



## **Reglement raad van toezicht Transvorm**

**Tilburg, 20 april 2009**

## **Inhoud**

Inleiding

Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Verkeer met de raad van bestuur

Samenstelling

Werkwijze en besluitvorming

Integriteit en onafhankelijkheid

Informatie en communicatie

Bijlage A: De benoemingsprocedure van de leden van de raad van toezicht van Stichting Transvorm

Bijlage B: Profielschetsen van (de leden van) de raad van toezicht van Stichting Transvorm

Bijlage C: Rooster van aftreden van de raad van toezicht van Stichting Transvorm

Bijlage D: Reglement van de selectie- en remuneratiecommissie

Bijlage E: Reglement auditcommissie

## Inleiding

Ingevolge artikel 14 van de statuten van Stichting Transvorm (hierna: Transvorm) worden de werkwijze, de werkverdeling en de procedures van de raad van toezicht alsmede de wijze van omgang met de raad van bestuur vastgelegd in een reglement.

Dit reglement van de raad van toezicht dient primair als aanvulling op de statutaire bepalingen over de raad van toezicht en als een nadere uitwerking van de werkwijze van de raad.

Tevens zijn in dit reglement in lijn met de Zorgbrede Governancecode en rekening houdende met de bijzondere positie en rol van Transvorm voorschriften opgenomen met betrekking tot de maatschappelijke governance.

Dit reglement is vastgesteld op de vergadering van de raad van toezicht op 20 april 2009.

### Artikel 1

- 1.1. Dit reglement is een nadere uitwerking van de statuten van Transvorm. Enerzijds worden in dit reglement zaken uitgewerkt in de sfeer van werkafspraken; anderzijds fungeert het reglement ook als een gedragscode voor de leden van de raad van toezicht in hun onderlinge omgang en in hun relatie met de raad van bestuur en externe partijen (accountant, gemeenten, zorgpartners).
- 1.2. Dit reglement is na overleg met de raad van bestuur definitief vastgesteld door de raad van toezicht op 20 april 2009.
- 1.3. Bij dit reglement zijn de volgende bijlagen bijgevoegd, welke integraal onderdeel uitmaken van dit reglement:
  - Bijlage A: De benoemingsprocedure van de leden van de raad van toezicht.
  - Bijlage B: De profielschets van de raad van toezicht.
  - Bijlage C: Rooster van aftreden raad van toezicht.
  - Bijlage D: Reglement selectie- en remuneratiecommissie.
  - Bijlage E: Reglement auditcommissie.
- 1.4. Dit reglement inclusief de bijlagen is gepubliceerd op, en kan worden gedownload van, de website van Transvorm: [www.transvorm.org](http://www.transvorm.org).

## Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

### Artikel 2

- 2.1.** De raad van bestuur is belast met het besturen van Transvorm en de met haar verbonden rechtspersonen. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Transvorm en de met haar verbonden rechtspersonen. De raad van toezicht staat de raad van bestuur met raad terzijde.
- 2.2.** Het toezicht van de raad van toezicht op de raad van bestuur omvat ten minste:
- a) de realisatie van de doelstellingen van Transvorm;
  - b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;
  - c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
  - d) het kwaliteitsbeleid;
  - e) het financiële verslaggevingproces;
  - f) de naleving van wet- en regelgeving.
- 2.3.** De raad van toezicht bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling door de raad van bestuur van de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin. Van het houden van deze bespreking wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van toezicht.
- 2.4.** De raad van toezicht legt extern verantwoording af over zijn handelen.

## Verkeer met de raad van bestuur

### Artikel 3

- 3.1. De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn taken en bevoegdheden oog houdt op het belang van Transvorm in relatie tot de maatschappelijke functie en het karakter van de stichting. En of de raad van bestuur een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij Transvorm betrokken zijn. De raad van toezicht houdt daarbij mede toezicht op het functioneren van de raad van bestuur en de wijze waarop de raad van bestuur leiding geeft aan de organisatie.
- 3.2. De raad van toezicht ziet er in het bijzonder op toe dat de uitvoering van het beleid van de raad van bestuur strookt met de vastgestelde en goedgekeurde (meerjaren)beleidsplannen en de (meerjaren)begroting.
- 3.3. De raad van bestuur verschaft de raad van toezicht tijdig en (pro-) actief de voor de uitoefening van diens taken noodzakelijke gegevens.
- 3.4. De raad van toezicht voert ten minste tweemaal per jaar overleg met de raad van bestuur.

### Artikel 4

- 4.1. De raad van toezicht bespreekt voorts ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, zowel het functioneren van de raad van bestuur in totaliteit als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusies met de raad van bestuur. Van het houden van deze bespreking wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van toezicht.
- 4.2. De raad van toezicht stelt het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van (de leden van) de raad van bestuur vast. Transvorm verstrekt aan (de leden van) de raad van bestuur geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke.
- 4.3. Het remuneratierapport van de raad van toezicht bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid met betrekking tot (de leden van) de raad van bestuur in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) lid van de raad van bestuur een bijzondere vergoeding is betaald of toegezegd, wordt deze in het remuneratierapport vermeld en van een toelichting voorzien. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daarop volgende jaren door de raad wordt voorzien.
- 4.4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van (leden van) de raad van bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
- 4.5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de raad van toezicht worden in ieder geval op de website van Transvorm geplaatst.

*Reglement raad van toezicht Transvorm*

- 4.6.** Het archief van de raad van toezicht wordt gehuisvest op de kamer van de raad van bestuur op een specifieke plek in een afgesloten kast, waartoe ook de bureaumanager van Transvorm toegang heeft.
- 4.7.** De raad van bestuur laat zijn urenverantwoording en onkostendeclaraties minimaal eenmaal per kwartaal ter goedkeuring tekenen door de voorzitter van de raad van toezicht.
- 4.8.** De raad van bestuur is verplicht zijn nevenfuncties te melden aan de raad van toezicht.

## Samenstelling

### Artikel 5

- 5.1. De raad van toezicht bestaat uit tenminste vijf en ten hoogste zeven personen, onder wie de voorzitter. De leden van de raad van toezicht treden af volgens een door de raad van toezicht vastgesteld rooster van aftreden. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website van Transvorm.
- 5.2. De raad van toezicht stelt op voorstel van de selectie- en remuneratiecommissie en in overleg met de raad van bestuur een profielschets vast voor omvang en samenstelling van de raad van toezicht, waarbij rekening wordt gehouden met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de raad van toezicht. De profielschets is algemeen verkrijgbaar en is op de website geplaatst.
- 5.3. Bij de samenstelling van de raad van toezicht wordt gestreefd naar een diversiteit van deskundigheden en een evenwichtige samenstelling van de raad als geheel. Voor een evenwichtige en deskundige samenstelling van de raad van toezicht is van belang dat tenminste vier leden, evenwichtig gespreid over regio en branche, de functie van lid van het bestuur of van de directie bij een van de aangeslotenen bekleden.
- 5.4. Alle leden van de raad van toezicht volgen na benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving van Transvorm, de specifieke aspecten die eigen zijn aan Transvorm en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een lid van de raad van toezicht. De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van toezicht gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De raad van bestuur van Transvorm speelt hierin een faciliterende rol.
- 5.5. Een lid van de raad van toezicht kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van toezicht.
- 5.6. De raad van toezicht stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat leden van de raad van toezicht tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van Transvorm geplaatst.
- 5.7. Herbenoeming van een lid van de raad van toezicht is voor geen der leden een automatische. Benoemingen en herbenoemingen worden voorbereid door de selectie- en remuneratiecommissie. Het functioneren van een lid van de raad van toezicht in de afgelopen periode en de profielschets van de raad worden betrokken bij de overwegingen of tot (her)benoeming overgegaan wordt.
- 5.8. Bij belet en ontstentenis van leden van de raad van bestuur zal een interim-bestuurder worden benoemd door de raad van toezicht, deze interim-bestuurder zal nooit voortkomen uit de raad van toezicht zelf.
- 5.9. Een lid van de raad van toezicht treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van toezicht is geboden.

## **Artikel 6**

- 6.1.** De raad van toezicht bespreekt tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de raad van bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van toezicht en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De raad van toezicht vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van de raad van bestuur en betreft deze in de bespreking. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en de competenties van de raad van toezicht besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Van het houden van deze bespreking wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van toezicht.



## Werkwijze en besluitvorming

### Artikel 7

- 7.1.** De raad van toezicht heeft minimaal twee reguliere bijeenkomsten per jaar. En voorts telkenmale wanneer de voorzitter dan wel één of meer andere leden van de raad van toezicht of de raad van bestuur dat noodzakelijk achten. De raad van toezicht stelt na overleg met de raad van bestuur jaarlijks het vergaderschema vast voor het volgende kalenderjaar, inclusief de vaste agendapunten.
- 7.2.** De raad van bestuur woont in beginsel de vergaderingen van de raad van toezicht bij.
- 7.3.** De vergaderingen worden voorgezeten door de voorzitter of de waarnemend voorzitter. Van de bijeenkomsten worden notulen gemaakt. Het verslag wordt binnen 10 werkdagen verspreid onder de leden van de raad van toezicht en de raad van bestuur.
- 7.4.** Indien leden van de raad van toezicht frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van toezicht, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van toezicht vermeldt welke leden van de raad van toezicht frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de raad van toezicht.

### Artikel 8

- 8.1.** De raad van toezicht wijst uit zijn midden een voorzitter, alsmede diens plaatsvervanger aan.
- 8.2.** De voorzitter ziet erop toe dat:
- a) de leden van de raad van toezicht tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
  - b) er voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van toezicht;
  - c) de commissies van de raad van toezicht naar behoren functioneren;
  - d) de leden van de raad van bestuur en de leden van de raad van toezicht tenminste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
  - e) de contacten van de raad van toezicht met de raad van bestuur en de personeelsvertegenwoordiging naar behoren verlopen;
  - f) de leden van de raad van toezicht hun introductie- en opleiding- of trainingsprogramma volgen.
- 8.3.** De leden en de voorzitter van de raad van toezicht zijn geen voormalig bestuurder van Transvorm en haar rechtsvoorgangers.
- 8.4.** De voorzitter en waarnemend voorzitter vormen de agendacommissie. De agendacommissie is, in voorkomend geval in aanvulling op de verantwoordelijkheden van de voorzitter, voor de volgende taken verantwoordelijk:
- a) agendering;
  - b) de rapportage aan het einde van het jaar vanuit de commissies van de raad van toezicht;
  - c) opstellen van de jaarkalender.

## Artikel 9

- 9.1. De raad van toezicht kent drie vaste commissies: een agendacommissie, een auditcommissie, en een selectie- en remuneratiecommissie. De raad van toezicht kan ook andere commissies instellen.
- 9.2. De commissies worden door de raad van toezicht uit zijn midden samengesteld. De raad van toezicht bepaalt per commissie het aantal leden en de zittingsduur per lid. Een lid van de raad van toezicht kan van meer commissies lid zijn. De gehele raad van toezicht blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door één van de commissies van de raad van toezicht.
- 9.3. De raad van toezicht stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen en de samenstelling van de commissies worden op de website van Transvorm geplaatst.
- 9.4. De raad van toezicht ontvangt tenminste één maal in het jaar van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.
- 9.5. Het jaarverslag van de raad van toezicht vermeldt de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.

## Integriteit en onafhankelijkheid

### Artikel 10

- 10.1. Het functioneren van een lid van de raad van toezicht wordt gekenmerkt door integriteit en een onafhankelijke opstelling. Dit betekent met name dat een lid van de raad van toezicht in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze een persoonlijk of zakelijk belang heeft bij de stichting en de met haar verbonden rechtspersonen.
- 10.2. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de raad van toezicht rust ook op leden van de raad van toezicht die op voordracht van de aangeslotenen zijn benoemd.

### Artikel 11

- 11.1. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling van leden van de raad van toezicht die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. De raad van toezicht ziet hierop toe.
- 11.2. Een lid van de raad van toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor Transvorm en/of voor de betreffende lid van de raad van toezicht terstond aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad.  
Indien de voorzitter van de raad van toezicht een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor Transvorm en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de waarnemend voorzitter van de raad van toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad.
- 11.3. Aan de beoordeling van de raad van toezicht of sprake is van een tegenstrijdig belang neemt de betreffende lid van de raad van toezicht niet deel.
- 11.4. Een lid van de raad van toezicht neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij deze lid van de raad van toezicht een tegenstrijdig belang heeft.
- 11.5. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn behoeven goedkeuring van de raad van toezicht. Het betreft hier ook een mogelijke belangenverstrengeling van de stakeholders van Transvorm. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en een toelichting over de genomen maatregelen.
- 11.6. Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de raad van toezicht en/of leden van de raad van bestuur spelen worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen.

**Artikel 12**

- 12.1.** De raad van toezicht kent aan zijn leden - op voorstel van de van bestuur - een redelijke vergoeding toe die in overeenstemming is met de zwaarte van hun functie, met het tijdsbeslag dat de functie vergt en met maatschappelijke normen en opvattingen dienaangaande.
- 12.2.** Transvorm verstrekt aan de leden van de raad van toezicht geen persoonlijke leningen of garanties.
- 12.3.** De jaarlijks verstrekte onkostenvergoedingen en vacatiegelden zijn openbaar en worden in het jaarverslag vermeld.

## Informatie en communicatie

### Artikel 13

- 13.1. De raad van toezicht en de leden van de raad van toezicht afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van de raad van bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van toezicht behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.
- 13.2. Indien de raad van toezicht dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van Transvorm. Transvorm stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De raad van toezicht kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.
- 13.3. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd, vergen zorgvuldige interne procedures. De raad van toezicht houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
- 13.4. De raad van toezicht beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
- 13.5. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij de raad van bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de externe financiële verslaggeving wordt gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt de raad van bestuur ervoor dat de financiële informatie uit gelieerde ondernemingen, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd, en dat de integriteit van de informatie niet wordt aangetast. De raad van toezicht houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.
- 13.6. De raad van toezicht bevordert dat de raad van bestuur schriftelijk rapporteert aan de raad over de doelstellingen, de relatie tot de maatschappelijke taakstellingen, de strategie, de daaraan verbonden risico's en de mechanismen om deze risico's te beheersen. Daarnaast bevordert de raad van toezicht dat de raad van bestuur rapporteert over de uitkomsten van de beoordeling van de raad van bestuur van de opzet en werking van de interne beheersingssystemen.
- 13.7. De raad van toezicht spreekt met de raad van bestuur af welke informatie men concreet wil ontvangen, in welke graad van detaillering en met welke frequentie.

### Artikel 14

- 14.1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de raad van toezicht. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van toezicht bij waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en wordt besloten over de goedkeuring of vaststelling van de jaarrekening.
- 14.2. De raad van bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de raad van toezicht over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van

niet-controlewerkzaamheden voor Transvorm verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van toezicht zijn benoeming van een externe accountant.

- 14.3.** De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. De raad van bestuur en de auditcommissie maken ten minste eenmaal in de vier jaren een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant en de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de raad van toezicht. De raad maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van Transvorm.
- 14.4.** De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden tot een nader door de raad van toezicht te bepalen bedrag, na overleg met de raad van bestuur, goedgekeurd door de raad van toezicht.

## Artikel 15

- 15.1.** Het verslag van de externe accountant bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot zijn controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van de raad van bestuur en de raad van toezicht wil brengen. Daarbij kan aan de volgende onderwerpen worden gedacht.
- A) Met betrekking tot de accountantscontrole:
- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
  - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met de raad van bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.
- B) Met betrekking tot de financiële cijfers:
- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de te publiceren gegevens voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten;
  - Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
  - Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.
- C) Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen (inclusief de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:
- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
  - Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor Transvorm en de wijze waarop daarover in de te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
  - Naleving van statuten, instructies, regelgeving, leningsconvenanten, vereisten van externe toezichthouders, etc.

## **BIJLAGE A:**

### **De benoemingsprocedure van de leden van de raad van toezicht van Stichting Transvorm**

#### **Verkenning**

Nieuwe leden van de raad van toezicht moeten zorgvuldig worden geworven. Doelstelling is om in de geest van de aanbevelingen inzake maatschappelijke governance te komen tot een transparante en objectieve procedure die een optimale kwaliteit van individuele leden van de raad van toezicht en van de raad als geheel garandeert. Doelstelling is ook om te komen tot een samenstelling die aansluit bij de diversiteit van de maatschappij.

In het kader van deze zorgvuldigheid committeren alle betrokkenen zich niet slechts aan de formele (statutaire) vereisten voor de samenstelling en benoeming van de raad van toezicht van Transvorm. Maar ook en vooral wensen zij rekening te houden met actuele inzichten en principes rond maatschappelijke governance en de rol van de raad van toezicht binnen een dergelijke governance-structuur.

Tegen deze achtergrond zullen voor het werven van nieuwe leden van de raad van toezicht van Transvorm naast de statutaire voorschriften tevens aanbevelingen op het vlak van de zogenaamde maatschappelijke governance als toetsingskader fungeren voor samenstelling en functioneren van de raad van toezicht van Transvorm.

Uitgangspunt is dat benoeming van nieuwe leden van de raad van toezicht van Transvorm plaatsvindt door de fungerende leden aan de hand van specifieke en actuele profielschetsen. Ter zake van deze profielschetsen en de voorgenomen benoemingen wordt steeds de raad van bestuur geconsulteerd.

Uitgangspunt is verder dat de raad van toezicht zodanig is samengesteld dat binnen de raad alle expertises en deskundigheden aanwezig zijn, die noodzakelijk en gewenst zijn om te kunnen fungeren als kritische en inhoudelijk sterke sparringpartner van de raad van bestuur. Dit betekent dat binnen de raad van toezicht in ruime mate kennis en ervaring beschikbaar moet zijn op het gebied van zorg & welzijn, bestuur, financiën & bedrijfseconomie en maatschappij. Daarnaast zijn relevante bestuurlijke ervaring alsmede maatschappelijk inlevingsvermogen belangrijke kwaliteiten voor de raad van toezicht van Transvorm.

Bij de samenstelling van de raad wordt gestreefd naar een diversiteit van deskundigheden en een evenwichtige samenstelling van de raad als geheel, met het doel om de toezichthoudende en de adviestaak adequaat te kunnen uitoefenen, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke kenmerken van een vacante functie. Voor een evenwichtige en deskundige samenstelling van de raad van toezicht is het van belang dat tenminste vier leden van de raad van toezicht, evenwichtig gespreid over regio en branche, de functie van lid van het bestuur of van de directie bij een van de aangeslotenen bekleden. Voor deze leden geldt dat hun organisaties aan het volledige Basispakket van Transvorm deelnemen.

Daarnaast kunnen andere belanghebbenden bij de arbeidsmarkt voor zorg & welzijn, in de raad van toezicht worden benoemd. Bij een vacature wordt door de raad van toezicht een profielschets opgesteld.

Van Transvorm en van leden van de raad van toezicht wordt verwacht dat zij de principes en best practice bepalingen op het gebied van maatschappelijke governance onderschrijven, implementeren en praktiseren.

## Benoemingsprocedure

De benoemingsprocedure is als volgt:

1. Formulering conceptprofielen<sup>1</sup> door selectie- en remuneratiecommissie in samenspraak met de raad van bestuur.
2. Vaststelling profielschetsen door raad van toezicht.
3. Bekendmaking vacatures en profielschetsen via de website van Transvorm en via het aanschrijven van de aangesloten organisaties e.d.
4. Kandidaatstelling - op voordracht van de aangeslotenen en op eigen initiatief - binnen één maand na bekendmaking vacatures en profielen.
5. Samenstelling van een lijst (longlist) door selectie- en remuneratiecommissie in overleg met de raad van bestuur na globale toetsing van de kandidaten aan het profiel op basis van de curricula vitae van kandidaten.
6. Bespreking van deze longlist door de raad van toezicht in aanwezigheid van de raad van bestuur. Doelstelling is de longlist terug te brengen tot een shortlist van 3-5 kandidaten per vacature.
7. Selectie op basis van de shortlist onder eindverantwoordelijkheid van de selectie- en remuneratiecommissie van de raad van toezicht en (de voorzitter van) de raad van bestuur - eventueel met externe ondersteuning, waarbij (de voorzitter van) de raad van bestuur als toehoorder aanwezig is.

---

<sup>1</sup> Profielschetsen gelden ook voor leden van de raad van toezicht die op voordracht worden benoemd.



## **BIJLAGE B:**

### **Profielschetsen van (de leden van) de raad van toezicht van Stichting Transvorm**

#### **De raad van toezicht**

##### De taak van de raad van toezicht:

De raad van toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het beleid van het bestuur, op de algemene gang van zaken in de organisatie en op het functioneren van de bestuurder (raad van toezicht in de rol van werkgever). Ook ziet de raad toe op de wijze waarop de organisatie in de maatschappij staat en maatschappelijke doelen dient.

Bij de vervulling van hun taak richten de toezichthouders zich naar het belang van de organisatie en zien kritisch toe of er optimaal wordt gepresteerd in goede afstemming met de klanten, de financiers en andere belanghouders.

##### De volgende aspecten van professioneel toezicht worden benadrukt:

###### *Beoordeling*

De raad van toezicht moet integraal toezicht houden, alle belangen kunnen afwegen en dient een beoordeling te geven over het functioneren van de organisatie op basis van het beleid en de besluiten van het bestuur.

###### *Kritische distantie en betrokkenheid*

Toezicht impliceert betrokkenheid en beperking; overigens gebaseerd op een goede informatievoorziening door het bestuur.

###### *Actief toezicht*

Voor een adequaat toezicht is het noodzakelijk dat een raad van toezicht naast de informatie van de bestuurder openstaat voor signalen van diverse in- en externe belanghouders. Onafhankelijkheid, integriteit en een functioneel kritische houding zijn daarin belangrijke kenmerken.

###### *Advies*

De raad van toezicht geeft zowel gevraagd als ongevraagd advies.

###### *Klankbord*

Het bestuur moet bij de raad van toezicht terecht kunnen voor een gedachtewisseling en inspiratie over de interne en externe koers van de organisatie.

#### **Profiel van de raad van toezicht**

##### Teamprofiel en professionaliteit:

De raad van toezicht is collectief verantwoordelijk en alle leden moeten in staat zijn een duidelijke bijdrage te leveren. Met elkaar beschikken de leden over de vereiste expertise en netwerken om goed toezicht te houden op het strategisch beleid, de resultaten van de verschillende producten en diensten en de bedrijfsvoering. Om deze taken goed uit te oefenen moet de raad van toezicht breed geïnformeerd zijn. Daarom hebben de leden een eigen en relevant netwerk.

## Reglement raad van toezicht Transvorm

Elk lid is generalist met de kwaliteiten die nodig zijn om op de verschillende aspecten integrale afwegingen te maken. Daarom beschikt ieder lid tevens over specifieke deskundigheid, die ingezet kan worden ter verhoging van de kwaliteit van het totaal.

Bij de samenstelling van de raad wordt gestreefd naar een diversiteit van deskundigheden en een evenwichtige samenstelling van de raad als geheel, met het doel om de toezichhoudende en de adviestaak adequaat te kunnen uitoefenen, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke kenmerken van een vacante functie. Voor een evenwichtige en deskundige samenstelling van de raad van toezicht is het van belang dat tenminste vier leden van de raad van toezicht, evenwichtig gespreid over regio en branche, de functie van lid van het bestuur of van de directie bij een van de aangeslotenen bekleden. Voor deze leden geldt dat hun organisaties aan het volledige Basispakket van Transvorm deelnemen. Daarnaast kunnen andere belanghebbenden bij de arbeidsmarkt voor zorg & welzijn in de raad van toezicht worden benoemd.

Voor de totale raad van toezicht dienen de volgende specifieke deskundigheden aanwezig te zijn:

- kennis en ervaring op het gebied van welzijn, zorg, maatschappelijk ondernemen, relevante maatschappelijke ontwikkelingen met in het bijzonder de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor welzijn- en zorginstellingen;
- kennis en ervaring op het gebied van organisatieontwikkeling, verandermanagement, HRM en medezeggenschap;
- financiële, bedrijfseconomische en bedrijfskundige kennis;
- politiek/bestuurlijke kennis en ervaring.

Algemene competenties:

- samenwerkingsgericht, teamspeler, assertief, integer en respectvol;
- strategisch inzicht, visie, maatschappelijk engagement;
- adviseur, rolvast, kritisch, constructief en open naar elkaar;
- communicatief, goed kunnen luisteren en sociaal vaardig;
- zaken in een brede maatschappelijke context kunnen zien, ondernemend en klantgericht;
- daadkrachtig;
- geen vooringenomenheid op basis van de gebruikelijke gang van zaken, maar openheid ten behoeve van vernieuwing/creativiteit.

Specifieke competenties:

- heeft kennis en ervaring op het gebied van organisatie, bestuur en toezicht;
- heeft affiniteit met de visie, de missie en de kernwaarden van Transvorm en heeft inzicht in de complexiteit van dit type organisatie in het huidige tijdsbeeld;
- heeft het vermogen om in teamverband advies te geven en toezicht uit te oefenen;
- heeft het vermogen om een goede gesprekspartner van het bestuur te zijn en tevens het beleid en het functioneren van de bestuurder kritisch en constructief te toetsen;
- heeft een brede maatschappelijke betrokkenheid;
- is onafhankelijk en onpartijdig;
- hecht groot belang aan kwaliteit, zowel op het terrein van de interne organisatie als op de producten van de organisatie;
- heeft een academisch werk- en denkniveau en is in staat op hoofdlijnen te besturen;

## Overige informatie

### Inzet en tijdsinvestering:

Het lidmaatschap van de raad van toezicht overstijgt de grenzen van vrijwilligerswerk. Dit houdt onder andere in dat de leden prioriteit geven aan vergaderingen en deze zorgvuldig voorbereiden. Het tijdsbeslag wordt in normale omstandigheden geraamd op ongeveer vier vergaderingen op jaarbasis. Door deelname aan commissies, specifieke adviesmomenten met de bestuurder of in bijzondere tijden kan het tijdsbeslag groter zijn. Eén maal per jaar wordt het eigen functioneren besproken.

### Onafhankelijkheid en onverenigbaarheid:

De leden zijn onafhankelijk, ook ten opzichte van elkaar. Ze handelen vanuit het belang van Transvorm en vertegenwoordigen geen deelbelangen.

Leden van de raad van toezicht kunnen niet:

- een arbeidsverhouding met Transvorm hebben (gehad);
- zitting hebben in een commissie of organisatie die verbonden is aan of relaties heeft met de organisatie;
- werkzaam zijn in een vergelijkbare organisatie in de regio;
- een zodanige functie bekleden dat het lidmaatschap van de raad van toezicht kan leiden tot onverenigbaarheid dan wel strijdigheid van deze functie met het belang van Transvorm.

**BIJLAGE C:**

**Rooster van aftreden van de raad van toezicht van Stichting Transvorm**

	<b>Branche</b>	<b>Regio</b>	<b>Ingangsdatum</b>	<b>Datum aftreden</b>
M. Velde	overig	Noordoost	1 juli 2010	1 juli 2014
M. Jasperse	GGZ	Noordoost	1 juli 2010	1 juli 2014
W. de Jong	V&V	Noordoost	1 juli 2010	1 juli 2014
H. Griffioen	Gehandicaptenzorg	West	1 juli 2012	1 juli 2016
I. van Huijkelom	V&V	Midden	1 juli 2012	1 juli 2016
L. Middelhoff	MEE/Welzijn	Zuidoost	1 juli 2012	1 juli 2016
C. Wolse	Ziekenhuizen	Zuidoost	1 januari 2013	1 januari 2017

## **BIJLAGE D: Reglement van de selectie- en remuneratiecommissie**

### **Algemeen**

In dit reglement wordt een beschrijving gegeven van de rol en verantwoordelijkheden van de selectie- en remuneratiecommissie, de samenstelling ervan en de wijze waarop de commissie haar taak uitvoert - een en ander binnen de wettelijke en statutaire bevoegdheden van de raad van toezicht als geheel.

Het reglement en de samenstelling van de selectie- en remuneratiecommissie worden op de website van Transvorm geplaatst.

In het jaarlijkse verslag van de raad van toezicht wordt melding gemaakt van de samenstelling van de selectie- en remuneratiecommissie, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.

De leden van de selectie- en remuneratiecommissie handelen in overeenstemming met de wet en de statuten van Stichting Transvorm.

### **Artikel 1 Samenstelling**

1. De selectie- en remuneratiecommissie (hierna 'de commissie') bestaat uit tenminste twee leden.
2. De raad van toezicht bepaalt de samenstelling van de commissie en kiest de voorzitter van de commissie uit de leden ervan.
3. Het voorzitterschap van de commissie wordt niet bekleed door een voormalig lid van de raad van bestuur van Transvorm en haar rechtsvoorgangers.

### **Artikel 2 Taak**

1. De commissie heeft tot taak het voorbereiden en, indien nodig, uitvoeren van door de raad van toezicht te nemen besluiten en te verrichten handelingen op het terrein waarmee de commissie is belast. De raad van toezicht blijft verantwoordelijk voor de besluiten en handelingen zelf indien deze door de commissie zijn voorbereid en uitgevoerd.
2. Het terrein waarmee de commissie is belast, omvat onder meer:
  - a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de raad van toezicht en van de raad van bestuur;
  - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van toezicht;
  - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de raad van toezicht ter benoeming door de raad van toezicht;
  - d) het doen van een voorstel aan de raad van toezicht met betrekking tot het bezoldigingsbeleid;
  - e) het doen van een voorstel binnen het vastgestelde beleid en op basis van de beoordeling van het functioneren inzake de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur ter vaststelling door de raad van toezicht;

*Reglement raad van toezicht Transvorm*

- f) het opstellen van het remuneratierapport van de raad van toezicht; dit remuneratierapport bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid ten aanzien van de raad van bestuur in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht en van eventuele voorgenomen wijzigingen in dat beleid.
3. De commissie heeft het recht elke aangelegenheid op het aan haar toevertrouwde gebied te onderzoeken. De commissie is bevoegd alle benodigde informatie bij (de voorzitter van) de raad van bestuur op te vragen en extern advies te winnen.

**Artikel 3 Vergaderingen/ Besluiten**

1. De commissie komt ten minste eenmaal per jaar in vergadering bijeen of veelvuldiger indien dit door een van haar leden of door de raad van toezicht wordt verlangd.
2. De voorzitter van de raad van bestuur kan door de commissie worden uitgenodigd de vergaderingen bij te wonen, De commissie kan de voorzitter van de raad van bestuur verzoeken zich door andere leden van de raad van bestuur en/of andere medewerkers van Transvorm te laten vergezellen.
3. De commissie neemt besluiten over de aan de commissie gedelegeerde taken met algemene stemmen van de aanwezige leden. Rechtsgeldige besluiten kunnen slechts worden genomen tijdens een vergadering waarbij tenminste twee commissieleden aanwezig zijn.
4. De commissie kan ook buiten vergadering de aan haar gedelegeerde besluiten nemen, mits alle commissieleden hier schriftelijk mee hebben ingestemd.
5. Indien zou blijken dat de commissie een aan haar gedelegeerd besluit niet met de vereiste algemene stemmen of schriftelijke instemming kan nemen, dient de voorzitter van de commissie onverwijld besluitvorming door de raad van toezicht te bevorderen.
6. Transvorm verleent ondersteuning aan de commissie; met betrekking tot:
  - a) het tijdig bijeenroepen van vergaderingen;
  - b) het zenden van de agenda en bijbehorende bijlagen aan de leden, in het algemeen een week voor de vergadering;
  - c) het notuleren van de vergaderingen; deze notulen worden op de eerstvolgende vergadering van de commissie door de voorzitter vastgesteld;
  - d) het (zo snel mogelijk) verzenden van de conceptnotulen en/of de vastgestelde notulen aan bestuurders en leden van de raad van toezicht.

**Artikel 4 Overige bepalingen**

1. Dit reglement is door de raad van toezicht definitief vastgesteld op 20 april 2009 en kan door de raad van toezicht worden gewijzigd.
2. Dit reglement is niet van toepassing voor zover het strijdig is met de wet of de statuten van Stichting Transvorm.

## **BIJLAGE E:** **Reglement auditcommissie**

### **Algemeen**

In dit reglement wordt een beschrijving gegeven van de rol en verantwoordelijkheden van de auditcommissie, de samenstelling ervan en de wijze waarop de commissie haar taak uitvoert - een en ander binnen de wettelijke en statutaire bevoegdheden van de raad van toezicht als geheel.

Het reglement en de samenstelling van de auditcommissie worden op de website van Transvorm geplaatst.

In het jaarlijkse verslag van de raad van toezicht wordt melding gemaakt van de samenstelling van de auditcommissie, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.

De leden van de auditcommissie handelen in overeenstemming met de wet en de statuten van Stichting Transvorm.

### **Artikel 1 Samenstelling**

1. De auditcommissie (hierna 'de commissie') bestaat uit tenminste twee leden van de raad van toezicht.
2. De raad van toezicht bepaalt de samenstelling van de commissie en kiest de voorzitter van de commissie uit de leden ervan.
3. Het voorzitterschap van de commissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van de raad van bestuur van Transvorm en haar rechtsvoorgangers.
4. Ten minste één lid van de commissie beschikt over financiële expertise.

### **Artikel 2 Taak**

1. De commissie heeft tot taak het voorbereiden en, indien nodig, uitvoeren van door de raad van toezicht te nemen besluiten en te verrichten handelingen op het terrein waarmee de commissie is belast. De raad van toezicht blijft verantwoordelijk voor de besluiten en handelingen *zelfs* indien deze door de commissie zijn voorbereid en uitgevoerd.
2. De commissie richt zich in het bijzonder op het toezicht op de werkzaamheden van de raad van bestuur met betrekking tot:
  - a) de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de handhaving van de relevante wet- en regelgeving;
  - b) de financiële informatievervalsing door Transvorm en de met haar verbonden rechtspersonen (keuze van accountingspolitiecs, toepassing en beoordeling van de effecten van nieuwe regelgeving, prognoses, werk van eventuele interne en externe accountants, inzicht in de behandeling van 'schattingsposten' in de jaarrekening, etc.);
  - c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van accountants;
  - d) de voorgeschreven financiële informatievervalsing aan eventuele externe toezichthouders;

- e) het beleid van de vennootschap met betrekking tot taxplanning;
  - f) de relatie met de externe accountant waaronder zijn onafhankelijkheid, in het bijzonder de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden;
  - g) de opdrachtverlening tot bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant wordt tot een nader door de raad van toezicht bepaald bedrag, na overleg met de raad van bestuur goedgekeurd door de raad van toezicht;
  - h) de financiering van Transvorm en de met haar verbonden rechtspersonen;
  - i) de toepassingen van informatie- en communicatietechnologie (ICT).
3. De raad van bestuur en de commissie brengen jaarlijks afzonderlijk verslag uit aan de raad van toezicht over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder diens onafhankelijkheid in het bijzonder (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor Transvorm en de meet haar verbonden rechtspersonen verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van toezicht zijn benoeming van een externe accountant.
  4. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. De raad van bestuur en de commissie maken tenminste eenmaal per vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. Deze beoordeling wordt besproken in de raad van toezicht. De raad maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van Transvorm.
  5. De commissie heeft het recht elke aangelegenheid op het aan haar toevertrouwde gebied te onderzoeken. De commissie is bevoegd alle benodigde informatie bij (de voorzitter van) de raad van bestuur op te vragen en extern advies in te winnen.
  6. De commissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichtgeving.
  7. De commissie bepaalt op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van andere financiële berichtgeving dan de jaarrekening.

### **Artikel 3 Vergaderingen/besluiten**

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant - indien en voor zover in deze functie is voorzien. Hij neemt ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De raad van toezicht beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de raad van toezicht te rapporteren.
2. De commissie komt tenminste tweemaal per jaar in vergadering bijeen of veelvuldiger indien dit door een van haar leden, de raad van toezicht, de externe accountant of (de voorzitter van) de raad van bestuur wordt verlangd.
3. Het is aan de commissie te bepalen of - en zo ja, wanneer - de voorzitter van de raad van bestuur, de bestuurder die verantwoordelijk is voor financiële zaken, de externe accountant en/of medewerkers van Transvorm de commissievergaderingen dienen bij te wonen.



*Reglement raad van toezicht Transvorm*

4. De commissie komt bijeen met de externe accountant zo vaak zij dit nodig acht; desgewenst buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.
5. De commissie neemt besluiten over de aan de commissie gedelegeerde taken met algemene stemmen van de aanwezige leden. Rechtsgeldige besluiten kunnen slechts worden genomen tijdens een vergadering waarbij tenminste twee commissieleden aanwezig zijn.
6. De commissie kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits alle commissieleden hier schriftelijk mee hebben ingestemd.
7. Indien zou blijken dat de commissie een aan haar gedelegeerd besluit niet met de vereiste algemene stemmen of schriftelijke instemming kan nemen, dient de voorzitter van de commissie onverwijld besluitvorming door de raad van toezicht te bevorderen.
8. Transvorm verleent ondersteuning aan de commissie met betrekking tot:
  - a) het tijdig bijeenroepen van vergaderingen;
  - b) het zenden van de agenda en bijbehorende bijlagen aan de leden, in het algemeen een week voor de vergadering;
  - c) het notuleren van de vergaderingen; deze notulen worden op de eerstvolgende vergadering van de commissie door de voorzitter vastgesteld;
  - d) het (zo snel mogelijk) verzenden van de conceptnotulen en/of de vastgestelde notulen aan bestuurders en leden van de raad van toezicht.

**Artikel 4 Overige bepalingen**

1. Dit reglement is door de raad van toezicht vastgesteld op 20 april 2009 en kan door de raad van toezicht worden gewijzigd.
2. Dit reglement is niet van toepassing voor zover het strijdig is met de wet of de statuten van Stichting Transvorm.