

Versie: juni 2023

## Stichting Pharos

Pharos is hét landelijk expertisecentrum gezondheidsverschillen. De organisatie zet haar kennis in met het oog op haar missie: het terugdringen van vermijdbare gezondheidsverschillen. Haar uitgangspunt is: gezondheid en kwaliteit van zorg voor iedereen in Nederland. In een inclusieve samenleving waarin iedereen sociaal, maatschappelijk en economisch mee kan doen, is gezondheid voor ieder mens cruciaal. Iedereen in Nederland moet daarom gelijke kansen hebben op gezondheid, op het voorkomen van gezondheidsproblemen en op toegang tot de juiste zorg als er toch problemen zijn.

Pharos ziet het als haar taak nationale en internationaal beschikbare kennis te verzamelen, te verrijken en te verspreiden. Door de jarenlange uitvoering van deze taak is een belangrijke kennisbasis voor de sector ontstaan, om te gebruiken en op voort te bouwen. Het is een kernopdracht voor Pharos als kennisinstituut om deze kennisbasis op niveau, up-to-date en toegankelijk te houden. Zo kunnen professionals in zorg en ondersteuning en andere betrokkenen – zoals beleidsadviseurs van gemeenten – hier gemakkelijk bij en antwoorden op hun vragen vinden. Pharos doet haar werk in zowel de rol van expert, aanjager, gids als verbinder. En biedt kennis in en uit de praktijk, werkt domein overstijgend en integraal en werkt altijd samen met de mensen om wie het gaat.

## De raad van toezicht

De raad van toezicht vervult zijn taak vanuit de overtuiging dat goed bestuur en toezicht bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en het maatschappelijk vertrouwen. Hierbij geeft de raad zich expliciet rekenschap van het feit dat Pharos grotendeels publiek gefinancierd wordt. Dit vraagt bijzondere aandacht voor transparantie en verantwoording. De raad zal er op toezien dat Pharos op een transparante wijze opereert, verantwoording aflegt over haar acties, en aantoonbaar voldoet aan de gestelde doelen en maatschappelijke verwachtingen.

In zijn relatie met de bestuurder en stichting Pharos vervult de raad van toezicht verschillende rollen:

- Een toezichthoudende rol: hij houdt toezicht op de wijze waarop de bestuurder haar verantwoordelijkheid waarmaakt voor het bestuur van het instituut.
- Een institutionele rol als werkgever: de raad van toezicht ontslaat en benoemt de bestuurder.
- Een ondersteunende rol als adviseur: hij fungeert als klankbord en sparringpartner voor de bestuurder en toetsend houdt hij de bestuurder scherp.
- Een ambassadeursrol: de raad van toezicht is een ambassadeur voor stichting Pharos richting stakeholders en andere geïnteresseerden. Dit betreft vooral het leggen en/of onderhouden van verbindingen.

Al deze rollen zijn van belang en dienen met elkaar in evenwicht te zijn. De complexe veranderopgave en eveneens complexe omgeving waarin Pharos opereert, maken dat de adviseursrol (met het inbrengen van de blik van buiten naar binnen) een naar verhouding groot gewicht heeft.

Binnen de raad van toezicht zijn geen portefeuilles benoemd. Wel wordt gezorgd voor een optimale beschikbaarheid van voor de kernopdracht van Pharos relevante ervaring, netwerken en expertisegebieden. Er is sprake van een collegiaal team, waarin ook afwijkende geluiden en tegendenkende opvattingen van waarde zijn. Er zijn twee commissies ingesteld, te weten de auditcommissie en de remuneratiecommissie. De auditcommissie heeft een voorbereidende en adviserende rol. Uiteindelijke besluitvorming vindt altijd in de raad van toezicht plaats.

De raad van toezicht evalueert jaarlijks onderling en in aanwezigheid van de bestuurder de werkwijze en gebruikt hierbij ter inspiratie de governance codes die worden gebruikt in de zorg en de cultuursector. De raad reflecteert onder meer op haar bekwaamheid, onafhankelijkheid en diversiteit. Ook wordt de bestuurder gevraagd om feedback te geven wat betreft haar ervaringen en verwachtingen. Daarbij toetst de raad of de in dit document geformuleerde toezichtvisie nog steeds past. Elke twee à drie jaar vindt de zelfevaluatie onder externe begeleiding plaats.

#### Uitgangspunten en doel van het interne toezicht

De raad van toezicht is gedreven door de ambitie van Pharos om als dé autoriteit op dit gebied, samen met alle relevante partijen, bij te dragen aan structurele en systemische verbeteringen in het terugdringen van gezondheidsverschillen. Dit vanuit de visie dat het gaat om een complexe, steeds veranderende opgave waarin beschermende en risicofactoren voortdurend op elkaar inwerken.

De raad van toezicht houdt een vinger aan de pols op de onderstaande momenten en manieren:

- Bij de goedkeuring van jaarplan, jaarverslag en strategie-vorming, waarin de maatschappelijke doelstelling leidend is.
- Door in de raadsvergaderingen regelmatig relevante inhoudelijke onderwerpen te agenderen en hierop te reflecteren.
- Door regelmatige rapportage te krijgen (en hierop te reflecteren) over inhoudelijke voortgang, waarin ook aandacht is voor bijvoorbeeld het contact met relevante stakeholders en subsidie-/opdrachtgevers. Zo laat de raad zich steeds informeren over de gang van zaken in de organisatie en de externe ontwikkelingen.
- Door jaarlijks overleg met het management team houdt de raad van toezicht voeling met de uitdagingen die zich in de uitvoering voordoen.
- Door jaarlijks overleg met de ondernemingsraad, houdt de raad voeling met de aandachtspunten die vanuit medezeggenschap op de agenda staan.

De raad van toezicht houdt toezicht op het besturen van de stichting en op de bestuurder en zorgt waar nodig voor kritisch en constructief tegenwicht. Hij opereert hierbij vanuit vertrouwen naar de bestuurder en de stichting. Daarbij luistert hij en is positief kritisch. De raad en de bestuurder betrachten wederzijds maximale transparantie. Dit betekent dat de bestuurder de raad meeneemt in relevante ontwikkelingen en belangrijke (strategische) keuzes. De raad bevraagt de bestuurder in een open setting. Hierbij wordt bewaakt dat de raad en bestuurder zuiver in hun rol blijven. Het blijft aan de bestuurder om besluiten te nemen.

Vaste aandachtspunten van de raad zijn:

- Continuïteit van de organisatie
  - Stabiele (voorspelbare) bedrijfsvoering en financiële resultaten
  - Degelijke omgang met risico's
  - Het opbouwen dan wel vasthouden van een afdoende financiële buffer
- Heldere externe profilering van de organisatie
- Een organisatie met hart voor haar medewerkers
- Aandacht voor bevordering diversiteit

#### Samenstelling en werkwijze raad van toezicht

De raad streeft naar een samenstelling die een goede afspiegeling is van de maatschappij en de

doelgroepen waarvoor Pharos zich inzet. Bij de samenstelling wordt gelet op de aanwezigheid van diverse, elkaar aanvullende kennisgebieden en vertegenwoordigers van voor Pharos relevante stakeholders en functionele netwerken. Ook binnen de raad is diversiteit een belangrijk aandachtspunt.

De raad functioneert als een collegiaal collectief, echter onverkort de individuele verantwoordelijkheid. Het doel hiervan is de degelijkheid van besluiten te bevorderen. Daarbij is het van belang dat de leden de ruimte nemen én krijgen voor open discussie en een actieve dialoog met respect voor elkaars uitgangspunten, leidend tot een collegiaal besluit binnen de raad van toezicht. Besluitvorming vindt daarom bij voorkeur plaats op basis van consensus en zo nodig op basis van meerderheid van stemmen (conform de statutaire bepalingen).

### Informatie voorziening

Goede informatievoorziening is een wederzijdse verantwoordelijkheid en een belangrijke voorwaarde om een gezamenlijk beeld van de organisatie te laten ontstaan. Voor de bestuurder geldt een brengplicht, voor de raad een haalplicht.

Onder het kopje 'Uitgangspunten en doel van het interne toezicht' zijn al diverse informatiebronnen voor de raad genoemd. Om ook inzicht in de kwaliteit te houden, zal de (bevordering van de) deskundigheid van het personeel ook periodiek op de agenda komen. Dan kunnen zaken als opleidingsbeleid en de persoonlijke ontwikkelcyclus worden toegelicht.

### Horizontaal en situationeel toezichthouden

De raad van toezicht begeeft zich op onderstaande assen overwegend (en bij voorkeur) aan de linker zijde van het onderstaande spectrum:



De raad van toezicht streeft naar een horizontale vorm van toezichthouden. Daarbij steunt het toezicht niet alleen op controle achteraf, maar ook op samen met de bestuurder borgen van keuzes en processen vooraf. Op bijvoorbeeld de onderwerpen financiën en risicobeheersing past een meer controlerende rol. Tegelijk past ook hier een proactieve blik, naar de toekomst toe.

De vertrekpunten bij de samenwerking met de bestuurder zijn wederzijds begrip en transparantie in handelen.

De raad van toezicht verstaat onder situationeel toezicht dat de stijl en intensiteit van toezichthouden kunnen en moeten variëren. Hierbij wordt gestreefd naar consistentie, zonder dat dit maatwerk in de weg staat en houdt hij – afhankelijk van de omstandigheden - gepaste afstand. Zo weegt de raad mee in welke fase/situatie de organisatie zich bevindt, hoe de externe dynamiek eruit ziet en in welke mate bijvoorbeeld financiering (langdurig) is zeker gesteld.