

**TOEZICHTSVISIE
RAAD VAN TOEZICHT
STICHTING SANQUIN BLOEDVOORZIENING**

Algemene uitgangspunten

Besturen en toezichthouden zijn twee verschillende taken. Dat neemt niet weg dat de Raad van Toezicht en de CEO van Stichting Sanquin Bloedvoorziening (**Sanquin**) wel dezelfde maatschappelijke functie en doelstelling van Sanquin als uitgangspunt hebben bij de uitvoering van hun taken.

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de CEO en op de algemene gang van zaken binnen Sanquin (en de daarmee verbonden instellingen). De Raad van Toezicht staat de CEO met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Toezicht zich naar het belang van Sanquin. De Raad van Toezicht doet dit vanuit een onafhankelijke positie, zonder last of ruggespraak en toetst of de CEO bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn taken oog houdt op de maatschappelijke positie van Sanquin, het realiseren van zijn wettelijke taak, de doelstelling van Sanquin zoals omschreven in de statuten, en de belangen van alle belanghebbenden van Sanquin. Daarnaast houdt de Raad van Toezicht integraal toezicht op het functioneren van de CEO en het Executive Committee en de algemene gang van zaken binnen Sanquin. De Raad van Toezicht onderschrijft de zorgbrede governance code en past de uitgangspunten van deze code toe.

Kerntaken Raad van Toezicht

Bij de uitoefening van de toezichthoudende taak onderscheiden we de volgende rollen/kerntaken:

- Een controlerende en goedkeurende rol (toezichthoudende rol): toezicht houden op de kwaliteit en continuïteit van Sanquin en de daarmee verbonden instellingen. Hierbij stellen we ons de volgende twee vragen: (i) Doen we de goede dingen? Sluit de strategie en het beleid van Sanquin aan bij de wettelijke taak die zij heeft op grond van de Wet inzake Bloedvoorziening (**Wibv**), bij wat de samenleving mag verwachten en bij wat de donors verwachten? Worden de bijbehorende doelstellingen behaald en wordt hierbij vooruit gekeken en wordt geleerd van het heden/verleden? (ii) Doen we de dingen goed? Dit betreft het toezicht op de kwaliteit van de besturing (bestuurbaarheid) van Sanquin, de verantwoorde en efficiënte inzet van middelen en de relatie met de donors.
- Een rol als werkgever van de CEO: de Raad van Toezicht is de werkgever van de CEO en dient hem daarbij voldoende ruimte te bieden voor feedback en reflectie. Ook kijken we mee naar het functioneren van het Executive Committee dat de CEO adviseert.
- Een rol als adviseur, klankbord of sparringpartner: advisering van de CEO en het Executive Committee op het gebied van strategische positionering, governance, samenwerking met partners. Uiteraard kan de adviesfunctie ook vanuit meer persoonlijke aard worden ingevuld.
- De Raad van Toezicht benoemt en ontslaat de externe accountant.

Principes van Toezicht

De Raad van Toezicht vindt het belangrijk om zijn verschillende rollen op een evenwichtige wijze in te vullen. Bij het uitvoeren hiervan bewaakt de Raad van Toezicht mede de missie '*Samen met de donor voor een beter leven van de patiënt*', de visie en de kernwaarden (*verantwoordelijk, verbindend en vernieuwend*) van Sanquin. In het bijzonder ziet de Raad van Toezicht erop toe dat de CEO bij zijn besluitvorming een evenwichtige en zorgvuldige afweging van de belangen van alle belanghebbenden van Sanquin maakt.

De Raad van Toezicht voert zijn kerntaken uit vanuit de volgende zes principes:

1. Een proactieve en constructieve benadering: De Raad van Toezicht is zich bewust van de eigen verantwoordelijkheid en zal waar nodig proactief handelen. Hierbij is het uitgangspunt: eerst goed luisteren en dan handelen.
2. Onderling vertrouwen: we handelen vanuit een grondhouding van onderling vertrouwen. Vertrouwen binnen de Raad van Toezicht, maar ook vertrouwen naar de CEO (en het Executive Committee) en andersom en naar andere belanghebbenden. Transparantie, inspraak, samenspraak én tegenspraak dragen hieraan bij.

3. Flexibel in betrokkenheid: Afhankelijk van onderwerp en omstandigheden zal de Raad van Toezicht bewegen naar of openstaan voor meer of minder afstand tot de CEO, organisatie en omgeving. Gepaste distantie blijft hierbij het uitgangspunt. De Raad van Toezicht houdt toezicht en is geen bestuurder.
4. Onafhankelijke en positief kritische houding: wij stellen ons onafhankelijk op, maar realiseren ons dat 'derden' (intern/extern) hier een ander beeld van kunnen hebben. Door dit bewustzijn hecht de Raad van Toezicht aan goede informatievoorziening en vraagt de Raad van Toezicht kritisch door. Informatieverwerking, meningsvorming en besluitvorming vinden dan ook plaats op basis van open en kritische gesprekken in een dialoog. Advisering door medezeggenschaps- en adviesorganen wordt serieus genomen en kritische toetsing door de Raad van Toezicht maakt hier deel van uit.
5. Rolvast, beschikbaar en aanspreekbaar: De Raad van Toezicht is zowel aanspreekbaar op de rolinvulling, als op de gemaakte keuzes. Aanspreekbaar en beschikbaar zijn stelt ook eisen aan zichtbaarheid en transparantie. De Raad van Toezicht is er zich van bewust dat er relatief beperkt sprake is van zichtbaarheid en de kwetsbaarheid die dit met zich mee brengt. Aanspreekbaar zijn betekent overigens niet dat de Raad van Toezicht de rol van de CEO op het gebied van externe communicatie of representatie overneemt.
6. Verbindend in cultuur, gedrag en taal: Gevoel hebben voor wat er speelt in de organisatie en de cultuur ervaren is van belang voor goed toezicht. Dit betekent dat naast de aandacht voor de 'harde' kant van de organisatie, zoals financiën en vastgoed, de focus van het toezicht ook ligt op cultuur en gedrag, op het primaire proces en de positie van de donor daarin. Dit vraagt van de Raad van Toezicht om naast verkregen informatie zelf een beeld te vormen over de cultuur van de organisatie door het brengen van werkbezoeken en in dialoog te gaan met belanghebbenden, altijd in afstemming met de CEO.

Functioneren en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht voelt zich verantwoordelijk voor onze samenstelling de kwaliteit van het eigen handelen. Om goed toezicht te kunnen houden is het van belang dat in de Raad van Toezicht voldoende kennis aanwezig is van ontwikkelingen op het gebied van bloedvoorziening en alles wat daar bij komt kijken, zowel op het gebied van wet- en regelgeving, financiering, kwaliteit, donorperspectief, ziekenhuizen, human resources, ICT, als vastgoed. Daarnaast mag van ieder lid goed leiderschap verwacht worden, waarbij we bereid zijn gebruik te maken van elkaars talenten en bereid is te reflecteren op eigen functioneren. Goed teamwork vraagt een open sfeer, transparantie, elkaar aanspreken op zaken, een goede taakverdeling en een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid.

De Raad van Toezicht onderwerpt het eigen functioneren dan ook periodiek aan kritische reflectie door een evaluatie en gaat aan de slag met het verbeterpotentieel dat daarmee wordt geïdentificeerd. Daarbij worden eveneens het gewenste profiel en de samenstelling en competenties van de Raad van Toezicht besproken. De Raad van Toezicht vraagt feedback over het functioneren van de Raad als geheel aan de CEO. De Raad van Toezicht beziet periodiek of de voor zijn functioneren relevante reglementen, regelingen en afspraken moeten worden geactualiseerd. Verder verantwoordt de Raad van Toezicht zijn activiteiten in het jaarverslag van Sanquin.

Toezicht is niet zonder verantwoordelijkheid; het laten liggen of missen van signalen heeft impact op de organisatie en haar belanghebbenden, waaronder medewerkers en donors. Ook de voortdurende veranderingen in de gezondheidszorg hebben gevolgen voor de wijze waarop het toezicht moeten worden (in)gericht. Dit is een van de redenen dat de Raad van Toezicht het belangrijk vindt om zorg te dragen voor permanente ontwikkeling van haar leden, maar ook als collectief. Vaardigheids- en deskundigheidbevordering is onderwerp van gesprek binnen de Raad van Toezicht.

Toetsingskader Raad van Toezicht

Om haar taak op een professionele wijze te kunnen vervullen, houdt de Raad van Toezicht rekening met de relevante (toetsings)kaders, zowel intern als extern. Deze worden onder andere gevormd door de toepasselijke wet- en regelgeving, de statuten van Sanquin en de overige interne reglementen en regelingen. De uitgangspunten en inrichting van het toezicht zijn vastgelegd in de statuten van Sanquin en nader uitgewerkt in het reglement Raad van Toezicht. Hierin is bijvoorbeeld bepaald wanneer een besluit wel of niet zou moeten worden vastgesteld of goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Daarnaast zijn de strategie, beleid en risicomanagement van Sanquin belangrijk.

De Raad van Toezicht laat zich door de CEO regelmatig informeren over de stand van zaken van de realisering van deze afspraken. De Raad van Toezicht beoordeelt op resultaten én functioneren. De Raad van Toezicht beoordeelt het persoonlijk functioneren van de CEO jaarlijks in een jaargesprek. Uitgangspunten bij deze beoordeling zijn het vastgestelde profiel, het jaarplan en de bijbehorende (meerjaren)begroting, het strategieplan van Sanquin en de afspraken die in het voorgaande jaar in het jaargesprek of aanvullende gesprekken zijn gemaakt. In aanvulling op de eigen observaties van de Raad van Toezicht zal de CEO informatie vergaren door 360-graden feedback.

Overlegstructuur Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vergadert ten minste vier keer per jaar plenair. De Raad van Toezicht heeft drie commissies waarbinnen specifieke expertise gevraagd wordt en die de Raad van Toezicht van advies voorzien op belangrijke onderwerpen of dossiers. Uiteindelijk is het alleen de Raad van Toezicht die besluiten kan nemen, al dan niet inhoudelijk voorbereid door één van de commissies.

- Remuneratiecommissie: fungeert als selectie- en benoemingscommissie en doet o.a. voorstellen inzake de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht, de CEO, top en subtop en inzake talentbeleid en vlootshouw
- Auditcommissie: ziet toe op het financieel-economisch beleid van Sanquin
- Kwaliteitscommissie: ziet toe op de kwaliteit en veiligheid binnen Sanquin

Contact met de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is te bereiken via de secretaris van de Raad van Toezicht, mw. E. Hylkema (per email: e.hylkema@sanquin.nl of telefonisch: 020 512 37 69).