van Bestuur is, tenzij anders geregeld in de Statuten, gerechtigd tot alle daden van bestuur. Daarbij houdt de Raad van Bestuur zich aan het door de Raad van Toezicht goedgekeurde bestuursreglement.
5. De Raad van Bestuur is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht. De bestuursleden zijn tezamen en afzonderlijk verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht over de algehele gang van zaken binnen de organisatie.
6. De Raad van Bestuur is gezamenlijk gesprekspartner van Raad van Toezicht en het Directiebestuur en het strategisch bestuursorgaan. Het directiebestuur wordt geleid door het lid van de Raad van Bestuur en het strategisch bestuursorgaan door de voorzitter van de Raad van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Bestuur is tevens gesprekspartner voor de Centrale Ondernemingsraad en voor de Centrale Cliëntenraad.
7. De leden van de Raad van Bestuur functioneren op basis van collegialiteit c.q. gelijkwaardigheid.
8. De Raad van Bestuur dient primair het belang van Laurens in relatie tot haar maatschappelijke taak als zorgverlener. Zij maakt een evenwichtige afweging van de belangen van allen bij Laurens.
9. De Raad van Bestuur zorgt er voor dat het beleid in overeenstemming is met wettelijke, statutaire en andere voorschriften en zij waarborgt de continuïteit van Laurens.
10. De Raad van Bestuur stimuleert, behartigt en bewaakt de identiteit van Laurens en laat zich daarbij adviseren door de Raad van Participanten. De Raad van Bestuur informeert de Raad van Toezicht op welke wijze vorm is gegeven aan de adviezen van de Raad van Participanten.
11. De Raad van Bestuur is zich bewust van haar verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal geen handelingen verrichten of nalaten die de belangen of reputatie van Laurens schaden. Daarnaast weegt de Raad van Bestuur de belangen van derden bij haar handelingen. De Raad van Bestuur bevordert dat medewerkers van Laurens zich eveneens naar deze norm gedragen.

#### **Artikel 4: Taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur**

1. De Raad van Bestuur geeft gezamenlijk vorm aan de invulling van het bestuursdomein, alsmede aan de in dit artikel genoemde taken. Het overleg daarover vindt plaats in de Raad van Bestuur.
2. De Raad van Bestuur, en ieder der leden afzonderlijk, is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen en het behalen van de daaraan gekoppelde resultaten, zoals vastgelegd in het meerjaren strategisch beleidsplan.
3. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van constructieve contacten met (bestuurders van) instellingen met wie structureel of incidenteel wordt samengewerkt.
4. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het ontwerpen, bewaken en bijstellen van het human resource management gericht op instroom, doorstroom en uitstroom.
5. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het sociaal beleid van de organisatie en bevordert het goed werkgeverschap op alle niveaus in de organisatie.
6. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het scheppen van een zodanige cultuur en klimaat waarbinnen de zorg aan cliënten en het (onderlinge) functioneren van medewerkers optimaal tot zijn recht komt.

7. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor een goede samenwerking tussen de regio's c.q. hun directeuren en tussen de verschillende disciplines.
8. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van de vastgestelde besturingsfilosofie, welke periodiek binnen de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur, het directieberaad en strategisch beraad geëvalueerd en zonodig bijgesteld wordt. De besturingsfilosofie is gebaseerd op de visie, de missie en het strategisch beleid van Laurens en verwijst naar de wijze waarop in de meest brede zin van het woord leiding wordt gegeven aan de organisatie. Deze stijl van leiding geven is gebaseerd op de omgangsstijl die voor alle medewerkers van Laurens gelden en waarbij de uitgangspunten klantgerichtheid, mensgerichtheid, procesgerichtheid, ontwikkelingsgerichtheid en resultaatgerichtheid gelden (zie bijlage 2).
10. De Raad van Bestuur hanteert het principe dat er zo weinig mogelijk managementlagen in de organisatie bestaan c.q. ontstaan en dat bevoegdheden zoveel mogelijk gedelegeerd worden naar de lagen waar de uitvoering van de zorg- en dienstverlening dan wel het voorwaardensteppend beleid vorm krijgt.
11. De leden van de Raad van Bestuur hebben naast deze gezamenlijke bestuurstaken en verantwoordelijkheden eigen aandachtsgebieden, waar zij verantwoordelijkheid dragen voor het initiëren van specifiek beleid en het sturen en bewaken van het proces met betrekking tot dit beleid. Relevante besluiten over onderwerpen met betrekking tot deze aandachtsgebieden worden genomen in de vergadering van de Raad van Bestuur.
12. De Raad van Bestuur stelt de verdeling van de aandachtsgebieden en de eventuele wijzigingen daarin vast in onderling overleg. De Raad van Toezicht, de directeuren, de centrale ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad worden daarover geïnformeerd. De verdeling van aandachtsgebieden is opgenomen in bijlage 3.

#### **Artikel 5: De rol van de voorzitter van de Raad van Bestuur**

1. De voorzitter van de Raad van Bestuur is in het bijzonder verantwoordelijk voor:
  - de ontwikkeling van de visie, missie en het strategisch beleid;
  - de voortgang van de werkzaamheden van de Raad van Bestuur;
  - de voortgang van de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur;
  - het creëren van een constructief klimaat binnen de Raad van Bestuur en de bewaking van de kwaliteit van de samenwerking.
2. De voorzitter van de Raad van Bestuur is - samen met de voorzitter van de Raad van Toezicht - in het bijzonder verantwoordelijk voor een goed overleg tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur en de voorbereiding van de vergaderingen, in overleg met het lid van de Raad van Bestuur, en van de werkzaamheden van de Raad van Toezicht.
3. De voorzitter van de Raad van Bestuur en het lid van de Raad van Bestuur oefenen hun verantwoordelijkheid vanuit de eigen aandachtsgebieden uit richting het directieberaad en het strategisch beraad.
4. De voorzitter van de Raad van Bestuur is woordvoerder van Laurens in geval de organisatie als geheel en in zijn algemeenheid vertegenwoordigd dient te worden.
5. De hierboven genoemde bijzondere verantwoordelijkheden van de voorzitter krijgen gestalte binnen de context van collegiaal bestuur, integrale verantwoordelijkheid en wettelijke bepalingen inzake de verantwoordelijkheden voor afzonderlijke bestuursleden.

## **Artikel 6: Jaarrekening en jaarverslag**

1. De Raad van Bestuur is integraal verantwoordelijk voor de jaarrekening en het jaarverslag van Laurens.
2. Het boekjaar van Laurens is gelijk aan het kalenderjaar.
3. Per einde van ieder boekjaar worden binnen de door de wet bepaalde termijnen door de Raad van Bestuur een jaarrekening en een jaarverslag voor het geëindigde boekjaar opgemaakt. De Raad van Bestuur neemt daarbij de daartoe strekkende wettelijke regelingen in acht.
4. De jaarrekening wordt gecontroleerd door de (register)accountant, die daarover aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht verslag uitbrengt.
5. De jaarstukken worden door de Raad van Bestuur vastgesteld. De Raad van Bestuur legt deze ter advisering voor aan de auditcommissie van de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur legt de jaarrekeningen ter bespreking voor aan de Ondernemingsraad en ter advisering aan de centrale Cliëntenraad. De jaarrekening wordt ondertekend door de gehele Raad van Bestuur en door de voorzitter van de Raad van Toezicht. Ontbreekt de handtekening van één of meerdere van de in de vorige volzin genoemde personen, dan wordt onder opgaaf van reden daarvan melding gemaakt.

## **Samenstelling en afwezigheid Raad van Bestuur**

### **Artikel 7: Samenstelling, benoeming, schorsing en ontslag Raad van Bestuur**

1. De Raad van Toezicht bepaalt het aantal leden van de Raad van Bestuur. Per 1 juli 2011 bestaat de Raad van Bestuur uit twee leden. De verhouding tussen de bestuursleden is gebaseerd op collegialiteit en gelijkwaardigheid.
2. In het geval dat de Raad van Bestuur uit meer dan één persoon bestaat, benoemt de Raad van Toezicht één van de leden van de Raad van Bestuur tot voorzitter.
3. Bij afwezigheid van de twee leden van de Raad van Bestuur beslist de Raad van Toezicht over de waarneming van de Raad van Bestuur.
4. Een voormalig lid van de Raad van Toezicht is gedurende een periode van drie jaar na het einde van zijn toezichthoudende functie niet benoembaar tot lid van de Raad van Bestuur.
5. Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd, beoordeeld en ontslagen door de Raad van Toezicht. De remuneratiecommissie, waarvan de voorzitter en de vice-voorzitters van de Raad van Toezicht deel uit maken, adviseert over zaken rondom benoeming van bestuurders aan de Raad van Toezicht.
6. Over de interne en externe communicatie van een besluit tot ontslag wordt overleg gepleegd tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur spannen zich in om tot een afwikkeling te komen die de belangen van Laurens en het betreffende bestuurslid zo min mogelijk schaden.
7. Wanneer de Raad van Toezicht in een vacature in de Raad van Bestuur moet voorzien, stelt de Raad van Toezicht in overleg met de Raad van Bestuur een profiel op. De Raad van Bestuur is in hoge mate betrokken bij de selectie en benoeming van een lid van de Raad van Bestuur.

## **Artikel 8: Afwezigheid en waarneming**

1. Wanneer in de Raad van Bestuur om welke reden dan ook één lid ontbreekt, dan vormt het enige overblijvende lid van de Raad van Bestuur niettemin een wettig bestuur.
2. De leden van de Raad van Bestuur nemen gedurende vakanties en andere korte periodes van afwezigheid voor elkaar waar.
3. De Raad van Bestuur draagt er zorg voor dat ten minste één lid te allen tijde in functie en / of bereikbaar is.
4. Bij ontstentenis of belet van het enige lid of van alle leden van de Raad van Bestuur benoemt de Raad van Toezicht zo spoedig mogelijk een medewerker van Laurens of een persoon daarbuiten tijdelijk tot bestuurder.
5. Jaarlijks presenteert de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht een lijst van potentiële waarnemers, die de Raad van Toezicht als leidraad kan gebruiken bij de aanwijzing van een waarnemer-bestuurder in geval van niet geplande afwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur.

## **Bestuursoverleg en besluitvorming**

### **Artikel 9: Vergadering van de Raad van Bestuur**

1. Het bestuursbeleid van Laurens wordt voorbereid, besproken, gecoördineerd, afgestemd en vastgesteld in de vergadering van de Raad van Bestuur.
2. De Raad van Bestuur overlegt in ieder geval over de aandachtsgebieden, alsmede over de bewaking en toetsing van de uitvoering en uitwerking daarvan. Voorts vindt overleg plaats over alle onderwerpen die geagendeerd worden in de vergadering met de Raad van Toezicht, de overlegvergadering met de ondernemingsraad, het overleg met de cliëntenraad en het overleg met de raad van participanten.
3. De Raad van Bestuur formuleert voornemens met betrekking tot de hoofdlijnen van beleid. Over deze voornemens vindt vooraf standpuntbepaling plaats in de vergadering van de Raad van Bestuur.
4. De Raad van Bestuur vergadert als regel wekelijks op een vast tijdstip. Aanwezigheid bij deze vergadering van alle bestuursleden heeft de hoogste prioriteit.
5. Besluiten van de Raad van Bestuur worden door de leden niet alleen gedragen, maar ook uitgedragen.
6. De Raad van Bestuur kan interne en externe personen uitnodigen in haar vergadering.

### **Artikel 10: Samenwerking binnen de Raad van Bestuur**

1. De Raad van Bestuur is zich permanent bewust dat de kwaliteit van de onderlinge samenwerking van doorslaggevend belang is voor een goed verloop van de organisatieontwikkeling.
2. De Raad van Bestuur spant zich tot het uiterste in en stelt alles in het werk om constructief te (blijven) samenwerken.

3. Indien de samenwerking dreigt te stagneren, dan spreken de leden van de Raad van Bestuur elkaar daar op aan en spannen zij zich tot het uiterste in om de stagnaties in de samenwerking weg te nemen.
4. Indien de samenwerking stagneert dan wordt de voorzitter van de Raad van Toezicht ingeschakeld.
5. De besluitvorming van de Raad van Bestuur wordt gekenmerkt door slagvaardigheid, zonder dat daarmee de kwaliteit van de besluitvorming aangetast wordt. Zodra de besluitvorming dreigt te verzanden, waardoor het belang van de organisatie in het geding komt, kan een lid van de Raad van Bestuur de samenwerking binnen de Raad van Bestuur aan de orde stellen.
6. De samenwerking in de Raad van Bestuur kenmerkt zich door respect, loyaliteit, openheid, ondersteuning, kritische houding, integriteit en evaluatie.
7. De Raad van Bestuur ziet erop toe dat alle leidinggevenden en alle medewerkers op overeenkomstige wijze samenwerken.

#### **Artikel 11: Voorbereiding van de vergadering van de Raad van Bestuur**

1. Ieder lid van de Raad van Bestuur heeft de bevoegdheid de vergadering wegens dringende redenen onmiddellijk bijeen te roepen.
2. De voorzitter stelt de agenda voor de vergadering op. Alle leden van de Raad van Bestuur kunnen tot vier dagen voor de vergadering punten indienen ter agendering. Deze agendapunten worden beknopt schriftelijk toegelicht, waarbij aangegeven wordt of het om informatie, meningsvorming, standpuntbepaling of besluitvorming gaat. De directeuren en concernmanagers kunnen eveneens agendapunten aandragen.
3. De meningsvorming, standpuntbepaling en/of besluitvorming wordt voorbereid door het lid van de Raad van Bestuur dat vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid het betreffende onderwerp behartigt of door het lid van de Raad van Bestuur dat verantwoordelijk is voor het aandachtsgebied waar de meningsvorming, standpuntbepaling en/of besluitvorming betrekking op heeft.
4. De voorzitter agendeert de ingediende voorstellen, die daarvoor naar zijn oordeel - qua vorm, inhoud, tijdigheid van indiening en prioriteit - in aanmerking komen.
5. De agenda en bijbehorende stukken zijn uiterlijk één dag voor de vergadering in het bezit van de leden van de Raad van Bestuur.
6. De Raad van Bestuur houdt één à twee maal per jaar een (één- of tweedaagse) conferentie, waarvoor in ieder geval het strategisch beleid van de organisatie en de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de Raad van Bestuur geagendeerd staat. Voor deze conferentie kunnen (externe) deskundigen worden uitgenodigd.

#### **Artikel 12: Procedure besluitvorming**

1. Besluitvorming van de Raad van Bestuur heeft betrekking op:
  - het formuleren van standpunten en besluiten, die de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven en op;
  - aangelegenheden waar de Raad van Bestuur gezamenlijk verantwoordelijkheid dan wel apart een specifieke verantwoordelijkheid voor dragen.

2. De besluitvorming vindt in beginsel plaats in de vergadering van de Raad van Bestuur en dat geldt in ieder geval voor de in artikel 2, 3 en 4 van dit reglement genoemde onderwerpen, alsmede over de in bijlage 3 genoemde aandachtsgebieden van de leden van de Raad van Bestuur.
3. Besluiten van de Raad van Bestuur kunnen bij uitzondering ook buiten vergadering worden genomen, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde bestuurders is voorgelegd en geen van hen zich tegen de desbetreffende wijze van besluitvorming verzet en het besluit wordt genomen met de statutair of wettelijk voorgeschreven meerderheid van de in functie zijnde bestuurders en het besluit vervolgens schriftelijk wordt vastgelegd. Schriftelijke besluitvorming vindt plaats door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde bestuurders. Onder schriftelijk wordt verstaan: bij brief, bij telefax of email, of bij boodschap die via een ander gangbaar communicatiemiddel wordt overgebracht en op schrift kan worden ontvangen mits de identiteit van de verzender met afdoende zekerheid kan worden vastgesteld.
4. De besluitvorming wordt voorbereid door het lid van de Raad van Bestuur die een bijzondere verantwoordelijkheid draagt voor het aandachtsgebied waar de besluitvorming betrekking op heeft. Dit lid heeft een zware stem in deze besluitvorming met inachtneming van het principe van consensus en consent. De bestuurders zijn primair verantwoordelijk voor de uitvoering van de besluiten van de Raad van Bestuur op hun eigen aandachtsgebied.
5. Het standpunt van het directieberaad cq. strategisch beraad wordt door de Raad van Bestuur in overweging genomen bij de definitieve besluitvorming. Indien het (uiteindelijke) besluit van de Raad van Bestuur afwijkt van het standpunt van het directieberaad, dan zal de voorzitter van de Raad van Bestuur mondeling of schriftelijk aangeven dat er van dat standpunt is afgeweken en waarom.
6. Indien een lid van de Raad van Bestuur de besluitvorming wil uitstellen, dan wordt dit uiterlijk één dag van tevoren aan het collega-lid met redenen omkleed kenbaar gemaakt, waarna de voorzitter in de betreffende vergadering nagaat of er consent over het verzoek tot uitstel bestaat.
7. Indien één van de leden van de Raad van Bestuur afwezig is en de besluitvorming kan naar het oordeel van het andere lid vanwege dringende redenen niet uitgesteld worden, dan beslist het aanwezige lid, ook als het onderwerp niet tot zijn aandachtsgebied behoort. Besluiten aldus genomen, worden achteraf aan de collega-bestuurder gemeld en beargumenteerd en worden opgenomen in de besluitenlijst van de vergadering van de Raad van Bestuur.
8. Binnen het kader van het door de Raad van Bestuur vastgestelde beleid, is elk lid van de Raad van Bestuur gerechtigd besluiten te nemen ten aanzien van onderwerpen met betrekking tot de onder hem vallende aandachtsgebieden. De bestuurders zijn verplicht elkaar te informeren over besluiten genomen binnen hun aandachtsgebieden, die voor de collega-bestuurders en/of de gehele Raad van Bestuur relevant zijn.
10. De Raad van Bestuur informeert het directieberaad en het strategisch beraad over de vergadering van de Raad van Bestuur.
11. Besluiten van de Raad van Bestuur met financiële consequenties voor de regio's of diensten worden altijd teruggekoppeld aan de desbetreffende directeurs en/of concernmanagers.

### **Artikel 13: Besluitvorming op basis van consensus en consent**

1. Bestuursbesluiten worden in consensus genomen. Indien geen consensus kan worden bereikt, streven de bestuurders naar consent. Als geen consent kan worden bereikt, is de stem van de voorzitter in principe doorslaggevend.

2. Indien tijdens de vergadering geen consent wordt bereikt over het innemen van een standpunt, wordt het betreffende agendapunt geagendeerd voor de volgende vergadering van de Raad van Bestuur. De voorzitter zal onderzoeken welke factoren meespelen in het niet bereiken van consent, wat de verwoorde overwegingen samen en doet een voorstel voor een gezamenlijke standpunt of besluit.  
Indien een collega-lid nog steeds overwegende bezwaren heeft met betrekking tot het voorgestelde standpunt of besluit, is de stem van de voorzitter in principe doorslaggevend.
3. Indien de voorzitter in de besluitvorming zijn doorslaggevende stem hanteert, heeft het bestuurslid de mogelijkheid beroep aan te tekenen tegen het bestuursbesluit bij de Raad van Toezicht. Als hij hiervan gebruik wil maken, dient hij dit binnen twee weken bij de voorzitter van de Raad van Bestuur te melden, voorafgaand aan de melding bij de Raad van Toezicht.

#### **Artikel 14: Diepgaande verschillen van inzicht**

1. Indien lid 2 van artikel 13 van toepassing is, gaat de voorzitter van de Raad van Bestuur op eigen initiatief of dat van een collega-lid na of er sprake is van een (diepgaand) verschil van mening over:
  - het (strategisch) beleid van de organisatie;
  - de wijze en stijl van leidinggeven (besturingsfilosofie);
  - conflicten in de samenwerking;
  - of een combinatie van deze factoren.
2. Indien de leden van de Raad van Bestuur constateren dat er sprake is van een (diepgaand) verschil van mening, zoals bedoeld in het vorige lid, wordt een traject afgesproken, gericht op het verhelderen van de factoren, die aan het (diepgaand) verschil van mening ten grondslag liggen en gericht op het overbruggen van dit verschil. Bij dit traject kunnen externe deskundigen ingeschakeld worden.
3. Indien een traject, zoals in het vorige lid vermeld, plaats gaat vinden, wordt de voorzitter van de Raad van Toezicht over dit traject mondeling en schriftelijk geïnformeerd door alle leden van de Raad van Bestuur. Indien de voorzitter van de Raad van Toezicht constateert dat het vertrouwen van de Raad van Toezicht in het functioneren van de Raad van Bestuur in het geding is of komt, informeert hij de Raad van Bestuur over de argumenten voor zijn constatering en geeft hij aan hoe hij deze kwestie in de Raad van Toezicht aan de orde zal stellen.

#### **Artikel 15: Verslaglegging en afwikkeling van de vergadering van de Raad van Bestuur**

1. Van de vergadering van de Raad van Bestuur wordt een verslag gemaakt, waarin in ieder geval de belangrijkste overwegingen, conclusies, standpunten, besluiten, actielijst en pro-memorie lijst zijn opgenomen.
2. Met betrekking tot relevante onderwerpen worden de standpunten en besluiten van de Raad van Bestuur schriftelijk kenbaar gemaakt aan de directeuren en de concernmanagers en zonodig (voor of na)besproken in het directieberaad en/of strategisch beraad.
3. De leden van de Raad van Bestuur zijn gezamenlijk en ieder afzonderlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de besluiten van de Raad van Bestuur.
4. De leden van de Raad van Bestuur dragen zorg voor het zo spoedig mogelijk uitdragen van de daarvoor in aanmerking komende conclusies of besluiten van de Raad van Bestuur aan het



directieberaad en/of de directeuren en concernmanagers en/of de andere leidinggevendenden binnen de organisatie. Zonodig draagt de Raad van Bestuur zorg voor het tijdig (doen) uitdragen van de conclusies, standpunten of besluiten aan relevante in- en externe instanties of personen.

5. De leden van de Raad van Bestuur mogen, wanneer dat in de uitoefening van hun functie relevant is, gebruik maken van de informatie uit de bestuursvergadering, tenzij een en ander als vertrouwelijk is benoemd of als zodanig had kunnen worden begrepen.

## **Vertegenwoordiging en tekeningsbevoegdheid**

### **Artikel 16: Vertegenwoordiging**

1. Krachtens Artikel 8 van de Statuten is de vertegenwoordigingsbevoegdheid in en buiten rechte voorbehouden aan de leden van de Raad van Bestuur.
2. Krachtens een besluit van de Raad van Bestuur kan de vertegenwoordigingsbevoegdheid gemandateerd worden aan directeuren en/of concernmanagers. De Raad van Bestuur behoudt de bevoegdheid aan andere personen rechtstreeks vertegenwoordigingsbevoegdheid toe te kennen door middel van het verlenen van mandaat.
3. De Raad van Bestuur kan het in lid 2 van dit artikel genoemde mandaat van vertegenwoordigingsbevoegdheden op elk gewenst moment intrekken.
4. De Raad van Toezicht vertegenwoordigt, na overleg met de Raad van Bestuur, Laurens in gevallen waarin naar zijn oordeel sprake is van een tegenstrijdig belang tussen een lid of meer leden van de Raad van Bestuur en de Stichting. De Raad van Toezicht kan een persoon aanwijzen die bij het onderhavige belang bevoegd is de stichting te vertegenwoordigen.

### **Artikel 17: Begrenzing gemandateerde vertegenwoordigingsbevoegdheid**

1. Elk van de in artikel 16, lid 2 en 3, genoemde directeuren, concernmanagers en personen kan de organisatie in en buiten rechte vertegenwoordigen, indien en voor zover de bevoegdheid daartoe bij dit reglement is toegekend, onverlet de algehele bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot vertegenwoordiging van de organisatie.
2. De in artikel 16, lid 2 en 3, aangewezen directeuren, concernmanagers en personen zijn bevoegd de organisatie te vertegenwoordigen bij alle handelingen in en buiten rechte, indien de vertegenwoordigingshandeling past binnen het (strategisch) beleidsplan van Laurens en krachtens een ter beschikking gesteld budget.

### **Artikel 18: Mandateren vertegenwoordigingsbevoegdheid**

1. De in artikel 15, lid 2, genoemde directeuren, concernmanagers en personen mogen hun beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid onder behoud van hun verantwoordelijkheid mandateren aan leidinggevendenden en/of andere personen binnen Laurens onder de volgende voorwaarden:
  - over het verlenen van mandaat wordt een mededeling gedaan aan de Raad van Bestuur;
  - het mandateren van bevoegdheden kan slechts plaatsvinden voor handelingen binnen door de Raad van Bestuur vast te stellen kaders.

2. De Raad van Bestuur kan de in lid 1 van dit artikel genoemde gemandateerde vertegenwoordigingsbevoegdheden al dan niet na overleg met betrokkenen om zwaarwegende redenen op elk gewenst moment intrekken.

#### **Artikel 19: Tekeningsbevoegdheid**

Ten aanzien van het verstrekken van betaaloopdrachten aan derden en aan geldinstellingen alsmede het interne geldverkeer is een afzonderlijke 'regeling tekeningsbevoegdheid' van toepassing.

#### **Relatie met ondernemingsraad, centrale cliëntenraad en raad van participanten**

##### **Artikel 20: Relatie met de Ondernemingsraad**

1. De Raad van Bestuur neemt de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) in acht in alle gevallen waarin deze wet van toepassing is.
2. De voorzitter van de Raad van Bestuur treedt in het overleg met de ondernemingsraad op als Bestuurder in de zin van de WOR.

##### **Artikel 21: Relatie met de Cliëntenraad**

1. De Raad van Bestuur neemt de Wet op de Cliënten Medezeggenschap in acht in alle gevallen waarin deze van toepassing is.
2. De voorzitter van de Raad van Bestuur voert het overleg met cliëntenraad.

##### **Artikel 22: Relatie met de Raad van Participanten**

1. De Raad van Bestuur neemt de statutaire bepalingen, artikel 14, in acht in alle gevallen waarin deze van toepassing is.
2. De voorzitter van de Raad van Bestuur voert het overleg met de raad van participanten.

#### **Evaluatie en honorering Raad van Bestuur**

##### **Artikel 22: Evaluatie van het functioneren van de Raad van Bestuur**

Conform artikel 15 van het reglement Raad van Toezicht houden de voorzitter en de vice-voorzitters van de Raad van Toezicht jaarlijks een beoordelingsgesprek met elk lid van de Raad van Bestuur over het individuele functioneren en met de leden van de Raad van Bestuur gezamenlijk over het onderling functioneren.

##### **Artikel 23: Honorering Raad van Bestuur**

De honorering en arbeidsvoorwaarden van leden van de Raad van Bestuur wordt, op advies van de remuneratiecommissie, vastgesteld door de Raad van Toezicht in vervolg op de beoordelingsgesprekken.

## **Openbaarheid en openheid**

### **Artikel 24: Openbaarheid en belangenverstrengeling**

1. De leden van de Raad van Bestuur betrachten openheid over hun nevenfuncties en melden die aan de Raad van Toezicht. De nevenfuncties en de totaalsom van de honorering van de leden van de Raad van Bestuur worden, conform de regelgeving, vermeld in het jaarverslag.
2. Alvorens een nieuwe nevenfunctie te aanvaarden, legt de bestuurder dit voor aan de Raad van Toezicht. Indien de nevenfunctie ook naar het oordeel van de Raad van Toezicht geen nadelige invloed heeft op het functioneren van Laurens en als lid van de Raad van Bestuur, kan de bestuurder de nevenfunctie aanvaarden.
3. De leden van de Raad van Bestuur zorgen er elk voor dat er geen (schijn van) strijdigheid ontstaat tussen persoonlijke belangen en de belangen van Laurens.
4. Een lid van de Raad van Bestuur kan in ieder geval niet tegelijkertijd de functie vervullen van lid van de Raad van Toezicht van Laurens of van een andere zorgorganisatie, die binnen het verzorgingsgebied van Laurens geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden als Laurens verricht, tenzij de andere zorgorganisatie als groeps- of dochtermaatschappij of anderszins nauw verbonden is met Laurens.
5. Leden van de Raad van Bestuur mogen geen persoonlijke voordelen uit transacties of andere handelingen die hij namens Laurens verricht, behalen. Evenmin verstrekt hij oneigenlijke voordelen aan personen met wie hij transacties namens de organisatie verricht.

### **Artikel 25: Openheid en verantwoording extern**

1. De Raad van Bestuur biedt openheid over het beleid, de zorgverlening en de prestaties van Laurens.  
De Raad van Bestuur legt ten aanzien van degenen die het aangaat, verantwoording af en staat bij de beleidsvoorbereiding en –uitvoering open voor de opvattingen van belanghebbenden.  
Informatieverstrekking, verantwoording en (interne en externe) beleidsbeïnvloeding worden door de Raad van Bestuur actief bevorderd.
2. De Raad van Bestuur bevordert dat zorgverleners niet alleen intern, maar ook extern (aan cliënten en beroepsgenoten) verantwoording afleggen over hun handelen, zulks met inachtneming van de vigerende wet- en regelgeving.

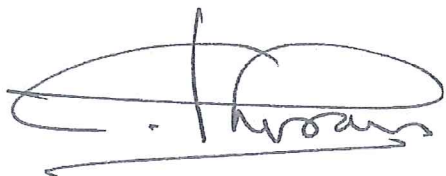
## **Slot- en overgangsbepalingen**

### **Artikel 26 Wijziging reglement**

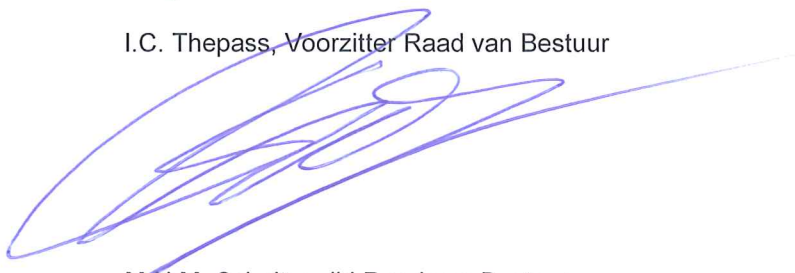
1. De Raad van Bestuur gaat in de jaarlijkse evaluatie van zijn functioneren na of dit reglement nog voldoet aan de daaraan te stellen eisen.
2. Dit reglement kan worden gewijzigd door een besluit van de Raad van Bestuur. Voor een voorgenomen wijziging is goedkeuring noodzakelijk van de Raad van Toezicht.
3. In geval van twijfel over de strekking van dit reglement of wanneer het reglement in een situatie niet voorziet bij aangelegenheden, die naar het oordeel van de Raad van Bestuur relevant zijn, informeert de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht daarover en beslist de Raad van Bestuur na advies van de Raad van Toezicht. In zo'n geval kan de Raad van Bestuur besluiten tot wijziging en/of aanvulling van dit reglement, zoals omschreven in lid 2 van dit artikel.

Aldus vastgesteld en ondertekend

d.d. 20 juli 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'I.C. Thepass', with a horizontal line underneath.

I.C. Thepass, Voorzitter Raad van Bestuur

A large, stylized handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M.N.M. Scholten', with a long horizontal stroke extending to the right.

M.N.M. Scholten, lid Raad van Bestuur

## **Bijlage 1: Profiel van de Raad van Toezicht en haar leden**

### **Inleiding**

Met deze notitie willen wij u ter bespreking een voorstel voor het profiel van de Raad van Toezicht van de toekomstige gezamenlijke organisatie aan u voorleggen.

### **Referentiekader bij profiel RvT**

Bij de voorbereiding van deze notitie is de notitie 'Profielenmix van de Raad van Toezicht' van dhr. Jacques J.K. Gerards als referentiekader gebruikt. Deze notitie beschrijft in algemene zin het basispakket van vaardigheden, kundigheden, kennis en ervaring waaraan elk lid van de Raad van Toezicht zou moeten voldoen en vult deze vervolgens aan met de specifieke pakketten die een afzonderlijk lid van de Raad in zou moeten kunnen brengen.

In algemene zin betreft het basispakket de volgende onderdelen:

#### *Ervaring*

Bestuurlijke ervaring in een complexe omgeving

Ervaring als toezichthouder

(Eventuele) managementervaring

#### *Kennis*

Op strategisch niveau kunnen functioneren

Inzicht in de zorg- en dienstverlening

#### *Kunde en vaardigheden*

Functioneren op beleidsmatig en strategisch niveau

#### *Houding en gedrag*

Affiniteit met zorg of betrokkenheid op zorg of zorginstelling

Maatschappelijke betrokkenheid

Doelstellingen van de zorginstelling onderschrijven

Besef van voorbeeldfunctie zich uitend in houding en gedrag

#### *Praktische punten*

Tijd ter beschikking hebben en willen besteden

### **Randvoorwaarden, criteria en persoonlijke expertises**

Bij de vaststelling van het profiel zijn een aantal algemene uitgangspunten, een aantal randvoorwaarden en een aantal expertises op persoonlijk niveau gewenst.

#### *Algemene uitgangspunten*

De Raad wordt qua omvang beperkt gehouden in het aantal leden. Op dit moment wordt het wenselijk geacht om te streven naar een aantal tussen de 5 en 7. Minder leden zou kunnen leiden tot een onvoldoende aanwezigheid van gewenste expertises. Meer leden maakt het collectief functioneren lastiger en kan mogelijk leiden tot minder commitment.

Het wordt wenselijk geacht om op termijn toe te werken naar een identieke Raad van Toezicht voor Laurens en Laurens Wonen. Daarbij wordt gepoogd om bindende voordrachten vanuit ondernemingsraden, cliëntenraden en huurdersraden zoveel mogelijk in gezamenlijkheid van de voordragende partijen te laten plaatsvinden.

### *Randvoorwaarden*

- In het kader van de intentieovereenkomst tussen Laurens en Zorg Compas is overeengekomen dat de inbedding van de identiteit in de Statuten nader uitgewerkt zou worden door een aparte werkgroep identiteit. De uitkomsten van deze werkgroep zijn, voor zover in dit profiel van belang, verwerkt in deze profielschets.
- Wettelijke voorwaarde vanuit de zorg is dat één lid van de Raad van Toezicht voorgedragen wordt door de Cliëntenraden.
- Wettelijke voorwaarde vanuit de volkshuisvesting is dat één lid door de ondernemingsraad wordt voorgedragen en twee leden vanuit de kring der huurders. Dit laatste is ten aanzien van Laurens Wonen momenteel opgelost door de benoeming van Ad Alderliesten als één van de huurdersleden en een ander lid (niet nader bepaald) het lidmaatschap vervult vanuit het huurdersbelang van Laurens (zorg).
- Vooral nog wordt gekozen voor de constructie waarbij de personele unie van de Raad van Toezicht Laurens en de Raad van Toezicht Laurens Wonen elkaar zoveel mogelijk overlapt, behoudens de vertegenwoordiger uit de kring van de CCR (Laurens) en uit de kring van de huurdersvertegenwoordiging (Laurens Wonen) 100%.  
De huurdersvertegenwoordiger Laurens Wonen vervult daarbij een toehoordersrol bij de Raad van Toezicht NFO en omgekeerd vervult de vertegenwoordiger namens de CCR een toehoordersrol bij de Raad van Toezicht Laurens Wonen. Het resultaat van deze constructie is dat het feitelijk overleg van beiden Raden van Toezicht plaatsvindt in de aanwezigheid van acht dezelfde personen, waarvan er per vergadering zeven stemrecht hebben.
- In de samenstelling van de Raad van Toezicht is het van belang dat er plaats wordt ingeruimd voor de behartiging van de continuïteit van de historische denkbeelden en kennis van de historie van voorliggende organisaties. Daarnaast is het van belang dat oog is voor een instroom van nieuwe denkbeelden en achtergronden, hetgeen vertolkt wordt door een maximale zittingsduur van 2 x 4 jaar en maximaal één periode extra in geval van fusie.

### *Expertise op persoonlijk niveau*

- Expertises die op persoonlijk niveau aanwezig dienen te zijn, moeten gericht zijn op de bewaking van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening, moeten parallel lopen met respectievelijk de belangrijkste risicoprofielen van Laurens, de belangrijkste kerntaken, de relevante nieuwe ontwikkelingen en het netwerk van relevante stakeholders.
- Belangrijkste risicoprofielen zijn respectievelijk het bedrijfsmatig-commercieel werken, het vastgoed, de zakelijke samenwerkingsverbanden en het behartigen van de christelijk-sociale en ethische waarden.
- De belangrijkste kerntaken zijn de dienstverlening op het gebied van verzorging/ verpleging, behandeling/revalidatie en het bieden van huisvesting en verblijf.
- De belangrijkste nieuwe ontwikkelingen zijn respectievelijk het servicegericht werken, de aanbieden van service-, zorg- en dienstenarrangementen/retail en de verkoop aan particulieren.
- De belangrijkste netwerken zijn respectievelijk de aanpalende zorgsectoren, de retail- en commerciële partners/leveranciers en de gemeentelijke en landelijke politiek.
- Een vertaling van bovenstaande expertises leidt tot een profiel waarin (rekening houdend met de denominaties en de voordrachtsrechten) de volgende expertises aanwezig zijn:

Financieel-commercieel  
 Retail-marketing  
 Vastgoedbeheer en –ontwikkeling  
 Ervaring in ketenafspraken en inkoop bij partners- en leveranciers  
 Zorgervaring in dezelfde en/of aanpalende sectoren  
 (Rijks)overheid en jurist  
 Ethische-morele vraagstukken

In onderstaande tabel wordt dit in matrixvorm weergegeven

Expertise	Inbedding identiteit* en historische continuïteit**	Netwerk stakeholders	Voordracht OR/huurders/ CR
Zorgervaring in V&V / aanpalende sector			
Financieel-commercieel			
Retail-marketing			
Vastgoedbeheer en - ontwikkeling			
Ervaring in ketenafspraken /ketenleveranciers			
(Rijks-) overheid / jurist			
Ethisch-morele vraagstukken			

\* in de rapportage van de werkgroep identiteit is bepaald dat 2 leden uit de Raad van Toezicht afkomstig zijn uit een Protestants-Christelijk kerkgenootschap, dat twee leden afkomstig zijn uit de Rooms-Katholieke kerk en dat de benoeming van deze leden gebeurt met instemming van de Raad van Participanten, conform de Statuten (Artikel 9 lid 3).

\*\* in het profiel wordt plaats ingeruimd voor de behartiging van de continuïteit van de historische denkbeelden en kennis van de historie van voorliggende organisaties.

## **Bijlage 2: Profielschets en beoordeling functioneren van de Raad van Bestuur**

### **1. Inleiding**

Het is de taak van de Raad van Toezicht het functioneren van de Raad van Bestuur te beoordelen. Daarbij gaat het niet alleen om de resultaten die de Raad van Bestuur bereikt in termen van financieel beheer en behaalde productie, maar worden ook een aantal kwalitatieve factoren meegewogen. Een hele belangrijke factor is hoe de onderlinge samenwerking in de Raad van Bestuur is en hoe hij functioneert als team.

De Raad van Bestuur van Laurens is kwalitatief op voldoende niveau wanneer zij de rollen vervult van Bestuurder, Netwerker en Human Resourcer met de volgende globale taakdomeinen:

- Zorgen voor resultaten;
- systematiek aanbrengen in de bedrijfsvoering;
- ideeën leveren en initiatieven ontplooien;
- mensen laten samenwerken.

De Raad van Toezicht kan zich een oordeel vormen over de Raad van Bestuur aan de hand van zijn optreden in vergaderingen, consistentie in het beleid, kwaliteit van de antwoorden op de gestelde vragen, de gebruikte methoden en technieken en de geboden alternatieven. Het oordeel van de Raad van Toezicht wordt voorts gevormd aan de hand van het onderstaande basis- en competentieprofielen voor bestuurders in de V&V sector. Deze profielen fungeren als checklijsten bij de beoordeling.

### **2. Basisprofiel**

De bestuurder in de V&V sector is een 'integrale zorgondernemer' die in staat moet zijn om concepten en methodieken uit allerlei disciplinaire achtergronden te kennen en te kunnen toepassen in een geïntegreerd kader. Vertrek- en ijkpunt van het handelen en reflecteren is en blijft het primaire proces van zorg- en dienstverlening aan allerlei soorten klanten. Bestuurders moeten hun toegevoegde waarde daaraan afmeten.

Belangrijk is de zakelijke en ondernemende component met een stevig inzicht in logistiek en operationeel management, organisatieprincipes, bedrijfsvoering, human resources / talent management, (kennis-) systemen en financieel beleid.

De bestuurder als integraal zorgondernemer handelt vanuit een strategische oriëntatie op zijn werkcontext, de maatschappelijke ontwikkelingen, innovatie en strategisch management en het samenspel van allerlei belanghebbenden in het complexe stelsel van de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening.

Het komt er ook op aan om veelzijdige kennis en een realistische visie om te zetten in effectief leiderschap, waarbij communicatieve en handelingsvaardigheden een essentiële rol spelen.

### **3. De bestuurstaak**

De door de Raad van Bestuur uit te voeren kerntaken bestaan uit: de werkgeversfunctie, bepalen van missie en visie, bevorderen van synergie in de organisatie, het structureren en faciliteren van de organisatie, het sturen, beheersen en beheren van de organisatie, de naleving juridische verplichtingen, het vertegenwoordigen van de organisatie en netwerken voor de organisatie.

#### **▪ Het uitoefenen van de werkgeversfunctie**

De Raad van Bestuur treedt op als werkgever van de personeelsleden van Laurens.



- **Het bepalen van de missie en de visie van de organisatie**  
Missie verwijst naar de maatschappelijke doelen die de organisatie nastreeft, alsmede de toetsing van het beleid aan de maatschappelijke behoeften. Met visie wordt bedoeld op de wijze waarop de organisatie inhoud geeft aan zijn doelstellingen. Op basis van de missie en de visie wordt een (meerjaren – strategisch) beleidsplan opgesteld. Dit plan biedt het kader voor de beleidsontwikkeling van Laurens.
- **Het bevorderen en bewaken van de synergie binnen de organisatie**  
Het bevorderen van onderlinge contacten tussen de regio's en afdelingen van Laurens, gericht op het bewerkstelligen van synergie, vergt een centrale regie vanuit de Raad van Bestuur. De directeuren dragen op dit punt een belangrijke medeverantwoordelijkheid. Deze taak krijgt vorm door:
  - Het creëren van horizontale synergie: hoe kunnen de regiovestigingen van elkaars expertise profiteren;
  - het creëren van verticale synergie: het stimuleren van kennisoverdracht en een sfeer van open communicatie binnen regiovestigingen;
  - vernieuwing van het zorgaanbod en het aanboren van nieuwe doelgroepen.
- **Het structureren van de organisatie**  
De organisatie wordt ingericht op het realiseren van het beleid. Dit vraagt om het centraal stellen van het primaire proces, een adequate administratie en informatievoorziening, alsmede up to date kwaliteitssystemen.
- **Het faciliteren van de organisatie**  
Er wordt zorg gedragen voor toereikende (financiële) middelen om het beleid te realiseren en een adequaat personeelsbeleid te voeren. In de organisatie worden normen, waarden en ethische codes ontwikkeld, vastgesteld, geëvalueerd en bijgesteld, die in overeenstemming zijn met de missie en de visie.
- **Het sturen en evalueren (het beheersen) van de organisatie**  
De Raad van Bestuur geeft sturing aan het realiseren van de doelstellingen en hanteert daarbij de vastgestelde besturingsfilosofie. De kern van de sturing wordt gevormd door vastgelegde beleidsafspraken in de vorm van ondernemingsplannen en prestatiecontracten met de directeuren. Evaluatie en zonodig bijstelling c.q. het nemen van maatregelen maken deel uit van deze afspraken, zoals ook de bewaking van de kwaliteit van de geboden zorg en het budgetbeheer.
- **Het beheren van de organisatie**  
De financiële middelen en de roerende en onroerende zaken worden beheerd. Er wordt beslist over de toewijzing én het gebruik van middelen in de organisatie op basis van een planning en control cyclus.
- **Het garanderen van de naleving van juridische verplichtingen**  
De inrichting van de organisatie garandeert de naleving van juridische verplichtingen zoals wettelijke gebods- en verbodsbepalingen en er wordt toegezien op de naleving van deze bepalingen.
- **Het vertegenwoordigen van de organisatie**  
Representatie is een taak van de Raad van Bestuur en primair een taak van de voorzitter. Ook de directeuren komen voor deze taak in aanmerking, zeker waar dit het aandachtsgebied van de regio(vestiging) betreft. Het aangaan van verplichtingen namens de organisatie met derden is voorbehouden aan de Raad van Bestuur.
- **Het netwerken voor de organisatie**

De Raad van Bestuur speelt een (pro)actieve, diplomatieke, onderhandelende en boegbeeldachtige rol in de omgeving met als doel om Laurens optimaal te positioneren. De Raad van Bestuur beschikt hiertoe over een relevant netwerk en weet dit te onderhouden.

#### 4. Omgangsvorm in de organisatie

De besturingsfilosofie is gebaseerd op de visie, de missie en het strategisch beleid van Laurens en verwijst naar de wijze waarop in de meest brede zin van het woord leiding wordt gegeven aan de organisatie. Deze stijl van leidinggeven is gebaseerd op de omgangsstijl die voor alle medewerkers van Laurens geldt.

- **Klantgerichtheid.** Raad van Bestuur, directeuren, concernmanagers en het daaronder ressorterende management en medewerkers tonen in hun omgang met cliënten en hun familieleden of andere naasten betrokkenheid en respect. Dit komt tot uitdrukking in de wijze waarop:
  - bij de totstandkoming van de samenwerking rekening wordt gehouden met de hulpvraag van de cliënt (vraaggestuurde zorg);
  - wettelijke rechten van cliënten worden gerespecteerd;
  - klachten van cliënten serieus genomen worden en behandeld worden;
  - de algehele bejegening van cliënten geschiedt.
- **Mensgerichtheid.** Het aanbod van Laurens komt tot stand door middel van samenwerking tussen professionals met een uiteenlopende beroepsachtergrond. Deze samenwerking wordt gekenmerkt door respect en waardering voor elkaars (on)mogelijkheden. De Raad van Bestuur stimuleert en motiveert de medewerkers onder het motto dat gemotiveerde medewerkers voor tevreden cliënten zorgen.
- **Procesgerichtheid.** De dynamiek van de werkomgeving leidt ertoe dat de organisatie zich telkens aan veranderende behoeften en eisen vanuit de omgeving zal moeten aanpassen. Dit geldt ook voor de doelen die de organisatie op grond van zijn missie en visie aan zichzelf stelt. Organisatieveranderingen verlopen zo mogelijk geleidelijk, maar zo nodig snel op basis van duidelijk omschreven plannen waarin informatie wordt verschaft aan management en medewerkers over het "hoe en waarom" van de verandering. De Raad van Bestuur en ook de directeuren en concernmanagers gericht op het stimuleren en motiveren van een flexibele houding van medewerkers en het oplossen van knelpunten, die verandering in de weg staan.
- **Ontwikkelingsgerichtheid.** Het vestigen van een klimaat, waarin management en medewerkers zich kunnen ontplooiën. Het stellen van reële eisen voorkomt een cultuur van vrijblijvendheid. Het bieden van opleidingsmogelijkheden en kansen op verticale, maar ook op horizontale mobiliteit bevordert de flexibiliteit en ambitie. Het beleid is gericht op het bevorderen van initiatief van management en medewerkers door bewuste delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- **Resultaatgerichtheid.** Binnen alle geledingen van de organisatie dienen management en medewerkers verantwoordelijkheid te tonen en af te leggen met betrekking tot het realiseren van de voor hen geformuleerde doelstellingen c.q. prestatiecontracten. Management en medewerkers worden aangesproken op hun resultaten.

#### 5. De samenwerking in de Raad van Bestuur

De samenwerking kenmerkt zich door:

- **Respect:** De leden van de Raad van Bestuur laten zich in hun samenwerking leiden door respect in de bejegening, respect voor andere ideeën en opvattingen en respect voor de belangen die voortvloeien uit het bestuur over de (eigen) aandachtsgebieden. Bij verschil van mening wordt de betekenis daarvan onderzocht met als doel om dat verschil als kans voor synergie te benutten.
- **Loyaliteit:** De leden van de Raad van Bestuur tonen loyaliteit in de onderlinge samenwerking en tonen loyaliteit jegens elkaar in de samenwerking met derden.
- **Openheid:** De leden van de Raad van Bestuur verschaffen elkaar alle informatie, die voor het adequaat uitoefenen van de functie nodig is en bieden c.q. vragen elkaar inzicht over de wijze waarop de functie met betrekking tot het eigen aandachtsgebied wordt uitgeoefend.
- **Ondersteuning:** De leden van de Raad van Bestuur staan elkaar met raad en daad bij in de uitoefening van hun directietaken.
- **Kritische houding:** De leden van de Raad van Bestuur spreken elkaar aan op hun functioneren en geven elkaar op constructieve wijze kritiek. Kritiek wordt door het betreffende lid van de Raad van Bestuur serieus genomen en de andere leden van de Raad van Bestuur zien er op toe dat kritiek niet genegeerd kan worden.
- **Integriteit:** De leden van de Raad van Bestuur werken op integere wijze met elkaar samen. Onder integriteit wordt verstaan het oprecht naleven van het Raad van Bestuursreglement, het organisatiebelang laten prevaleren boven het eigen belang, het tonen van betrouwbaarheid in het nakomen van afspraken en het aanspreekbaar zijn op resultaten.
- **Evaluatie:** De leden van de Raad van Bestuur zijn verantwoordelijk voor het bespreekbaar maken van de samenwerking. Ten minste één maal per jaar wordt de samenwerking binnen de Raad van Bestuur formeel geëvalueerd aan de hand van de hiervoor genoemde kenmerken. Deze evaluatie wordt voorbereid door de voorzitter en er wordt verslag van gedaan aan de Raad van Toezicht. Dit verslag wordt tevens besproken in de individuele en gezamenlijke beoordelingsgesprekken van de leden van de Raad van Bestuur met de voorzitter en vice-voorzitter van de Raad van Toezicht.

## 6. Competentieprofiel bestuurder

- **Initiatief:**  
Kansen signaleren en ernaar handelen; energie uitstralen en enthousiasme overbrengen.
- **Ondernemerschap:**  
Signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten, ernaar handelen en daarbij risico's durven nemen.
- **Visie:**  
Afstand nemen van de dagelijkse praktijk; zich concentreren op hoofdlijnen en kunnen aangeven wat met de gekozen koers beoogd wordt en waarom dat in het belang van de continuïteit van de organisatie is.
- **Overtuigingskracht:**  
Gedrag dat erop gericht is om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en erop gericht is instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten; open en transparant communiceren; ontspannen en consequent gedrag; goed luisteren en beeldend verhalen.
- **Delegeren:**

Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers.

▪ **Sturen, coachen:**

Ruimte bieden in veranderingsprocessen aan medewerkers; persoonlijke en relationele aandacht voor medewerkers.

▪ **Flexibel gedrag:**

Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken.

▪ **Organisatiesensitiviteit:**

Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie.

▪ **Vasthoudendheid:**

Bij een bepaald actieplan of opvatting blijven, totdat het beoogde doel is bereikt of ophoudt redelijkerwijze bereikbaar te zijn.

▪ **Plannen en organiseren:**

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken; organiseren van leidende coalities langs hiërarchische en professionele lijn.

▪ **Omgevingsbewustzijn:**

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

▪ **Oordeelsvorming:**

Gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen; vertrouwen op eigen waarden en overtuigingen.

Uitgangspunt is een productieve balans tussen persoon en functie. Er is sprake van een 'dynamisch' evenwicht, omdat in de loop der tijd mensen en functies veranderen. Het begrip 'productieve balans' duidt op de 'opbrengsten'. Zowel voor de persoon als voor de organisatie zal de opbrengst van dat dynamische evenwicht evident moeten zijn. Er dient daarom voortdurend aandacht te zijn voor dat evenwicht; een disbalans is immers per definitie contraproductief.

## 7. **Samengevat Competentieprofiel van de Raad van Bestuur:**

### **Bestuurder:**

- is breed georiënteerd en geïnteresseerd in maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en weet deze te vertalen in het uitzetten van de grote lijn voor de instelling;
- is in staat een visie te ontwikkelen en deze mondeling en schriftelijk over te brengen;
- is creatief en innovatief en weet bestaande referentiekaders en paradigma's te herformuleren;
- heeft het vermogen om conceptueel te denken en plannen voor de langere termijn helder uiteen te zetten.

### **Netwerker:**

- heeft het diplomatiek en onderhandelend vermogen om de instelling op een representatieve wijze te vertegenwoordigen en kan daarmee het (mede-) boegbeeld van de instelling zijn;
- beschikt over een relevant netwerk en weet dit te onderhouden;

- weet in de relatie met de Raad van Toezicht afstand en nabijheid te hanteren en hen zodanig te informeren dat de Raad van Toezicht zijn functie kan realiseren;
- bezit de vaardigheden en heeft de juiste houding om met medezeggenschapsorganen samen te werken.

**Human Resourcer:**

- is stimulerend in de samenwerking tussen de diverse geledingen binnen de organisatie;
- is aantoonbaar in staat tot verklarend, balansbevorderend, oplossingsgericht en resultaatverantwoordelijk leiderschap;
- heeft een visie op de ontwikkeling van talent binnen de instelling en weet dit ook te demonstreren in de coaching van de eigen naaste medewerkers.

## **Bijlage 3 Taakverdeling bestuursleden**

### **Voorzitter van de Raad van Bestuur**

- De bijzondere verantwoordelijkheden van de voorzitter van de Raad van Bestuur zijn omschreven in artikel 5 van dit reglement.
- De bestuursvoorzitter vervult de rol van inspirator, ondernemer en cultuurveranderaar. Hij bouwt en onderhoudt doelgericht contacten, die de positie van de organisatie versterken, de markt verkennen en kansen op omzetvergroting genereren. Hij verbindt mensen met elkaar, is extern en intern het gezicht van de organisatie en de architect en inspirator van de corporate identity.
- De bestuursvoorzitter is specifiek verantwoordelijk voor
  - de vaststelling van de strategische doelresultaten van de organisatie;
  - de positionering van Laurens op de markt (pmc-beleid);
  - de besturingsfilosofie;
  - de strategische en kwaliteitsontwikkeling van zorg- en dienstverlening;
  - kennisontwikkeling en innovatie..
- De voorzitter treedt op als vervanger van het lid bij diens afwezigheid.

### **Lid van de Raad van Bestuur**

- Het bestuurslid draagt zorg voor het borgen van continuïteit en het realiseren van de in strategie vastgelegde doelresultaten. Hij optimaliseert de operationele gang van zaken binnen de organisatie, toetst de voortgang en realisatie van resultaatsafspraken en is verantwoordelijk voor de bedrijfsmatige continuïteit van de organisatie op lange termijn
- Het bestuurslid treedt op als vervanger van de voorzitter bij diens afwezigheid.
- Het bestuurslid is specifiek verantwoordelijk voor:
  - de bedrijfsvoering;
  - de organisatie en het beheer van de zorg- en dienstverlening;
  - het kwaliteitsbeleid;
  - de implementatie en realisatie van projecten;
  - het vastgoed binnen Laurens.