

# **Toezichtkader Carintreggeland 2023-2024**

**Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht van 19 juni 2023>**

## Inhoud

1. Inleiding		4
2. Toezichtvisie		5
2.1 Good Governance		5
2.2 Visie Carintreggeland		6
2.2.1 Onze visie		6
	6	
	6	
2.2.2 Visie op Toezicht		6
3. Toezichtkader		7
4. Doel en middelen		8
Bijlage 1 toetsingskaders		12

## **1. Inleiding**

De Raad van Toezicht (RvT) heeft in overeenstemming met de Zorgbrede Governancecode een visie op de wijze waarop hij toezicht uitvoert. Deze visie legt de RvT vast in dit toezichtkader.

Naast maatschappelijke verantwoording is een gemeenschappelijk gedragen toezichtkader ook een manier om een professionele dialoog aan te gaan over de visie op toezicht binnen Carintreggeland en de bijdrage die ieder RvT lid afzonderlijk en de RvT als team, daaraan kan leveren.

## **2. Toezichtvisie**

### **2.1 Good Governance**

De RvT van Carintreggeland houdt toezicht op de besturing van de organisatie door de RvB, treedt op als werkgever en staat de RvB met raad terzijde. Uitgangspunt is dat de RvB als statutair bestuur, bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de RvT en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. De RvT en de RvB bewaken zorgvuldig hun samenspel en verantwoordelijkheden.

Goede zorgverlening is meer en meer een gemeenschappelijk gedragen belang waarbij iedereen (intern en extern) vanuit de eigen functie/rol een verantwoordelijkheid heeft.

De evaluatie van de kwaliteit van de dienstverlening wordt bepaald door alle betrokkenen; cliënten/familieleden, medewerkers, bestuurders, externe partners en toezichthouders.

De uitdaging, ook in governance, is gelegen in de vraag hoe de toegevoegde waarde van Carintreggeland voor de cliënt, en in bredere zin van Carintreggeland voor de samenleving, kan worden gerealiseerd en kan bijdragen aan waardevol leven voor de cliënt, waardevol werken voor de medewerker en het duurzaam en betaalbaar houden van de zorg.

De RvT vervult hierbij in nauwe samenwerking met de RvB een eigenstandige rol.

Intern toezicht vraagt een gezonde interactie tussen bestuur en toezicht. Hiertoe moeten RvB en RvT als team kunnen inspelen op veranderende waarden en contexten. De veranderende focus op de zorg loopt parallel met maatschappelijke ontwikkelingen. In toenemende mate worden RvB en RvT uitgedaagd om actief, in relatie tot de organisatieomgeving, te ontdekken wat het goede is om te doen en welke rollen daarbij horen en worden ingenomen.

Toezicht uitoefenen op een organisatie in de zorg is al lang niet meer een louter interne aangelegenheid en een vastomlijnd spel tussen RvT en RvB op basis van wat is voorgeschreven. De uitdaging voor RvT en RvB ligt in het herkennen van het type uitdaging en daarop het juiste handelingsperspectief weten te vinden.

Vanuit de visie en de strategische koers van Carintreggeland staan RvB en RvT in verbinding met de organisatieomgeving gericht op het organiseren van wat nodig is voor de maatschappelijke opgaven en individuele behoeften van cliënten. De RvT stimuleert de dialoog (en is daar onderdeel van) en motiveert en faciliteert de organisatie en de RvB in de

breder taakopvatting die past bij het beantwoorden van de vraag voor welke uitdagingen de organisatie staat en wat de betekenis daarvan is voor onze cliënten. Niet alleen de besturing van de organisatie, maar het doel (betekenis) en de effecten van die besturing in breder verband is onderwerp van gesprek.

RvB en RvT staan voor dezelfde organisatiewaarden. Beiden zijn daaraan dienstbaar. RvB en RvT werken samen in alle openheid, ieder vanuit hun eigen rol.

In de wijze van toezicht houden, is de RvT transparant en toegankelijk voor in- en externe belanghebbenden, weet de RvT wat er speelt en is hij aanspreekbaar en afrekenbaar. Communicatie en openheid zijn sleutelbegrippen voor de RvT die steeds probeert om daar een eigentijdse invulling aan te geven. Dit is geen statisch geheel maar beweegt flexibel mee met de maatschappelijke opvattingen die leven over intern en extern toezicht.

## **2.2 Visie Carintreggeland**

### **2.2.1 Onze visie**

Carintreggeland werkt voor en met mensen. Carintreggeland is een Twentse organisatie, verankerd in de Twentse samenleving. In alle steden, dorpen en buurtschappen kennen we de weg, kennen we de mensen en kennen mensen ons. Carintreggeland biedt dag -en thuisbegeleiding, wijkverpleging, verpleeghuiszorg, herstellzorg en woonvoorzieningen.

Carintreggeland ondersteunt mensen op veel manieren om een zo waardevol mogelijk leven te leiden, zoals zij dat graag willen. Dit doen we liefdevol, met warmte en voelbare aandacht. We zijn dichtbij en van betekenis op het moment dat cliënten ons nodig hebben.

Ieder mens is uniek en waardevol. Vanuit die overtuiging bieden wij ondersteuning zorg, wonen en welzijn op maat. Het is ons doel dat cliënten zoveel mogelijk kunnen leven zoals zij gewend zijn en de dingen kunnen doen die voor hen belangrijk zijn.

We versterken de gezondheid door te kijken en te onderzoeken met de cliënt wat wél kan, wat belangrijk is om zelfstandig te blijven en regie te houden. We zetten in op dat wat voor cliënten waarde toevoegt aan de manier waarop ze wonen, sociale contacten onderhouden, hun welzijn en hun lichamelijke en geestelijke gezondheid op peil houden: Waardevol Leven.

Medewerkers bieden we wat nodig is om elke dag goed en prettig te werken en zo het verschil te maken voor de cliënten: Waardevol Werken.

Alle rand voorwaardelijke zaken zijn zó ingericht dat zowel aan de verwachtingen van medewerkers als cliënten kan worden voldaan. Dit geeft de ruimte om te verbeteren, innovatief te zijn en ons te onderscheiden: Gezonde Organisatie.

Waardevol Leven en Waardevol Werken en Gezonde Organisatie vormen de pijlers van onze visie die samen in balans moeten zijn.

Alles wat we doen, doen we met aandacht. Voor bewoners en cliënten, voor medewerkers en vrijwilligers. We zien elkaar, luisteren naar elkaar en kennen elkaar. Wij kijken op een andere manier naar zorg. Wij willen laten zien dat waardevol leven in elke leeftijdsfase mogelijk is als we het samen doen. Samen omdat wij geloven dat het bieden van goede en vertrouwde ondersteuning en zorg alleen maar samen kan met cliënten, familieleden, vrijwilligers, mantelzorgers en andere zorgpartners.

Dit doen we vanuit vier kernwaarden: open, vertrouwen, samen en moedig. Deze waarden geven ons houvast en verbinden ons met elkaar. De kernwaarden laten zien wie we zijn, waarin we geloven en stimuleren het vertrouwen in onze onderlinge relaties.

### 2.2.2 Visie op toezicht

De RvT ziet er in het algemeen op toe dat door goede zorgverlening en ondersteuning wordt gewerkt aan een passende taakopvatting die past bij de vragen en ontwikkelingen in de samenleving in het algemeen en de vraag van de client in het bijzonder. De RvT laat zich hierbij leiden vanuit een breed, meervoudig perspectief van cliënten, medewerkers, de organisatie en de maatschappij. Hiermee levert Carintreggeland als zorginstelling een bijdrage aan de maatschappelijke waarde van zorg.

- de RvT richt zich in de veranderende context proactief op de maatschappelijke positionering en legitimering van de organisatie.
- de RvB en de RvT spelen als team in op veranderende waarden en bepalen in samenspel welke rol zij daarin hebben. Hierin ontstaat ruimte voor individueel clientbelang (waardevol leven) en professionaliteit van de medewerkers (waardevol werken).
- de RvT is een reflecterende en adviserende sparringpartner van de RvB (organisatie) waarbij de RvT gevoel, inzicht en kennis heeft voor welke veranderingen nodig zijn in de organisatie en wat die veranderingen betekenen in de dagelijkse interactie met cliënten.
- de verantwoordelijkheid voor het toezicht in het kader van keten- en netwerksamenwerking (co-creatie) reikt verder dan de eigen organisatie. Dit vraagt om een gedeelde maatschappelijke opgave. De RvT ziet het als zijn verantwoordelijkheid om toezicht flexibel en zo nodig in samenwerking met anderen vorm te geven.
- de RvT treedt de onvoorspelbaarheid van toekomstige ontwikkelingen die tot een nieuwe dynamiek in de samenleving en daarmee de zorg leiden, op een proactieve manier tegemoet en verbindt dit met de visie van de organisatie.
- de RvT laat de uitoefening van zijn toezicht aansluiten op de specifieke omstandigheden en situatie van de organisatie op enig moment.
- de RvT ziet toezicht als dialoog; een manier om te ontdekken op basis van welke waarden bepaalde keuzes worden gemaakt en dat dialoog kan leiden tot een verdieping van die waarden en beter inzicht in de bestuurlijke dilemma's.

#### Vanuit de visie op toezicht levert de RvT concreet de volgende bijdragen:

1. De RvT ziet erop toe dat de inhoudelijke visie op zorg (bedoeling van de organisatie) wordt geformuleerd en ziet toe op de kwaliteit van de discussie hierover. Hij denkt vanuit eigen waarnemings- en oordeelsvermogen mee en streeft naar inhoudelijke impulsen vanuit het perspectief van maatschappij en doelgroep. In nauw samenspel met de RvB:
  - zorgt de RvT ervoor dat hij structureel en systematisch zicht heeft op de omgeving, relaties onderhoudt met relevante belanghouders/cliënten en hiervoor passende vormen en instrumenten gebruikt (wisselende perspectieven).
  - draagt de RvT zorg voor het borgen van belangen van de doelgroep, stakeholders en de maatschappij in relatie tot zijn toezichthoudende rol.
  - geeft de RvT actief inhoud aan de dialoog met maatschappelijke partners.

- geeft de RvT actief inhoud aan de wijze waarop de belangen van de doelgroep betrokken kunnen en moeten worden in het toezicht.
- kent en beoordeelt de RvT de organisatie en de risicoparameters en is een actieve reflecterende en adviserende sparringpartner voor de RvB.
- ziet de RvT toe op de kwaliteit van de zorg, de integriteit van de bedrijfsvoering en inspireert de ontwikkeling naar een waardengemeenschap. Hij stimuleert, denkt mee en spreekt het bestuur aan in het geval daaraan behoefte is.
- houden de RvT-leden elkaar onderling scherp (intervisie) op een kritische houding en selecteren op – op de omgeving afgestemde- diversiteit en professionele competentie.

### 3. Toezichtkader

Onder toezichtkader wordt verstaan de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht die door de RvT zelf zijn gespecificeerd.

De RvT volgt de governance principes en governance eisen zoals wettelijk bepaald en zoals vastgelegd in de Governancecode Zorg (2017). De RvT ziet erop toe dat ook de RvB in overeenstemming met de wet en de Governancecode handelt.

De RvT en de RvB hebben de formele governance eisen uitgewerkt in statuten en reglementen RvT en RvB. Deze zijn openbaar. In de statuten is omschreven welke bestuursbesluiten de goedkeuring van de RvT behoeven en welke besluiten tot de eigenstandige bevoegdheid van de RvT behoren. Waar de RvT goedkeuring geeft kan dat ook een proactieve invulling hebben. Dus niet alleen formele goedkeuring achteraf maar een goedkeuring onder voorwaarden, wat betekent dat situationeel risicovolle dossiers in het bijzonder, worden gemonitord zodat tijdige bijsturing mogelijk is.

In zijn werkwijze bewaakt de RvT in samenspraak met de RvB de actuele, tijdige en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen en documenten, via meer informele werkvormen, ontmoetingen én via andere bronnen dan de RvB. De RvT wordt vroegtijdig geattendeerd op ontwikkelingen. De RvT stelt in samenspraak met de RvB een informatieprotocol vast.

De basistoets voor de RvT is het oordeel of de RvB in control is. Soft controls vormen hiertoe een belangrijk onderdeel van het toezichtkader. Daaronder worden zaken verstaan als ruimte voor eigenaarschap, integer handelen, besturing op basis van vertrouwen in medewerkers, participatie van cliënten, de cultuur van aanspreken en leren.

Daarnaast vormt risicobeheersing onderdeel van het toezichtkader. Hierbij ligt de focus op de vraag of de besturing van de organisatie op koers ligt, het huis op orde is, om de strategische doelen te bereiken en dat de risico's adequaat beheerst worden. De RvT ziet erop toe dat volgens de besturingsfilosofie en binnen de kaders van het beleid van Carintreggeland de resultaatverantwoordelijkheid wordt waargemaakt.

Behalve de doelbewust gecreëerde instrumenten zijn ook ontwikkelingen in de samenleving/maatschappelijk klimaat van invloed op het functioneren van bestuur en toezicht. Daarbij gaat het zowel om verwachtingen aan de organisatie, de professionals en ontwikkeling van cliënten, alsook om opvattingen over bijvoorbeeld leiderschap, de rol van toezichthouders en integriteit. De opvattingen over goed bestuur en toezicht zijn continu in ontwikkeling en beïnvloeden het in de praktijk.

### 4. Doelen en middelen

Vanuit de bovenstaande visie formuleren we voor de RvT de volgende concrete doelen:

- 1 De RvT voelt zich verantwoordelijk voor en draagt bij aan een kwalitatief goede en veilige ondersteuning aan de cliënten waar nodig in een passende en veilige woonomgeving (waardevol leven)**

Vanuit waardevol leven spelen we in op de op de unieke situatie van elke client. Wat de client onder waardevol leven verstaat, geldt als startpunt voor de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening. De RvT heeft oog en oor voor de opgave van de organisatie om steeds voor elke cliënt opnieuw op zoek te gaan naar wat hier en nu goede zorg is. De RvT heeft kennis over en is zich bewust van de heterogeniteit van kwetsbare groepen en houdt hiermee rekening bij de te maken beleidsafwegingen.

De RvT doet dit door in kritische dialoog te gaan met de RvB, de medewerkers en externe toezichthouders, steeds vanuit het cliëntenperspectief: aandachtig en belangstellend te zijn; ontvankelijk voor nieuwe dingen; nieuwsgierig; met verwonderende houding;

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie ondersteunt de RvT bij het uitvoeren van zijn verantwoordelijkheden op het gebied van kwaliteit en veiligheid en zij bereidt de besluitvorming van de RvT op dat gebied mede voor.

De commissie financiën en vastgoed is voor de RvB en de RvT sparringpartner bij het uitoefenen van zijn verantwoordelijkheden op het gebied van de bedrijfsvoering en het zorgdragen van innovatieve en toekomstbestendige woonvoorzieningen.

Daarnaast onderhoudt de RvT in goede afstemming met de RvB contacten met de OR, de CCR en met medewerkers om ervoor te zorgen dat de RvT beschikt over de goede en juiste informatie. Werkbezoeken en het bijwonen van geselecteerde activiteiten behoren hierbij tot de middelen die de RvT inzet. Ook contacten met de naast betrokkenen en andere maatschappelijke partners zijn hierbij van belang. E.e.a. is verankerd in het belanghebbendenbeleid.

## **2. De RvT stimuleert de betrokken en professionele inzet van de medewerkers (waardevol werken)**

Waardevol Werken bij Carintreggeland staat voor alles wat voor een medewerker bijdraagt aan goed, veilig en prettig kunnen werken. Hiertoe faciliteert de organisatie de eigen regie over het werk en geeft aandacht aan preventie, gezondheid en duurzame inzetbaarheid, op basis van ieders eigen verantwoordelijkheid. Hier horen professionals bij die breed georiënteerd zijn, in interdisciplinaire teams werken en die elkaar kritisch durven aanspreken. Professionals krijgen de ruimte om op basis van hun eigen deskundigheid hun eigen professe te organiseren.

De RvT stimuleert dit door middel van het kritisch volgen van het kwalitatieve en kwantitatieve personeelbestand en zaken als verzuim en dergelijke. De RvT ziet expliciet toe op de gewenste cultuur en attitude van medewerkers (volgens het visiedocument) onder meer door met professionals en leidinggevenden in gesprek te gaan, locaties te bezoeken en presentaties e.d. bij te wonen. Maar ook het uitnodigen van medewerkers in de vergaderingen van de RvT en het beschikbaar en aanspreekbaar zijn als RvT worden ingezet om bij te dragen aan waardevol werken. De RvT wil luisteren naar praktijkverhalen en zet dit om in zijn toezicht activiteiten en ziet erop toe dat er inspraak gegeven wordt aan medewerkers. De RvT wil signaleren waar de cultuur onder druk staat en stelt onderliggende thema's en kwesties aan de orde in samenspraak met de RvB.



### 3. **De RvT is transparant en open over zijn werkzaamheden**

Over zijn werkzaamheden onderhoudt de RvT actief contact zowel binnen als buiten de organisatie. Intern kan de RvT worden uitgenodigd in teams en/of afdelingen. Hierover vindt vooraf afstemming plaats met de RvB. De RvT zoekt ook actief de dialoog met betrokkenen buiten de organisatie. De RvT zal dit toezichtkader via de website van Carintreggeland verspreiden en is ook aanspreekbaar op de uitvoering daarvan. Op de website verantwoordt de RvT zich.

### 4. **De RvT draagt bij aan het verbinden van de organisatie en de externe belanghebbenden en aan de maatschappelijke discussie<sup>1</sup>**

In toenemende mate wordt het werk georganiseerd rond maatschappelijke opgaven in samenwerking tussen organisaties. Door het organiseren en samenwerken te centreren rondom een bepaald gemeenschappelijk vraagstuk ontstaat ruimte om te ontdekken en te experimenteren. De RvT draagt hieraan bij door het ondersteunen van het formuleren en communiceren van de maatschappelijke meerwaarde waaraan het werk moet bijdragen. De RvT faciliteert het aangaan van gesprekken waarin de verschillende belangen van stakeholders in de zorg op tafel komen en door het stellen van de "lastige" vragen.

Van belang is dat deze gezamenlijk gedefinieerd en gedragen worden door de stakeholders die betrokken zijn bij het oplossen van het vraagstuk. Inherent aan het samenwerken met partijen die nodig zijn om complexe vraagstukken op te lossen zijn conflicterende waarden en belangen, visies en werkwijzen. Dit vraagt om een meervoudige waardenafweging waarbij de focus op de gedeelde maatschappelijke waarde opgave komt te liggen.

In overleg met de RvB zullen externe belanghebbenden worden uitgenodigd om deel te nemen aan Carintreggeland Cafés en inspiratiedagen. De gesprekken dienen ook als input voor het vorm geven van het toekomstige beleid.

### 5. **De RvT is werkgever van de RvB**

De RvT is de formele werkgever van de RvB. De RvT draagt er zorg voor dat de RvB als team en de leden als persoon zichzelf kunnen blijven ontwikkelen, mede met behulp van opleidingen, intervisie en/of coaching. De RvT bevordert en bewaakt passende competenties bij de RvB in het licht van maatschappelijke en daarmee samenhangende governance ontwikkelingen. Accreditatie van de RvB leden is hierbij een goed middel. De RvT, vertegenwoordigd door zijn remuneratiecommissie, voert een keer per halfjaar, al dan niet gekoppeld aan het periodiek agendaoverleg tussen RvB en RvT, een voortgangsgesprek met de RvB. Eenmaal per jaar voert de remuneratiecommissie een formeel functioneringsgesprek. Dit draagt bij aan een transparante en heldere beoordelingscyclus. Ter voorbereiding van deze gesprekken informeert de RvT zich over de opvattingen uit de organisatie over het functioneren van de RvB. 1x per vier jaar gebeurt dit op basis van een 360 graden feedback.

In zijn rol van werkgever is het de verantwoordelijkheid van de RvT ervoor te zorgen dat de honorering van de RvB blijft voldoen aan de WNT-normen.

---

<sup>1</sup> Er is een separaat belanghebbendenbeleid opgesteld

## **6. De RvT houdt professioneel toezicht**

De RvT is het scharnierpunt tussen organisatie en samenleving. De RvT is door de regelgeving en de statuten belast toe te zien in welke mate en op welke wijze het doel van de organisatie wordt waargemaakt. De maatschappelijke context is voor de RvT het referentiepunt voor het verstrekken van mandaat aan de RvB.

Het interne toezicht dient de ontwikkelingen in de samenleving en de betekenis hiervan voor de eigen organisatie te volgen, maar is hier tegelijkertijd ook onderdeel van. Om van waarde te kunnen blijven dient het takenpakket, de rol van de opstelling van de RvT als intern toezichthouder in zorg en welzijn mee te bewegen. Naast de meer klassieke taken wordt in toenemende mate verwacht dat de RvT het gesprek voert over kwaliteit van zorg en de visie van de organisatie. Bovendien dienen toezichthouders daar actief verantwoording over af te leggen aan belangenhouders. Van groot belang is dat bestuurder en toezichthouder het eens zijn over de visie op en de strategische betekenis hiervan.

De RvT is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen handelen. Naast de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van RvB en RvT erkennen zij de scheiding van hun eigen verantwoordelijkheden. Zonder deze scheiding is onafhankelijke beoordeling door de RvT –de kern van de ‘toezicht’-rol– van het beleid van de RvB onmogelijk (afstand in nabijheid).

Toezicht houden is ook een professie. De RvT is als collectief, lid van de NVTZ. De leden laten zich regelmatig bijscholen om op een professionele wijze inhoud te kunnen geven aan het toezicht houden. Dit wordt vermeld op de website van de NVTZ. De RvT en zijn leden zullen deelnemen aan het accreditatietraject zoals dat vorm zal krijgen.

## **7. De RvT is een team**

Als lid van de RvT dient uiteraard het belang van de cliënten van de organisatie en het belang van de organisatie voorop te staan. Van de leden van de RvT wordt een professionele inbreng verwacht vanuit ieders eigen deskundigheid en professie. Ieder RvT- lid maakt deel uit van minimaal 1 commissie. Van de RvT leden wordt verwacht dat zij de vergaderingen van de RvT en de commissies in de regel zullen bijwonen en de vergaderingen goed voorbereiden. Daarnaast dienen ze af en toe beschikbaar te zijn voor activiteiten die door de organisatie worden georganiseerd. De leden stellen zich open en transparant op.

De Voorzitter van de RvT heeft een bijzondere verantwoordelijkheid in het zorg dragen dat ieders inbreng en deskundigheid ten volle wordt benut. Ook draagt hij zorg dat de leden respectvol met elkaar en met de medewerkers van de organisatie om zullen gaan. Dit laat onverlet de eigen verantwoordelijkheid die ieder lid hierin heeft.

De RvT evalueert regelmatig zijn eigen functioneren. Elk twee jaar evalueert de RvT onder externe begeleiding. De bevindingen/verbeterpunten worden vermeld op de website van de NVTZ. Om het verloop van de vergaderingen op een goede manier vorm te geven wordt er iedere vergadering door een aanwezige bij de vergadering gereflecteerd op het verloop van de vergadering en op de besluitvorming.

De RvT streeft ernaar dat het geheel van de RvT meer is dan de som der delen. Juist door de verschillende en elkaar aanvullende competenties moet de meerwaarde van dit team blijken.

De zittingsduur van de leden van de RvT is beperkt tot maximaal 2 x 4 jaar. De herbenoeming van een lid is geen automatisme, maar is het resultaat van een zorgvuldig proces. In dat kader heeft de voorzitter een gesprek met alle leden.

#### **8. De RvT draagt bij aan een goed functionerende organisatie**

Een goed functionerende organisatie is een belangrijke randvoorwaarde voor de kerndoelstelling van de organisatie. In constante dialoog met de RvB draagt de RvT bij aan dit doel. Het gaat hierbij om aspecten als een financieel gezonde organisatie, een organisatie waarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden op een goede plaats zijn belegd en geborgd, om een goede kwalitatief en kwantitatieve personeelsformatie en bevlogen en betrokken medewerkers. Maar ook om de wijze waarop de RvT in staat wordt gesteld signalen te ontvangen over (dreigende) calamiteiten.

De RvT doet dit onder meer door middel van de reglementen voor het functioneren van de commissie Kwaliteit Veiligheid en Innovatie en de commissie Financiën en Vastgoed en van een vastgesteld informatieprotocol. Hierin is vastgelegd welke kwantitatieve, (financiële) en kwalitatieve informatie de RvT nodig heeft en verkrijgt voor het goed kunnen uitoefenen van zijn toezicht.

Daarnaast gaat het ook om informatie die de RvT krijgt door het in overleg met de RvB uitnodigen van managers, medewerkers of andere betrokkenen in de vergadering van de RvT. Ook laat de RvT zich regelmatig zelfstandig informeren over het reilen en zeilen van de organisatie en over onderwerpen die op dat moment van belang zijn. Dit komt tegemoet aan de eis die aan goed toezicht kan worden gesteld waarbij de RvT een plicht heeft om zichzelf te informeren en een standpunt te bepalen over het reilen en zeilen van de organisatie. Uiteraard zal de afstemming met de RvB hierbij cruciaal zijn. Het is de opdracht van de RvT om de RvB die positie te gunnen die hij uit hoofde van zijn functie behoort in te nemen.

Tot slot gaat het ook om de wijze waarop de informatie en informatiebronnen zijn vastgelegd die de RvT in staat stelt toezicht te houden op calamiteiten. Dit wordt nader uitgewerkt in het informatieprotocol.

## **Bijlage 1 Toetsingskaders:**

1. De organisatie biedt kwalitatief goede en veilige zorg.

Toetsingskaders:

- Inspectierapporten van de IGJ.
- De normen van een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem.
- Een operationeel risicobeheersysteem, waarmee Carintreggeland doorlopend risico's signaleert, verbeteringen doorvoert, beleid vastlegt, evalueert en aanpast.
- Uitvoering en realisatie van het kwaliteitsjaarplan op basis van de kwaliteitskaders verpleeghuiszorg en wijkverpleging.
- Kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting.
- De ruimte voor dialoog op basis van langzame vragen. Het organiseren van de ethische analyse ter ondersteuning van de vraag welke waarden voor Carintreggeland en haar doelgroepen van belang zijn.

2. De organisatie is financieel op orde.

Toetsingskaders:

- Het behalen van een financieel resultaat dat de continuïteit van de organisatie voldoende waarborgt.
- Het voldoen aan de ratio's die door de banken worden gesteld.
- Het tijdig en voldoende inspelen op de consequenties van de omvorming van financieringssystematiek om ook op langere termijn als zorgbedrijf te kunnen overleven.

3. De cliënttevredenheid is hoog.

Toetsingskaders:

- De uitkomsten van het gesprek tussen RvB en de RvT om vast te stellen hoe goede cliëntervaringen, zoals bedoeld in de visie op waardevol leven verder vorm en inhoud kunnen krijgen, mede op basis van de kwaliteitskaders.
- Cliëntentevredenheid zoals die op basis van onafhankelijk onderzoek gemiddeld in de sector wordt gemeten.
- De mening van cliëntenraden over de cliëntparticipatie en inspraak binnen CR.
- De inzet door de RvT van andere dan formele vormen van communicatie met de medezeggenschap (OR/CCR).
- De mate waarin gebruik gemaakt wordt van professionele ervaringskennis gecombineerd met kennis van mensen van buiten de organisatie.

4. De medewerkerstevredenheid is hoog.

Toetsingskaders:

- De RvT monitort de effecten van het waardevol werken waarbij het focust op de effecten van de maatregelen die de RvB neemt t.a.v.:

- Strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid.
- De effecten die het gevolg zijn van de extra middelen verpleeghuiszorg zijn onderbouwd zichtbaar (niet langer op deze manier relevant)
- Ruimte voor eigenaarschap, vakmanschap en balans tussen privé en werk
- Medewerkers uiten zich in gesprekken met de RvT met trots over CR en voelen zich ambassadeur van de organisatie.
- Medewerkers inhoud geven aan anders professioneel gedrag.

## 5. Organisatie CR als zorggemeenschap.

### Toetsingskaders:

- De verbinding tussen professionele en informele zorg en het aangaan van de dialoog tussen professionals, cliënten/mantelzorgers en vrijwilligers. De gemeenschap rondom de cliënt (community care) is met elkaar in gesprek.
- Het tweemaal per jaar bijwonen door een afvaardiging van de RvT van de reguliere overlegvergadering van de bestuurder met de OR respectievelijk de CCR. In deze vergadering wordt de algemene voortgang van de organisatie besproken.
- De wijze waarop de RvB inhoud geeft aan de dialoog met belanghebbenden (intern en extern) bij haar beleidsontwikkeling, evaluatie en verantwoording.
- De wijze waarop Carintreggeland omgaat met signalen van onderop (kwetsbare doelgroep) en hierop reflecteert ook met zorgprofessionals.

## 6. Netwerkontwikkeling en belanghebbenden.

### Toetsingskaders:

- De uitvoering van het belanghebbendenbeleid, waaronder de uitnodiging aan belanghebbenden in het kader van de Carintreggeland Cafés en inspiratiedagen.
- Het bestendigen van bestaande en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden.
- De mate waarin we inhoud en vormgeven aan maatschappelijke inbreng vanuit stakeholders, belangengroepen, cliëntengroepen in de organisatie.
- Inhoud geven aan de dialoog met maatschappelijke partners. Dit zou gekoppeld kunnen worden aan thema's in een thema gekoppelde overlegstructuur.
- Discussie over en vormgeving van de organisatiestructuur in relatie tot dochterorganisaties en de hierbij passende toezichthoudende functie.

## 7. De RvT besteedt aandacht aan het op peil houden van haar deskundigheid in relatie tot haar taak als toezichthouder bij Carintreggeland.

### Toetsingskaders:

- Elk RvT-lid volgt jaarlijks minimaal één activiteit op het gebied van deskundigheidsbevordering in relatie met de kern van de RvT-taak en rapporteert over de bevindingen via de mail aan alle RvT-leden.
- De RvT voorzitter voert elk jaar een individueel gesprek met alle toezichthouders. Bij herbenoeming wordt een zorgvuldige procedure gevolgd (klopt dit nog?)

- De RvT evalueert 1 keer per twee jaar, onder begeleiding, zijn eigen functioneren, waarbij we afspraken maken voor verdere ontwikkeling en verbetering.
- Eenmaal per jaar agenderen we de toezichtfocus voor een vergadering van de RvT.
- Vormgeven van de onderzoekende en toetsende dialoog in de RvT.

8. De RvT besteedt aandacht aan de doorontwikkeling in de organisatie van de digitalisering van zorgprocessen en innovatieve technologie.

Toetsingskaders:

- Carintreggeland beschikt over voldoende investeringsvermogen om aan de toenemende vraag naar nieuwe techniektoepassingen te kunnen voldoen.
- Carintreggeland beschikt over voldoende personele expertise om de toepassing van techniek in de organisatie te ondersteunen.
- Het adaptief vermogen van de organisatie om nieuwe technieken te implementeren en toe te passen, sluit aan bij de benodigde doorontwikkeling.

9. De RvT besteedt aandacht aan de wijze waarop de maatschappelijke legitimiteit in de bedrijfsvoering van Carintreggeland inhoud krijgt.

Toetsingskaders:

- Meervoudig verantwoord: inzicht geven in het eigen doen en laten, zowel in het domein van de systeemwereld als van de leefwereld.
- Carintreggeland geeft voldoende ruimte aan het cliëntperspectief bij het inrichten van het organisatiebeleid.
- Carintreggeland is een kritisch partner in de verantwoordings- en systeemwereld en neemt initiatief en toont lef om de zorg kosteneffectief en regelarm in te zetten.
- Hoe zorgen we voor de “langzame” vragen (hoe krijgen we dit explicieter op de agenda).
- De periodieke bespreking van de voortgang van het visiedocument.
- Duurzaamheid is nadrukkelijk onderdeel van ons denken en doen. Samen richten wij ons op de vijf pijlers van de Green Deal Zorg 3.0:
  - Kennis en bewustwording
  - Verminderen CO2-uitstoot
  - Verminderen en hergebruiken van grondstoffen en materialen
  - Verminderen milieubelasting van medicatie
  - Bevorderen van gezondheid door een goede leef- en werkomgeving
- Regelmatig actualiseren van reglementen en statuten.