



Besturings- en Toezichtsvisie

Goed bestuur en goed toezicht samen mogelijk maken

Goed bestuur en goed toezicht, dat vinden wij als Raad van Bestuur (RvB) en Raad van Toezicht (RvT) belangrijk. Ook de Governancecode Zorg legt hier de nadruk op. Vanuit dit belang hebben we als RvB onze visie op goed bestuur en als RvT onze visie op goed toezicht opgeschreven in dit document. Wij werken op basis van deze visies samen.

In de volgende hoofdstukken komen opeenvolgend de besturingsvisie van de RvB en de toezichtsvisie van de RvT aan de orde. Eerst wordt kort stil gestaan bij de principes die vanuit de Governancecode Zorg leidend zijn.

GOVERNANCECODE ZORG

Als RvB en RvT van Carinova werken we volgens de vigerende Governancecode Zorg. Wij beschouwen de principes van de Governancecode Zorg als leidend voor ons eigen functioneren. Het gaat om de (uitwerking van de) volgende 7 principes:

- De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Carinova is het bieden van goede zorg aan cliënten
- De RvT en RvB hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Carinova
- Carinova schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden
- De RvB en RvT zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van Carinova
- De RvB bestuurt Carinova gericht op haar maatschappelijke doelstelling
- De RvT houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Carinova
- De RvB en de RvT ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid

De uitwerking van deze principes, en de eigen rol en verantwoordelijkheid van RvB en RvT hierin, is o.a. te lezen in de voorliggende besturings- en toezichtsvisie, de statuten en reglementen RvB en RvT en de meerjarenbeleidsvisie van Carinova.

BESTURINGSVISIE

Met de besturingsvisie van Carinova beschrijven wij als RvB hoe we de organisatie besturen vanuit:

Onze missie

Zijn wie je bent, leven zoals je wilt. Carinova wil dat mogelijk maken. Ook als bij het ouder worden beperkingen horen. We staan voor veelzijdige zorg, op kwetsbare momenten in het leven, in een zo vertrouwd mogelijke omgeving.

En het Carinova DNA

SAMEN MOGELIJK MAKEN

In onze meerjarenbeleidsvisie 2022-2026 hebben we hier meer woorden aan gegeven. Onze missie en het Carinova DNA zijn leidend in onze besturing richting collega's, cliënten, organisatie, medezeggenschap, regionale partners en financiers. Onze organisatiestructuur is zo ingericht dat deze onze missie en het Carinova DNA optimaal ondersteunt.

Onze opgave

Carinova als grote ouderenzorgorganisatie in een turbulente tijd stabiliteit geven en samen vastberaden stappen te zetten naar de zorg van de toekomst voor zowel cliënt, collega als organisatie. Dát is onze opgave. Dit doen we in een brede maatschappelijke context waarin we de impact van zorg- en welzijnsorganisaties op de gemeenschap begrijpen en andersom. We doen het samen. Er ligt een regionale opgave, waarin we samenwerken met onze regionale partners en financiers.

Randvoorwaardelijk voor het kunnen zetten van stappen naar de zorg van de toekomst is een stabiele basis, ofwel een stevig fundament. Vanuit evenwicht balanceren we tussen continuïteit en vernieuwing en maken we hierin als bestuurders onze afwegingen. We hebben zowel onze maatschappelijke opgave (incl. vernieuwing) in het vizier als ook de bedrijfseconomische (incl. personele) continuïteit van de organisatie. De juiste balans tussen beide vinden we belangrijk.

Vernieuwing gebeurt daar waar het werk plaatsvindt. Als bestuur hebben we hierin naast een faciliterende ook een beschermende taak. Ons kapitaal zijn onze collega's en cliënten. Zij zijn van grote waarde en bepalend voor het tempo van de ontwikkelopgave. Samen mogelijk maken is meer dan alleen onze slogan, het is de kern van onze aanpak in onze manier van werken met collega's, cliënten, in de organisatie en regionaal. Zo worden we herkend.

Hoe besturen wij Carinova?

Als RvB werken we dagelijks vanuit:

- **Verantwoordelijkheid:** Als bestuurders zijn we niet alleen verantwoordelijk, we voelen dit ook zo. Dit gaat verder dan een taak. Verantwoordelijkheid kent voor ons verschillende perspectieven: verantwoordelijkheid hebben, voelen, nemen, geven en delen. Het gaat in onze besturing om het begrijpen van de verschillende perspectieven en het erkennen van de impact van onze beslissingen op anderen.
- **Authenticiteit:** Als bestuurders zijn we oprecht en transparant in ons handelen en onze communicatie. We blijven trouw aan onze eigen waarden en principes, en deze dragen we consistent uit in onze beslissingen en ons gedrag. We zijn hiermee onszelf, communiceren open en eerlijk, luisteren actief en bouwen aan vertrouwen door consistent en betrouwbaar te zijn naar elkaar en naar collega's, cliënten en partners in de regio.
- **Verbinding:** Als bestuurders zijn we altijd in verbinding met elkaar, de directie, collega's in de organisatie, de medezeggenschap, de RvT en de omgeving. We onderhouden deze verbinding actief, zowel formeel als informeel en vanuit oprechte belangstelling.
- **Doelgerichtheid:** Als bestuurders weten we waar we naartoe werken en denken hierin altijd een stap vooruit. We geven richting, sturen bij en stellen vast of we onze doelen hebben bereikt. Het gaat hierbij om het creëren van een fijne werkomgeving voor collega's, zodat zij plezierig hun werk kunnen doen, om kwaliteit van zorg voor cliënten en een gezonde bedrijfsvoering waarmee we stabiliteit nastreven om ontwikkeling mogelijk te maken.

Vanuit onze missie, het Carinova DNA en verantwoordelijkheid, authenticiteit, verbinding en doelgerichtheid, besturen wij Carinova met vastberadenheid en zorg, altijd gericht op het welzijn van onze collega's, cliënten, organisatie en omgeving. Wanneer onze collega's dagelijks voldoening halen uit het werk dat ze doen en onze cliënten ondersteuning ervaren in de manier van leven zoals zij dat willen, dan doen we het goed(e).

TOEZICHTSVISIE

Als RvT beschrijven we onze visie op toezicht vanuit de missie, collectieve waarden en rollen van waaruit we als RvT toezicht op Carinova houden. Uiteraard sluiten we aan bij de missie van Carinova, het Carinova DNA en de opgave waar Carinova voor staat. We geven ons toezicht vorm in verbinding met de organisatie en in samenwerking met de zeggenschap en medezeggenschap van Carinova. Hierin zijn drie samenwerkingsniveaus te onderscheiden die we toelichten. We sluiten onze visie af met criteria voor succes en evaluatie van ons toezicht.

Missie

Als RvT van Carinova is onze missie om ervoor te zorgen dat Carinova haar maatschappelijke doelstellingen realiseert en de juiste keuzes maakt binnen de gestelde (financiële) kaders. Hierbij staat de positie van de cliënt centraal en worden alle belangen zorgvuldig en evenwichtig afgewogen.

Collectieve waarden en stijl in ons toezicht

Als RvT van Carinova vinden we een aantal waarden belangrijk voor hoe we werken en waarin we ons gezamenlijk kunnen vinden:

- Verantwoordelijkheid betekent dat we ons bewust zijn van ons handelen in het belang van de organisatie en de maatschappij, en dat we bereid zijn om verantwoording af te leggen over onze rol.
- Authenticiteit is voor ons essentieel, omdat het ons in staat stelt om oprecht en transparant te zijn in onze communicatie en acties. Door authentiek te zijn, bouwen we vertrouwen en geloofwaardigheid op bij alle betrokkenen.
- Verbinding zorgt ervoor dat we goed samenwerken, zowel binnen de raad als met de organisatie en belanghebbenden.
- Wijsheid helpt ons om de juiste rol, toon en bijdrage te kiezen in onze interacties met het bestuur, de organisatie en de omgeving. Het zorgt ervoor dat we waardevolle adviezen kunnen geven waarmee we weloverwogen beslissingen door het bestuur mogelijk maken.
- Respect is voor ons vanzelfsprekend en cruciaal om een veilige en transparante omgeving te creëren, waarin vertrouwen centraal staat.
- Uitdagend zijn we door kritische vragen te stellen en waar nodig zelf onderwerpen aan te kaarten. We willen de bestuurders prikkelen en aanmoedigen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen.
- Reflectie helpt ons om steeds te kijken hoe we het beter kunnen doen en om bij te dragen aan de organisatie en het bestuur.

Diversiteit en complementariteit in achtergrond, persoonlijkheid, ervaring en deskundigheid zijn voor ons belangrijk. We werken als een team en zetten ons in voor het bestuur en de organisatie. We hechten veel waarde aan samenwerking, zowel binnen de RvT als met de RvB en belanghebbenden. We zijn betrokken en actief, geven ruimte en volgen tegelijkertijd de ontwikkelingen binnen de organisatie nauwgezet, met een positieve en kritische blik.

Ons toezicht is flexibel. We houden waar mogelijk toezicht op hoofdlijnen en gaan de details in wanneer nodig. We voeren graag het open en respectvolle gesprek, nemen de tijd voor interactie en geven elkaar de ruimte en het vertrouwen om optimaal te functioneren. Door gedachten uit te wisselen en naar elkaar te luisteren, versterken we ons toezicht. We zoeken actief naar informatie en verwachten ook dat we goed geïnformeerd worden.

Onze blik is naar buiten gericht; we willen weten wat er speelt. Met een onderzoekende en open houding luisteren we aandachtig, stellen we kritische vragen en geven we constructieve feedback. Dit helpt ons om focus te houden. Door onze vragen en dialoog stimuleren we het bestuur in het maken van weloverwogen keuzes. We communiceren laagdrempelig en transparant, ook buiten de reguliere vergaderingen om informeren we elkaar indien nodig. Als zaken niet goed gaan, spreken we elkaar daarop aan, reflecteren we en leren we ervan. We zijn aanspreekbaar en schuwen het lastige gesprek niet. We stimuleren continu leren en verbeteren, en bouwen voort op successen. We begrijpen dat we in een complex werkveld opereren en zoeken altijd naar de juiste balans tussen controle en vertrouwen. We leggen verantwoording af over ons toezicht, minimaal jaarlijks in het jaarverslag van Carinova. Onafhankelijkheid en integriteit zijn voor ons essentieel. We handelen zorgvuldig en kritisch, zonder belangenverstrengeling.

Rollen

Als RvT houden we toezicht vanuit drie rollen. Een verdere uitwerking van deze rollen, en bijbehorende verantwoordelijkheden, is terug te vinden in de Governancecode Zorg, de statuten van Carinova en het reglement RvT. Hier volstaan we met een korte beschrijving en richten we ons vooral op wat wij hierin als RvT belangrijk vinden en van waaruit wij handelen:

- **Toezichthouder:** Als RvT houden we toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. We richten ons toezicht onder meer op governance, continuïteit van bestuur en organisatie en van de zorg in de regio, beleidsrealisatie, effectiviteit & doelmatigheid, rechtmatigheid, integriteit en stakeholderverbindingen. Als RvT voelen we ons verantwoordelijk voor het voeren van de goede dialoog met de RvB en met elkaar als RvT. In deze dialoog vinden we het belangrijk om vooruitbrengende en ontwikkelgerichte vragen te stellen.
- **Klankbord:** Als RvT zijn we sparringpartner voor de RvB. In deze rol geven we advies, spiegelen en reflecteren we, bieden we ondersteuning en fungeren we als een kritische vriend die meedenkt over belangrijke vraagstukken en dilemma's. Waar nodig of gewenst geven we tegenkracht. We zijn ons bewust van de scheidslijn tussen besturen en toezichthouden en nemen deze in acht.
- **Werkgever:** Als RvT zijn vervullen we de werkgeversrol voor de RvB. Dit houdt in dat we optreden als goed werkgever en daarbij verantwoordelijk zijn voor de aanstelling, ondersteuning, beoordeling en, indien nodig, het ontslag van de RvB. Als RvT zijn we ook onze eigen werkgever. Bij (her)benoeming van een RvTlid (her)overwegen we of deze persoon met zijn/haar achtergrond, competenties en stijl past bij wat nodig is in de opgave waar Carinova voor staat.

De drie rollen van de RvT wisselen elkaar af afhankelijk van de situatie en waar de behoefte van de RvB en/of RvT op een bepaald moment ligt. De kwaliteit van ons toezicht hangt mede af van hoe flexibel en vaardig wij als RvT(lid) van rol kunnen wisselen en kunnen inschatten wat op een bepaald moment en in een specifieke situatie nodig is. Dit vraagt van ons regelmatige momenten van (gezamenlijke) reflectie.

Drie samenwerkingsniveaus

Ons toezicht geven we vorm in verbinding met de organisatie en in samenwerking met de zeggenschap en medezeggenschap van Carinova. We onderscheiden in deze samenwerking drie niveaus:

- Inhoud: welke thema's en ontwikkelingen binnen Carinova en het werkveld zijn belangrijk en vragen om aandacht?

Continuïteit van zorg, nu en in de toekomst, staat voor ons als RvT t.a.v. de inhoud centraal. We hebben hierin een brede blik, waarmee we bedoelen dat we zowel onze maatschappelijke opgave (incl. vernieuwing) in het vizier hebben als ook de bedrijfseconomische (incl. personele) continuïteit van de organisatie. De juiste balans tussen beide vinden we belangrijk. We laten ons op inhoud informeren door de RvB én zijn zelf goed geïnformeerd, zodat we, waar nodig of gewenst, in staat zijn te agenderen/signaleren/bevragen.

- Structuur: welke werkafspraken en informatie hebben wij nodig om effectief toezicht te houden?

Als RvT worden we geïnformeerd door de RvB volgens het informatieprotocol en vindt voorbereidend werk plaats in de commissies. Ook informatie over stakeholdermanagement wordt structureel verstrekt. Agendastukken worden besproken met een voorafgaande reflectie van de RvB en een vraagstelling aan de RvT.

- Relatie: hoe ziet onze samenwerkingsrelatie eruit met de zeggenschap en medezeggenschap en hoe onderhouden wij deze?

Toezicht geven we vorm vanuit verbinding met de organisatie en in samenwerking met de zeggenschap en medezeggenschap van Carinova. We hechten waarde aan het voeren van het goede gesprek. Naast ons regelmatige contact met de RvB hebben we bijvoorbeeld structureel in onze jaarplanning ontmoetingen opgenomen met de directie, ondernemingsraad, cliëntenraad en de professionele adviesraad. Ook de concern controller, de bestuurssecretaris en het -secretariaat zijn voor ons belangrijke sleutelfiguren.

Criteria voor succes en evaluatie van ons toezicht

Wanneer is toezicht ook 'goed toezicht'? Dat is de vraag die we als RvT voor onszelf te beantwoorden hebben. We nemen hiervoor de volgende succesindicatoren op:

- Permanente educatie
- Toegevoegde waarde van de RvT voor de RvB/organisatie
- Toegevoegde waarde van het RvTlid (benutten diversiteit en complementariteit)
- Besproken dilemma's (incl. kwaliteit van de dialoog)
- Rol van de RvT in afgesproken (niet) behaalde resultaten RvB

Deze indicatoren zijn onderdeel van onze jaarlijkse zelfevaluatie. De evaluatie van ons toezicht op basis van deze indicatoren komt terug in ons jaarverslag.

TOT SLOT

Vanuit het belang van goed bestuur en goed toezicht hebben we als RvB en RvT onze visies op bestuur en toezicht in dit document opgeschreven. Wij werken op basis van deze visies samen. Goed bestuur en goed toezicht zijn geen vanzelfsprekend bezit en vragen om continu onderhoud. Samen maken we dit mogelijk!