

Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld	pagina
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding	1/13

Inhoud

1.	Leeswijzer	3
2.	Wonen, welbevinden en zorg	3
3.	De naam “Het Ouden Huis”	4
4.	De behoefte	4
5.	Maatschappelijk ondernemen	4
6.	Leidende principes voor BV configuraties	5
7.	Bestuur, toezicht en publieke verantwoording	5
8.	Kardinale deugden	6
9.	De structuur	6
10.	HOH Holding BV	7
11.	HOH LOCATIE	7
12.	Risicobeheersing	7
13.	PGB	8
14.	Overleg RvC met bewoners	8
15.	Overleg RvC met afvaardiging medewerkers	8
16.	Rolverdeling AvA, bestuur en RvC	8
16.1.	De AvA (oprichters/UBO's)	8
16.2.	Bestuur	9
16.3.	RvC	9
17.	De gecombineerde vergadering AvA, bestuur en RvC	10
18.	Financiële en bestuurlijke continuïteit	11
19.	Personele bezetting op termijn	11
20.	Ontwikkeling en realisatie nieuwe locaties	11
20.1.	Vastgoedontwikkeling en realisatie	12
20.2.	Coöperatieve vereniging (COÖP VER)	12

Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding

pagina
2/13

21. Bijlage 1

13



Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding

pagina
3/13

1. Leeswijzer

Deze notitie is bedoeld voor de AvA-RvC het bestuur en stakeholders. Het is een leidraad waarlangs we de verantwoording van het bestuur en het toezicht van de RvC kunnen leggen. In cursief de passages voor een publieksversie die gepubliceerd zal worden op de website.

Met voetnoten wordt verwezen naar de leidende principes voor BV configuraties. Zie voor een uitleg paragraaf 6. Deze notitie behoeft elk jaar een evaluatie en update¹. Dit is opgenomen in de Agenda P&C AvA RvC.

Deze versie is vastgesteld met een besluit van de AVA RVC en Bestuur in de AVA RVC d.d. 21 mei 2025.

2. Wonen, welbevinden en zorg

Na een jaar praten en voorbereiden over hoe de laatste levensfase anders en beter kon worden ingericht schreven Leonard Smit en Karel van Berk zich in 2014 in bij de KvK. Ervaringen met eigen (schoon)ouders bracht ze tot de conclusie dat systemen wet- en regelgeving meer en meer bepalend zijn in iemands laatste levensjaren. Dat moest anders. Het gaat om mensen. Dat leidde tot een missie en visie die uitgaat van de mens als vertrekpunt.

Missie (waar we voor staan):

Wonen en welbevinden tot het laatst voor alle ouderen.

Visie (waar we voor gaan):

Het Ouden Huis biedt kleinschalig wonen met welbevinden en zorg voor ouderen met een kleine tot middelgrote portemonnee op basis van de principes van Positieve Gezondheid.

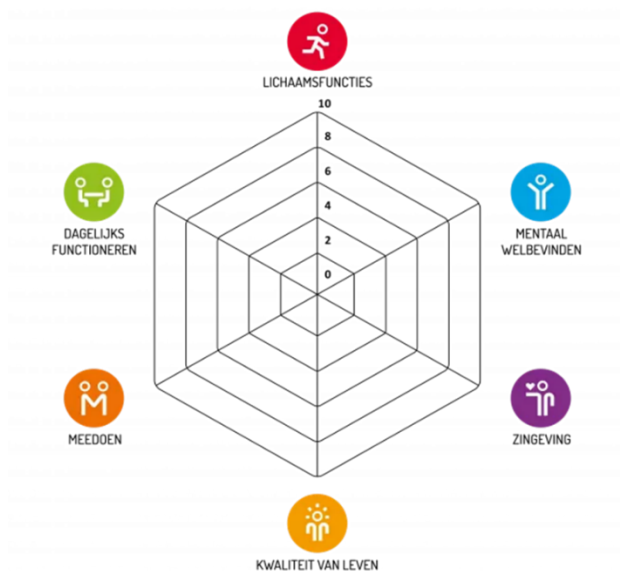
¹ Principe: Regelmatig herijken



Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum 21-5-2025 versie 0.5 status Vastgesteld opgesteld HOH Holding

pagina 4/13



Bij de ondersteuning van de mensen gaat HOH uit van de principes van Positieve Gezondheid. Een bredere kijk op gezondheid, uitgewerkt in zes dimensies. Bedoeld om via deze weg bij te dragen aan het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan. En om daarbij zo veel mogelijk eigen regie te voeren.

3. De naam “Het Ouden Huis”

Het woord “Ouden” in de naam van Het Ouden Huis associeert met wijsheid, de stamhoofden van een volk of stam. Eind 18^e eeuw ten tijde van de Franse Revolutie was er een Raad van Ouden het toenmalige Hogerhuis. Het past bij de opvatting dat mensen op hoge leeftijd meer dan wijs genoeg zijn om zelf te bepalen wat goed voor ze is. Het woord “Huis” associeert met een thuis. Je wil graag je eigen plek die vertrouwd aanvoelt.

4. De behoefte

De maatschappij heeft behoefte aan oplossingen voor de toenemende vergrijzing en daaruit volgende vraagstukken op het gebied van wonen, welbevinden en zorg. Wat bedacht is in 2014 wordt een decennium later meer en meer omarmt door beleidsmakers. Minister Helder (VWS) op bezoek in januari 2024 noemt HOH een voorbeeld.

5. Maatschappelijk ondernemen

Als vreemde eend in de bijt van het bestaande zorglandschap kiest HOH bewust voor de combinatie van wonen, welbevinden en zorg. Maar wel met de focus op louter en alleen

Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding

pagina
5/13

de doelgroep senioren met lage en middeninkomens. Daarbij is gekozen voor het model van een risicodragende onderneming met een maatschappelijk doel².

6. Leidende principes voor BV configuraties

In deze notitie is beschreven hoe RvC, aandeelhouders en bestuur zich tot elkaar verhouden.

De principes zijn:

1. Toezicht tot op de bodem. Hiermee wordt bedoeld dat het toezicht zich uitstrekt over de volle breedte en diepte van de organisatie van HOH. RvC gaat jaarlijks in gesprek met bewonerscommissie en afvaardiging van het personeel.
2. Transparantie. Doel is de structuur van de organisatie duidelijk neer te zetten inclusief de rollen die betrokken personen hebben binnen het bestuur, de RvC en de AvA en zichtbaar te maken welke beloning zij daarvoor ontvangen.
3. Eenvoud. HOH is een samengestelde organisatie met meerdere BV's en Stichtingen. Doel is transparant te zijn en het niet onnodig complex te maken. De structuur die is gemaakt is ingegeven door het type activiteit, scheiden van wonen en zorg en het beheersen van risico's voor zowel de bewoners als de initiatiefnemers.
4. Tegengaan van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling. Binnen de BV-structuur waarbij de bestuurder ook aandeelhouder is, is het van belang helder te zijn over de rolverdeling en beloning en het inbouwen van de juiste checks and balances om belangentegenstellingen bloot te leggen. De RvC kan met een goede inrichting van de checks and balances als marktmeester optreden en heeft daarvoor een aantal specifieke bevoegdheden.
5. Regelmatig herijken. Organisaties en opvattingen over governance zijn levendig. Deze notitie komt jaarlijks op de agenda van de AvA -RvC om te bespreken en waar nodig te herijken aan de hand van de laatste ontwikkelingen binnen de totale organisatie van Het Ouden Huis (HOH).

7. Bestuur, toezicht en publieke verantwoording

HOH zet zich in voor een kwetsbare doelgroep (senioren zonder en met behoefte aan ondersteuning op het gebied van wonen welbevinden en zorg) en maakt daarbij gebruik van budgetten die beschikbaar komen uit de algemene middelen van de overheid en

² Principes: Transparantie; Eenvoud.



Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding

pagina
6/13

verzekeringsgeld. Mensen in een kwetsbare positie kunnen zich afhankelijk voelen van hun dienstverlener. HOH heeft de maatschappelijke verantwoordelijkheid daar geen misbruik van te maken.

Verder is het zaak dat HOH de middelen die zij ontvangt van bewoners, overheid en verzekeraars doelmatig en verantwoord inzet ten behoeve van de doelgroep en stuurt op financiële continuïteit met maatschappelijk verantwoorde marges. Het is aan de bestuurder hier op een juiste manier invulling aan te geven.

De RvC is klankbord van de bestuurder en houdt toezicht op het beleid en handelen van het bestuur. Dat toezicht strekt zich ook uit over de dochter BV's, en Stichtingen waar HOH Holding BV tevens de rol van bestuurder vervult³. De RvC richt zich naar het belang van de onderneming, het belang van de doelgroep, het maatschappelijk belang en de uitvoering van de zorgtaken zoals die volgen uit wet- en regelgeving⁴.

8. Kardinale deugden

We zullen af en toe falen. Daar waar we falen is het van belang dat bespreekbaar te maken in het overleg AVA-RVC en Bestuur. De kunst is om niet te vervallen in de reflex van meer regels in de veronderstelling dat daarmee alles oplosbaar is. Bij het bespreekbaar richten we ons naar de vier kardinale deugden die enkele eeuwen voor het begin van onze jaartelling zijn opgetekend door de filosofen Plato en Aristoteles: Wijsheid; Rechtvaardigheid; Moed; Matigheid⁵.

9. De structuur

De organisatie van HOH is schematisch weergegeven in bijlage 1. Alle bedrijven en stichtingen die bijdragen aan de missie van HOH dragen ook altijd de naam van HOH in zich. Daarmee maken we zichtbaar dat er samenhang is in de activiteiten van de verschillende bedrijven en stichtingen binnen de totale structuur van HOH⁶. Fundis Holding BV is voor 50% mede eigenaar van de 1^e dochter. Het streven is om bij elke

³ Principes: Toezicht tot op de bodem; Transparantie; Eenvoud.

⁴ Principe: Tegengaan van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling

⁵ Principes: Eenvoud; Regelmatig herijken.

⁶ Principe: Transparantie

Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld	pagina
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding	7/13

nieuwe locatie een 50% zorgpartner te vinden voor de dochteronderneming. Binnen het werkgebied van Fundis zal dat met Fundis zijn.

10. HOH Holding BV

HOH HOLDING BV is de spin in het web en bewaakt de missie en visie. De RvC toetst of het bestuur daar ook naar handelt⁷.

11. HOH LOCATIE

Voor elke locatie richt HOH Holding BV een dochteronderneming HOH LOCATIE XXX BV en een stichting HOH LOCATIE XXX op waar alles op gebied van wonen, welbevinden en zorg bij elkaar komt. De stichting is een administratieve entiteit zonder medewerkers op de loonlijst. De dochteronderneming heeft de medewerkers in dienst en voert het dagelijks werk uit gericht op het welbevinden en de zorg van de bewoners⁸.

12. Risicobeheersing

Om de risico's binnen de totale organisatie beheersbaar te houden zijn wonen enerzijds en zorg anderzijds van elkaar gescheiden. Bij het welbevinden en de zorg gaat het om handelen volgens de principes van Positieve Gezondheid. In de zorg gaat het meer specifiek over het voldoen aan de kwaliteitseisen die worden gesteld aan de zorgorganisatie vanuit de wet waaronder de WMO, ZVW, WLZ, WKKGZ, BIG, WMCZ, WZD, WTZA alsook belangrijke veldnormen waaronder het Generiek Kompas, de Beroepscode van Verpleegkundigen en Verzorgenden en Overdracht van Medicatiegegevens in de zorg. Bij het wonen gaat het over het huren van het gebouw en verhuren van woningen en eventueel exploiteren (beheer en onderhoud) van het gebouw. De huur en verhuur van woningen heeft een heel andere bedrijfsmatige karakteristiek dan het bieden van diensten op het gebied van welbevinden en zorg.

Jaarlijks maakt het bestuur een risicoscan van alle bedrijfsonderdelen en de interne processen⁹.

⁷ Principes: Toezicht tot op de bodem; Tegengaan van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling; Regelmatig herijken.

⁸ Principes: Transparantie

⁹ Principes: Toezicht tot op de bodem; Regelmatig herijken.



Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding

pagina
8/13

13. PGB

Het aanvragen van een PGB budget is een zaak van de bewoners zelf. HOH blijft zo buiten de budgettering van haar eigen omzet. HOH biedt wel ondersteuning door het beschikbaar stellen van de inzet van een mantelzorgmakelaar die de bewoners helpt bij het aanvraagproces bij gemeente, zorgverzekeraar, CIZ of Zorgkantoor. HOH betaalt de mantelzorgmakelaar omdat zij een belang heeft bij een snelle doorlooptijd van de procedures omdat HOH wel de kosten draagt vanaf het moment dat er meer zorg gevraagd wordt¹⁰.

14. Overleg RvC met bewoners

De RvC - al dan niet voltallig - spreekt minimaal eens per jaar met de lokale bewonerscommissie om zich te oriënteren op de wijze waarop HOH en het bestuur haar rol als dienstverlener op de terreinen wonen, welbevinden en zorg invult¹¹.

15. Overleg RvC met afvaardiging medewerkers

De RvC – al dan niet voltallig - spreekt minimaal eens per jaar met een afvaardiging van de medewerkers om zich te oriënteren op de vraag of het fijn is om bij HOH te werken en is HOH een fijne werkgever¹²?

16. Rolverdeling AvA, bestuur en RvC

16.1. De AvA (oprichters/UBO's)

De aandeelhouders Leonard Smit (4%) en Karel van Berk (96%) zijn tevens de oprichters en UBO's. Zij zijn zowel aandeelhouder als koersbepaler en zitten als aandeelhouders samen in de AVA. Zij willen op enig moment via dividend zich beloond zien worden voor de door hen gedane financiële investeringen en geïnvesteerde tijd¹³.

¹⁰ Principes: Transparantie

¹¹ Principes: Toezicht tot op de bodem; Regelmatig herijken.

¹² Principes: Toezicht tot op de bodem; Regelmatig herijken.

¹³ Principes: Transparantie; Regelmatig herijken.

Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld	pagina
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding	9/13

16.2. Bestuur

Van de twee UBO's is Karel van Berk tevens via KA van Berk Holding BV bestuurder van HOH Holding BV. De bestuurder van HOH Holding BV is de spin in het web van de gehele organisatie van HOH. Deze bestuurder treedt tevens op als bestuurder van de dochter BV's van HOH Holding BV (ook ingeval van een joint venture met een zorgorganisatie) en als bestuurder van de stichtingen. HOH heeft de maatschappelijke verantwoordelijkheid de middelen die zij ontvangt van de doelgroep, overheid en verzekeraars doelmatig en verantwoord in te zetten ten behoeve van de doelgroep en stuurt op financiële continuïteit met maatschappelijk verantwoorde marges. Het is aan de bestuurder hier op een juiste manier invulling aan te geven¹⁴.

De bestuurder is uitvoerend verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van HOH Holding BV de dochterondernemingen en de stichtingen. Het bestuur ontwikkelt beleid en stuurt op de financiële - en kwalitatieve performance van HOH. Daar hoort bij het bieden van voldoende kwaliteit van wonen, welbevinden en zorg die betaalbaar is en passend bij de behoefte van de doelgroep zowel in het heden als in de toekomst. En dat op een robuust fundament om de continuïteit van de diensten die worden aangeboden ook op lange termijn te blijven borgen. De bestuurder die tevens aandeelhouder/UBO is heeft een grote verantwoordelijkheid als het gaat om transparantie richting AvA en RvC¹⁵. De bestuurder wordt benoemd door de AvA en legt verantwoording af aan de AvA en de RvC. De RvC stelt de beloning van de bestuurder vast.

16.3. RvC

De RvC is zowel klankbord van- als kritisch toezichthouder op het bestuur. De RvC zoomt uit en reflecteert op het functioneren van het bestuur¹⁶. De RvC doorziet binnen de constellatie waarin bestuurder ook aandeelhouder is op welke wijze er sprake kan zijn van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengelingen¹⁷.

De RvC ziet toe op de inzet van passende checks and balances die haar in staat stelt zicht te houden op¹⁸:

¹⁴ Principes: Transparantie; Tegengaan van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengelingen

¹⁵ Principe: Transparantie

¹⁶ Principe: Toezicht tot op de bodem.

¹⁷ Principe: Tegengaan van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling.

¹⁸ Principes: Toezicht tot op de bodem; Transparantie; Tegengaan van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling; Regelmatig herijken.

Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding

pagina
10/13

- De missie en visie van HOH.
- Maatschappelijk verantwoord opereren.
- De rol van de persoon die nu zowel bestuurder als aandeelhouder is.
- De feedback van de bewonerscommissies
- De feedback van de afvaardiging van de medewerkers
- Het gebruik van de principes van positieve gezondheid in de benadering van bewoners en medewerkers.
- Verantwoord huurprijsbeleid.

De AVA benoemt de RvC leden en stelt de beloning van de RvC leden vast. De RvC legt verantwoording af aan de AvA¹⁹.

De leden van de RvC zijn natuurlijke personen en opereren zonder last of ruggenspraak.

17. De gecombineerde vergadering AvA, bestuur en RvC

AvA, bestuur en RvC vergaderen minimaal 3 per jaar. De AvA en de RvC vergaderen formeel niet buiten deze vergadermomenten. Zo is maximaal zichtbaar welke afwegingen er spelen bij het nemen van cruciale besluiten. En welke afwegingen AvA en bestuurder daarbij maken en op welke wijze de RvC daarin haar rol als klankbord en toezichthouder vervult²⁰.

De agenda van de gecombineerde vergaderingen AvA en RvC volgt uit de Agenda P&C AvA-RvC waarin minimaal een jaar vooruit wordt gekeken. Aan het einde van elke AvA-RvC vergadering worden de agendapunten van de volgende vergadering gezien en benoemd. De voorbereiding van de AvA-RvC wordt gedaan door het bestuur met één van de RvC leden die deze rol bij toerbeurt vervullen en ook die vergadering zal voorzitten. Zowel het bestuur, de AvA als de RvC kunnen onderwerpen aandragen om toe te voegen of af te voeren. Wanneer tussentijds behoefte is een onderwerp te agenderen stuurt diegene daarover bericht aan het bestuur die dat vervolgens opneemt in de agenda van de eerstvolgende AvA-RvC.

De aandeelhouders verzorgen de notulen.

¹⁹ Principe: Transparantie

²⁰ Principes: Toezicht tot op de bodem; Transparantie; Tegengaan van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling

Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding

pagina
11/13

18. Financiële en bestuurlijke continuïteit

HOH streeft naar een financieel gezonde bedrijfsvoering met aandacht voor een gezonde balans, exploitatie en kaspositie van zowel de holding, de dochterondernemingen als de stichtingen. De omzet van HOH Holding BV komt uit de fee voor haar backofficetaken voor de dochterondernemingen en de stichtingen.

19. Personele bezetting op termijn

Demografisch zitten we op een scenario waarbij het de vraag is of en hoe we de personele bezetting de komende twintig jaar voldoende op peil weten te houden. Nu werkt ongeveer 1 op de 6 werknemers in Nederland in de zorg. Dat zou in 2040 ongeveer 1 op de 4 moeten zijn. Dat zal niet gebeuren en dus is het noodzaak hierop te anticiperen.

OH zet in op een zo groot mogelijk vast team met de volgende stimulerende maatregelen²¹:

- Jongeren van school gelegenheid geven maatschappelijke stage te lopen bij HOH.
- Studenten/jongeren in huis te laten wonen en bij te laten dragen aan het welbevinden van bewoners maar ook als achterwacht voor de BHV en bij calamiteiten in de nacht die de slaapwacht alleen niet kan vervullen.
- Open te staan voor zij-instromers.
- Mensen die herintreden of van baan wisselen een kans te geven.
- Zorgmedewerkers voor wie het werk in verpleeghuizen fysiek te zwaar is geworden.
- Niet bang zijn om mensen aan te nemen die de zestig zijn gepasseerd.
- Meer inzetten op welbevinden.
- De instroom van jongere ouderen die vrijwilligerswerk in HOH willen doen.
- Wanneer mogelijk intern huisvesting bieden aan een zorgmedewerker.
- Op groepsniveau een vliegende keep aanstellen om direct in te kunnen vallen op de locatie waar een gat in het rooster valt.

20. Ontwikkeling en realisatie nieuwe locaties

²¹ Principe: Regelmatig herijken.

Goed bestuur, verantwoording en toezicht

datum	versie	status	opgesteld
21-5-2025	0.5	Vastgesteld	HOH Holding

pagina
12/13

20.1. Vastgoedontwikkeling en realisatie

De UBO's van HOH kiezen ervoor om waar mogelijk en gewenst zelf de kar voor de ontwikkeling en realisatie van nieuwe locaties voor HOH te trekken. Deze activiteiten spelen zich af buiten de directe invloedssfeer van HOH Holding BV en daarmee ook buiten het directe zicht van de RvC. Ontwikkeling en realisatie is een heel ander speelveld dan de exploitatie van wonen, welbevinden en zorg. Met andere omzetten en andere risico's die zich slecht tot elkaar verhouden binnen de constellatie van één bedrijf met een (financieel) kwetsbare doelgroep als eindgebruiker/afnemer van wonen, welbevinden en zorg²².

Een denkbaar risico is dat de UBO's de prijs van het vastgoed opdrijven ten gunste van zichzelf en ten nadele van een locatie van HOH met als gevolg hogere woonlasten en dienstverleningskosten voor de bewoners. Om oneigenlijke zelfverrijking van de UBO's of de bestuurder tegen te gaan zal voor ieder project een marktconformiteitstoets worden gedaan door een externe taxateur²³.

20.2. Coöperatieve vereniging (COÖP VER)

De UBO's van HOH onderzoeken de mogelijkheid om de financiering van locaties buiten de reguliere kanalen van beleggers of corporaties rond te krijgen. Doel hiervan is het vermogen dat zal groeien op (lange) termijn beschikbaar te houden en in te kunnen zetten voor meer locaties. De COÖP VER lijkt hiervoor het meest aangewezen model. De juridische en financiële uitwerking hiervan is in onderzoek. Of HOH Holding BV en/of de RvC hierin al dan niet een rol wordt toegedicht is onderwerp van de verdere uitwerking²⁴.

²² Principe: Transparantie.

²³ Principe: Tegengaan van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling.

²⁴ Principe: Transparantie.

