

Toezichtvisie raad van toezicht vanaf 2022

Versie definitief

Evaluatiedatum 1x per twee jaar na vaststelling

Postbus 253
4460 AR Goes

Bezoekadres
Oostmolenweg 101
Goes

Telefoon
0113 26 72 00

Telefax
0113 23 35 38

E-mail en internet
emergis@emergis.nl
www.emergis.nl

Datum 7 december 2021 – definitief vastgesteld na bespreking OR/CCE d.d. 12 juli 2022
Opsteller Raad van toezicht



Samen werken
aan een goede
geestelijke gezondheid
van alle mensen
in Zeeland

Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Waar gaat de toezichtvisie over	3
1.2	Proces van totstandkoming toezichtvisie	3
2	Toezichtvisie	5
2.1	Het waarom en de inhoud van het toezicht	5
2.2	Missie, visie, kernwaarden en doelstellingen van Emergis	5
2.3	Doelstellingen van de raad van toezicht	6
2.4	De gevolgen van een snel veranderende samenleving voor de wijze van toezichthouden	7
2.5	Uitgangspunten voor het handelen van de raad van toezicht	7
3	Toezichtkader	13
3.1	Interne kaders	13
3.2	Externe kaders	13
3.3	Functioneren en evalueren raad van toezicht	13
3.4	Scholing	14
4	Toetsingskader	15
Bijlage 1	Besluiten RvB onderhevig aan goedkeuring RvT	17

1 Inleiding

Met de toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader wil de raad van toezicht helderheid scheppen voor de raad van bestuur en alle belanghebbenden en stakeholders van Emergis over het waarom van het toezicht, de doelstellingen van het toezicht en de wijze waarop de raad van toezicht het toezicht wil uitoefenen. Het gaat in dit document met name om de toezichtvisie. Het toezichtkader en het toetsingskader zijn afgeleiden van de toezichtvisie.

1.1 Waar gaat de toezichtvisie over

In de toezichtvisie gaan we specifiek in op:

- het waarom en de inhoud van het toezicht;
- de doelstellingen die met het toezicht worden nagestreefd;
- de uitgangspunten voor het handelen van de raad van toezicht.

Dit document bevat in hoofdstuk 1 de toezichtvisie, in hoofdstuk 2 het toezichtkader en in hoofdstuk 3 het toetsingskader. Deze drie onderwerpen zijn nauw met elkaar verbonden, waardoor er in hoofdstuk 1 de toezichtvisie enige overlap is met het toezichtkader en toetsingskader uit hoofdstuk 2 en 3.

Deze toezichtvisie bouwt voort op de eerder in 2018 vastgestelde toezichtvisie en de Governancecode Zorg 2017¹. Voor de actualisatie hebben we gebruik gemaakt van de 'Handreiking Toezichtvisie'² en van 'Voorbij het toezien', over de taak- en rolomvatting van de raad van toezicht van zorg- en welzijnsorganisaties in een veranderende tijd³ en tenslotte de 'Atlas van het Toezicht'⁴. De doelstellingen van de raad van toezicht zijn mede gebaseerd op het door Emergis opgestelde startnotitie "Samen werken aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland"⁵. Daarnaast maken we gebruik van de inzichten uit de bijeenkomst met Connie Tanis van NR Governance waarin het ontwikkelen van een nieuwe toezichtvisie van de raad van toezicht centraal stond.⁶

1.2 Proces van totstandkoming toezichtvisie

Een raad van toezicht kan zijn werk nooit geïsoleerd doen. Hij kan alleen goed functioneren wanneer de leden goede contacten onderhouden met betrokkenen binnen en buiten de organisatie. De raad van toezicht is als orgaan geen doel op zichzelf, hij oefent zijn toezichttaken uit op de organisatie Emergis en ziet daarbij ook toe op de belangen en het welzijn van de cliënten, de familie van cliënten, de medewerkers en alle stakeholders en belanghebbenden bij Emergis in de Zeeuwse samenleving. Daarom vindt de raad van toezicht het belangrijk dat deze belanghebbenden betrokken worden bij het proces van totstandkoming van deze herziene toezichtvisie. Dit proces ziet er als volgt uit:

- de toezichtvisie wordt in concept geschreven door de leden van de remuneratie commissie;
- de concept-toezichtvisie wordt besproken in de vergadering van de raad van toezicht waar de leden en de raad van toezicht en de leden van de raad van bestuur de visie kunnen aanpassen en aanvullen. Ook wordt daar besproken met welke belanghebbenden de concept-toezichtvisie gedeeld en besproken wordt;
- de aangepaste concept-toezichtvisie wordt vervolgens aangeboden aan de centrale cliëntenraad Emergis en de ondernemingsraad waarbij wordt vermeld dat de raad van toezicht de toezichtvisie graag tijdens de eerstvolgende overlegvergadering waarbij de raad van toezicht aanwezig is met hen bespreekt. De familierraad krijgt de toezichtvisie toegestuurd waarbij wordt aangegeven dat de raad van toezicht een reactie hierop zeer op prijs zou stellen.
- nadat de concept-toezichtvisie is aangepast op basis van de input van deze belanghebbenden, wordt deze besproken en vastgesteld in de vergadering van de raad van toezicht van Emergis.

¹ <https://www.governancecodezorg.nl/>

² Handreiking Toezichtvisie, NVTZ toezichthouders in zorg & welzijn, publicatie van de Innovatie- en Adviescommissie Goed Toezicht, em. Prof. Dr. Ed Vosselman, drs. Mariëlle Rompa en dr. Marij Bontemps, 2021.

³ Voorbij het toezien, NVTZ toezichthouders in zorg & welzijn, Wetenschappelijke Adviesraad, Prof. Dr. Ir. Gerda van Dijk, Prof. Dr. Richard Janssen, Prof. Dr. Mirella Minkman, Prof. Dr. Floor Rink, Prof. Dr. Evelien Tonkens, Prof. Dr. Gert Westert.

⁴ Atlas van het Toezicht, Bas Baanders en Ton van Zonneveld, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) enhet Nationaal Register (NR), Utrecht/Den Haag, mei 2017.

⁵ Samen werken aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland!, startnotitie strategisch meerjarenplan 2022-2024, Raad van Bestuur Emergis, 25 mei 2021.

⁶ Incompany training/zelfevaluatie Raad van toezicht Emergis met Connie Tanis op 2 november 2020.

Met dit uitgebreide proces om een toekomstvisie te ontwikkelen worden de volgende doelstellingen nagestreefd:

- een breed gedragen toezichtvisie waarbij de raad van toezicht zijn voordeel heeft kunnen doen met de inzichten van belanghebbenden en stakeholders;
- meer bekendheid en betrokkenheid vanuit de belanghebbenden bij het werk van de raad van toezicht waardoor men elkaar in de toekomst nog beter weet te vinden.

Zoals in deze toezichtvisie wordt beschreven, hebben we te maken met een snel veranderende samenleving. Er is sprake van grootschalige maatschappelijke ontwikkelingen die direct van invloed kunnen zijn op het toezicht. Daarom wordt deze toezichtvisie twee jaarlijks door de raad van toezicht geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.

2 Toezichtvisie

2.1 Het waarom en de inhoud van het toezicht

“De taak van de raad van toezicht is vanuit een onafhankelijke positie toezien op het functioneren van de raad van bestuur, de besturing en het functioneren van de organisatie. Intern toezicht gaat over de vraag of een instelling daadwerkelijk de zorg en ondersteuning biedt die cliënten en samenleving nodig hebben. Maakt de instelling haar maatschappelijke meerwaarde waar?”⁷

De raad van toezicht van Emergis heeft als toezichthouder verschillende rollen en taken.

1. Toezichthouder
2. Werkgever van de twee leden van de raad van bestuur
3. Adviseur en klankbord voor de raad van bestuur
4. Besluitvorming bij fundamentele beleidskeuzes.⁸

De raad van bestuur bestuurt en heeft de dagelijkse leiding over Emergis. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op de organisatie en het functioneren van de raad van bestuur. Onder integraal toezicht wordt verstaan: toezicht op het goed en in samenhang functioneren van alle onderdelen en systemen en het handelen van mensen binnen Emergis. Daarbij wordt gekeken naar ‘harde’ factoren (concreet en meetbaar) en ‘zachte’ factoren (signalen, minder concreet en lastig meetbaar). De raad van toezicht houdt toezicht op drie niveaus:

1. de strategische en beleidsmatige doelen van het bestuur;
2. de mate waarin Emergis haar doelen realiseert;
3. de middelen die het bestuur daartoe inzet.

Met de raad van bestuur maakt de raad van toezicht afspraken over doelstellingen, speerpunten en prestatiecriteria. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen de korte termijn doelstellingen en lange termijn strategie. In halfjaarlijkse plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken met de leden van de raad van bestuur wordt de voortgang van gemaakte afspraken geëvalueerd en besproken.

2.2 Missie, visie, kernwaarden en doelstellingen van Emergis

De missie van Emergis is: “samen werken aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland”.

Emergis heeft in Zeeland een breed en geïntegreerd zorgaanbod. Zorgen zien wij als onderdeel van het menselijk bestaan. Zorgen voor jezelf en zorgen voor een ander, als mantelzorger of als professional. Om welke relatie het ook gaat, zorgen kenmerkt zich door de betrokkenheid van mensen bij elkaar. En: de overtuiging dat iedereen recht heeft op een waardig en zinvol leven. Wij zorgen voor een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland.

Onze visie⁹

- Ons ideaal is een goede en duurzame mentale gezondheid van alle inwoners in Zeeland.
- We ondersteunen jongeren, volwassenen en ouderen op het gebied van mentale gezondheid, verslaving, wonen, werken en veiligheid.
- We werken vanuit positieve gezondheid en versterken samen jouw kwaliteiten.
- Onze hulp is zo veel mogelijk in of dichtbij jouw omgeving. Licht en kort waar dit kan. Intensief en langdurig als dat nodig is.
- We bieden persoonlijke hulp met een eindpunt voor ogen. Wij helpen jou zoals jij geholpen wilt worden. Soms digitaal, soms fysiek en het liefst van beide een beetje.
- We werken samen aan een maatschappij waarin iedereen welkom is en mee kan doen.

Wij werken vanuit onze vijf kernwaarden: vrijheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid, vriendelijkheid en verbinding.

Emergis werkt vanuit het concept van positieve gezondheid¹⁰ en hanteert daarbij de Quadruple Aim-doelstelling¹¹ die daar goed bij aansluit. Vertaald naar de Zeeuwse situatie houdt dit in:

⁷ Atlas van het Toezicht, Bas Baanders en Ton van Zonneveld, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) enhet Nationaal Register (NR), Utrecht/Den Haag, mei 2017, blz. 16.

⁸ Memo Emergis, Besluiten van de raad van bestuur die onderworpen zijn aan goedkeuring van de raad van toezicht, 7 september 2021.

⁹ Startnotitie ‘Samen werken aan een goede geestelijke gezondheid voor alle mensen in Zeeland’ en jaarplan 2022 Emergis.

¹⁰ <https://www.iph.nl/positieve-gezondheid/wat-is-het/>

¹¹ <http://ihi.org>

- betere ervaren kwaliteit van zorg
- gezondere inwoners van Zeeland
- lagere zorgkosten per inwoner
- meer werkplezier voor onze werknemers

In de gesprekken tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur over de voortgang van het beleid zijn in de afgelopen jaren de volgende resultaatgebieden gehanteerd.

- organisatieontwikkeling
- kwaliteit en veiligheid
- zorginhoud en innovatie (o.a. digitalisering, e-health)
- personeel
- financiën
- stakeholders (o.a. samenwerking Zeeuwse Zorg Coalitie)

2.3 Doelstellingen van de raad van toezicht

Als raad van toezicht willen wij conform de missie, visie, kernwaarden en doelstellingen van de organisatie, samen met iedereen die bij het werk van Emergis betrokken is, vanuit onze rol als toezichthouder bijdragen aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland. Onze taken als toezichthouder, adviseur en werkgever van de raad van bestuur zijn gericht op de bijdrage die wij kunnen leveren aan kwalitatief goede geestelijke gezondheidszorg die voor iedere Zeeuwse inwoner toegankelijk en bereikbaar is. Meer specifiek zien wij als raad van toezicht toe op het behalen van de doelstellingen zoals die onder andere geformuleerd zijn in de strategische doorontwikkeling van Emergis richting 2022 – 2024¹²:

- Kwalitatief goede en hoogwaardige geestelijke gezondheidszorg die op een veilige manier wordt geboden en die voor iedere Zeeuwse inwoner toegankelijk en bereikbaar is. Bij de zorgverlening is het gedachtegoed van positieve gezondheid leidend.
- Toegankelijke en bereikbare geestelijke gezondheidszorg in Zeeland, inclusief goede samenwerking met alle belanghebbenden/stakeholders, vraagt om een organisatie die geworteld is in de Zeeuwse samenleving en daarmee goed bereikbaar is. Om die reden heeft het sterk de voorkeur dat de zorg aangeboden wordt door een zelfstandige GGZ-instelling als Emergis met als werkgebied Zuidwest Nederland en hoofdkantoor in Kloetinge (en niet Rotterdam, Den Haag of Tilburg).
- Inzet op ambulante zorg die uitgroeit tot de kern van het zorgaanbod van Emergis vanuit het motto: "beter worden doe je thuis". De klinische capaciteit (tot drie jaar verblijf) wordt verminderd en omgezet in ambulante capaciteit. Gemiddelde ligduur en het aantal gebruikers van klinische zorg is in lijn met landelijke gemiddelde.
- Zorg waarvan de continuïteit voor de verschillende doelgroepen op de langere termijn, kwalitatief gewaarborgd is door voldoende medewerkers met de juiste kennis en ervaring. Om voldoende medewerkers aan Emergis te kunnen binden is deze een aantrekkelijke en goede werkgever.
- Zorg waarvan de continuïteit voor de verschillende doelgroepen op de langere termijn, financieel gewaarborgd is. Enerzijds doordat er meer kosten efficiënt gewerkt wordt met inzet van innovaties op o.a. het gebied van e-health, meer ambulante zorg, betere inzet van medewerkers en optimalisering van werkprocessen. Anderzijds doordat kosten en uitgaven binnen de verschillende zorgonderdelen in evenwicht zijn en verzekeraars, gemeenten en andere overheden een kostendekkende vergoeding betalen voor geleverde diensten.
- Wachttijden worden waar mogelijk tot een minimum beperkt. Er wordt naar gestreefd om te werken binnen de Treeknormen.
- Samenwerking met andere zorgaanbieders binnen de Zeeuwse Zorg Coalitie en met andere stakeholders, onder andere ter bevordering van een vitale Zeeuwse arbeidsmarkt voor welzijn en zorg.
- Client- stakeholders-, en medewerkerswaardering wordt structureel ingezet als kwaliteitsindicator.

¹² Startnotitie 'Samen werken aan een goede geestelijke gezondheid voor alle mensen in Zeeland'

2.4 De gevolgen van een snel veranderende samenleving voor de wijze van toezichthouden

Raden van toezicht en raden van commissarissen hebben in deze tijd te maken met een snel veranderende samenleving waarin grootschalige maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op het toezicht. Het gaat hierbij onder andere om veranderingen op het gebied van:

- klimaat
- technologie (internet, social media, data, artificial intelligence)
- gezondheid (virussen als Covid 19, innovaties op het gebied van geneeskunde)
- demografie (vergrijzing, migratie, multiculturalisering)
- economie (globalisering, automatisering, 24/7)
- cultureel-maatschappelijk (individualisering, feminisering, lokalisering)
- politiek (versplintering, polarisering, democratische verlamming)
- beleidsmatig (complexiteitstoename, strategische onvoorspelbaarheid, rol van wetenschap in beleidslegitimatie).¹³

Deze ontwikkelingen maken dat men steeds minder spreekt over “een tijdperk van verandering, maar van een verandering van tijdperk”¹⁴.

Ontwikkelingen die het denken over werkwijze en focus van het toezicht van een raad van toezicht direct beïnvloeden.¹⁵ Toezichthouders hebben een natuurlijke neiging tot controle en beheersing. Op het moment dat je als toezichthouder de overtuiging hebt dat de organisatie en de raad van bestuur “in control” zijn, dan gaat het goed. Kenmerk van deze tijd is juist dat we door de snel opeenvolgende ontwikkelingen, steeds meer controle verliezen. Bestuurders en toezichthouders hebben in toenemende mate te maken met verandering, onzekerheid en de risico's die dit met zich meebrengt. Dit vraagt om een herbezinning op de uitgangspunten die een raad van toezicht wil hanteren bij de wijze waarop hij toezicht wil houden en handelen.

2.5 Uitgangspunten voor het handelen van de raad van toezicht

De raad van toezicht van Emergis heeft zich laten inspireren door een aantal nieuwe inzichten over de wijze van toezichthouden en de focus van het toezicht¹⁶. Op basis daarvan heeft de raad van toezicht van Emergis naast de bestaande, ook een aantal nieuwe uitgangspunten geformuleerd voor zijn handelen. Elk uitgangspunt wordt kort toegelicht vanuit de geraadpleegde literatuur en eigen inzichten. Vervolgens wordt beschreven wat dit vraagt van het handelen van de raad van toezicht.

1) Niet de eigen organisatie maar het bredere maatschappelijke belang staat voorop

Toelichting

Met de doelstelling van Emergis om kwalitatief goede geestelijke gezondheidszorg te bieden voor alle Zeeuwse inwoners, is de reikwijdte van de organisatie heel breed. Daarmee is ook het toezicht van de raad van toezicht niet alleen gericht op de stabiliteit en continuïteit van de (interne) eigen organisatie Emergis. Het concept van positieve gezondheid in combinatie met de doelstelling van Emergis om meer samen te werken met andere (zorg) organisaties hebben tot gevolg dat de raad van toezicht zowel dient toe te zien op de bijdrage die de organisatie Emergis en haar medewerkers leveren op het gebied van goede geestelijke gezondheidszorg in Zeeland, als ook de samenwerking van Emergis met anderen om dit doel te bereiken. Daarmee richt het toezicht zich niet alleen op het functioneren van de organisatie Emergis, maar wordt dit functioneren beoordeeld binnen de maatschappelijke context van de Zeeuwse samenleving en de GGZ-sector breed. De doelstelling van Emergis om meer in te zetten op innovatie op het gebied van organisatie ontwikkeling, e-health en digitalisering, vragen van Emergis en haar raad van bestuur en directeuren in het bijzonder, om goed aangesloten te zijn bij nationale en internationale ontwikkelingen op het gebied van innovatie binnen de GGZ.

¹³ Voorbij het toezien, NVTZ toezichthouders in zorg & welzijn, Wetenschappelijke Adviesraad, Prof. Dr. Ir. Gerda van Dijk, Prof. Dr. Richard Janssen, Prof. Dr. Mirella Minkman, Prof. Dr. Floor Rink, Prof. Dr. Evelien Tonkens, Prof. Dr. Gert Westert, blz. 21 t.m. 23.

¹⁴ Jan Rotmans, <https://www.janrotmans.nl>

¹⁵ Atlas van het Toezicht, Bas Baanders en Ton van Zonneveld, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) enhet Nationaal Register (NR), Utrecht/Den Haag, mei 2017, blz. 23.

¹⁶ Voorbij het toezien, NVTZ toezichthouders in zorg & welzijn, Wetenschappelijke Adviesraad, Prof. Dr. Ir. Gerda van Dijk, Prof. Dr. Richard Janssen, Prof. Dr. Mirella Minkman, Prof. Dr. Floor Rink, Prof. Dr. Evelien Tonkens, Prof. Dr. Gert Westert, blz. 13.

Inzet raad van toezicht Emergis

Dit vraagt van de raad van toezicht en zijn leden dat hij actief invulling geeft aan zijn netwerkfunctie (binnen en buiten de organisatie) en eigen kennisontwikkeling. Met als doel om met de vergaarde kennis, informatie en inzichten, de raad van bestuur van Emergis van dienst te zijn. Contacten van raad van toezicht-leden worden in het kader van een transparante samenwerking, altijd vooraf of achteraf gedeeld met de raad van bestuur.

2) De raad van toezicht houdt goed toezicht op de kwaliteit van zorg die de cliënt ontvangt

Toelichting

Emergis maakt bij het voeren van haar kwaliteitsbeleid gebruik van allerlei kwaliteitssystemen. De raad van toezicht heeft om zijn toezicht goed te kunnen vervullen informatie nodig over hoe de kwaliteit volgens deze kwaliteitssystemen zich verhouden tot de kwaliteit zoals die in de dagelijkse praktijk ervaren wordt door zorgprofessionals en cliënten. Daarnaast dient de raad van toezicht vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid toezicht te houden op de inrichting en uitwerking van formele kwaliteitszorgsystemen. Deze taken zijn belegd bij de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht. Vanuit deze commissie verkrijgt en houdt de raad zicht op de door cliënten en zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zorg.

Inzet raad van toezicht Emergis

De raad van toezicht is op de hoogte van het gevoerde kwaliteitsbeleid van de organisatie. Dit zowel qua structuur als gebruikte modellen. De voortgang op de verschillende kwaliteitsonderdelen wordt door de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht periodiek gevolgd waarbij onder andere de meldingen van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd, toezichthouder WMO en de kwalitaalrapportage kwaliteit en veiligheid de basis zijn. In de bespreking wordt de raad van toezicht geïnformeerd over de voortgang en de eventuele bijzonderheden ten aanzien van de kwaliteit van de zorg. Gegevens over ervaringen van cliënten en familie, resultaten van audits, incidenten en de mate waarin gebruik wordt gemaakt van gedwongen zorg, zijn onderdeel van deze bespreking. De auditstructuur wordt zo opgezet dat het zowel proces als productaudits kent waarbij, passend bij de vorm, aandacht wordt besteed aan het systeem en de leefwereld. De commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht wordt bij dit alles ondersteund door de geneesheer-directeur, raad van bestuur en manager kwaliteit, veiligheid en innovatie. De commissie kwaliteit en veiligheid koppelt de bevindingen terug binnen de gehele raad van toezicht. Indien gewenst wordt een onderwerp ook binnen de gehele raad van toezicht besproken.

3) De raad van toezicht wil direct benaderbaar zijn, gericht op samenwerking en verantwoording afleggen richting alle interne en externe belanghebbenden.

Toelichting

In aansluiting op het voorgaande uitgangspunt; "onderhoudt de raad van toezicht allerlei contacten binnen de instelling. De raad van toezicht heeft regelmatig overleg met de ondernemings- en cliëntenraad. Daarnaast neemt de raad van toezicht ook het initiatief tot overleg met andere belanghebbenden, zoals het managementteam of de medische staf, de verpleegkundige adviesraad of de vrijwilligersraad." ¹⁷ Ook de verplichting om als raad van toezicht zelf actief informatie in te winnen, zie ook punt 4, is een reden dat de raad van toezicht zijn netwerk en contacten binnen en buiten de organisatie goed dient te onderhouden. "In beginsel is het de raad van bestuur die de externe contacten onderhoudt: de raad van bestuur is immers het gezicht van de organisatie. Maar in deze tijd van transitie willen externe belanghouders ook met interne toezichthouders van gedachten wisselen." ¹⁸

Inzet raad van toezicht Emergis

De raad van toezicht zoekt actief de samenwerking en het overleg met raad van bestuur, ondernemingsraad, centrale cliëntenraad Emergis en de familieraad. Daarnaast staat de raad van toezicht open voor contact met alle betrokkenen, belanghebbenden en stakeholders van Emergis, waaronder gemeenten, verzekeraars, politie en justitie, diverse organisaties, zoals huisartsen, maatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg, ouderenzorg, ziekenhuizen, andere GGZ-dienstverleners, scholen en onderzoekscentra.

¹⁷ Atlas van het Toezicht, Bas Baanders en Ton van Zonneveld, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) en het Nationaal Register (NR), Utrecht/Den Haag, mei 2017, blz. 31.

¹⁸ Atlas van het Toezicht, Bas Baanders en Ton van Zonneveld, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) en het Nationaal Register (NR), Utrecht/Den Haag, mei 2017, blz. 31.

De raad van bestuur is in eerste instantie verantwoordelijk om de samenwerking te zoeken en goede relaties te onderhouden binnen en buiten Emergis. De raad van toezicht is hierin slechts ondersteunend en levert in samenwerking en in afstemming met de raad van bestuur een eigen bijdrage daaraan. In contacten met vertegenwoordigers van alle belanghebbenden/stakeholders luistert de raad van toezicht naar wat er leeft en neemt hij kennis van de ervaringen met Emergis. Desgevraagd legt de raad van toezicht open en transparant verantwoording af over zijn werk en de daarin gemaakte keuzes. De raad van toezicht hecht aan een goede relatie met externe toezichthouders waaronder de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd en de toezichthouder WMO. In de visie van de raad van toezicht hebben de externe en interne toezichthouder een gezamenlijke verantwoordelijkheid in het toezichthouden op de organisatie en kunnen zij bij een goede onderlinge samenwerking het toezicht effectief laten functioneren.

4) In plaats van een primaire gerichtheid op het functioneren van de raad van bestuur gaat het om de besturing en governance van de hele organisatie inclusief de benodigde informatievoorziening.

Toelichting

Er dient voorkomen te worden dat de raad van toezicht zich in zijn toezichtrol te eenzijdig focust op de raad van bestuur. Bij een grote organisatie als Emergis dient hij zicht te houden op de besturing van de hele organisatie, inclusief de directie laag onder de raad van bestuur. De raad van bestuur blijft wel altijd het primaire aanspreekpunt van de raad van toezicht. Dit vraagt van toezichthouders om zelfstandig informatie in te winnen.¹⁹ Dit is niet primair bedoeld om daarmee betere controle op de bestuurder te kunnen uitoefenen, “maar vooral om zich te verdiepen in de strategische, professioneel-inhoudelijke en morele vraagstukken, knelpunten en dilemma’s die in de organisatie spelen om op die manier een klankbord te kunnen zijn voor de bestuurder in het streven naar een optimale realisatie van de bedoeling van de organisatie.”²⁰

Inzet raad van toezicht Emergis

Dit vraagt van de raad van toezicht en zijn leden dat hij actief invulling geeft aan zijn rol om met de leden van de raad van bestuur mee te denken over de optimalisatie van de besturing van de organisatie.

Van de raad van toezicht-leden wordt ook een pro-actieve houding gevraagd wanneer het gaat om zelf informatie te verzamelen, los van de informatieplicht van de raad van bestuur. Dit met als doel om een goed beeld te kunnen vormen van de mate waarin de organisatie erin slaagt om haar doelstellingen te bereiken. De raad van toezicht onderhoudt daartoe goede relaties met de verschillende stakeholders en geledingen binnen Emergis waaronder de ondernemingsraad, centrale cliëntenraad Emergis en familieraad. Daarnaast onderhoudt de raad van toezicht ook relaties met externe belanghebbenden en stakeholders en vangt zij geluiden en signalen op die in de samenleving leven. De raad van toezicht geeft hier mede invulling aan door zijn aanwezigheid tijdens bijeenkomsten van de raad van bestuur met medewerkers/management/directeuren. Daarnaast worden voorafgaand aan iedere raad van toezicht-vergadering, medewerkers van een bepaalde afdeling/discipline of belanghebbenden/ stakeholders uitgenodigd om te vertellen over hun werk en relatie met Emergis. Ook wordt er jaarlijks een werkbezoek georganiseerd waarbij de raad van toezicht leden diepgaander kennismaken met een onderdeel van Emergis.

5) Naast beoordeling van de verantwoording achteraf (het verleden), meer een gerichtheid op de toekomst met een sterke betrokkenheid van de raad van toezicht bij strategievorming.

Toelichting

Vanouds zijn toezichthouders in hun toezicht sterk gericht op de in het verleden geleverde prestaties van de organisatie en de raad van bestuur. Jaarrekeningen, jaarverslagen, kwartaalrapportages, beoordelingsgesprekken met de leden van de raad van bestuur op basis van prestatie indicatoren, ze vormen samen vaak de kern van het toezicht. Dit blijft belangrijk. In de snel veranderende samenleving zijn prestaties uit het verleden, steeds minder een garantie voor de toekomst. Om goed en tijdig te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en veranderingen, vraagt dit van de toezichthouder een grotere gerichtheid op de toekomst, het kunnen denken in verschillende scenario’s en een betrokkenheid bij strategievorming.

¹⁹ Atlas van het Toezicht, Bas Baanders en Ton van Zonneveld, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) en het Nationaal Register (NR), Utrecht/Den Haag, mei 2017, blz. 26.

²⁰ Griffioen, H. Hoogland, J. (2015). Dienstbaar toezicht. Een wijsgerig geïnspireerde kijk op de ontwikkeling van het interne toezicht. In: Uijl, H. Den, Zonneveld, T. Van. Zorg voor toezicht. De maatschappelijke betekenis van governance in de zorg. Amsterdam: Mediawerf, blz. 124-133.

Inzet raad van toezicht Emergis

Dit vraagt van de raad van toezicht dat zij actief betrokken is bij de strategievorming binnen Emergis. Van de raad van bestuur vraagt dit dat hij de raad van toezicht in een vroegtijdig stadium betreft bij vraagstukken en beleidsvorming zodat de raad van bestuur de input van de raad van toezicht kan betrekken bij zijn definitieve voorstellen aan de raad van toezicht. De raad van toezicht geeft invulling aan haar adviserende rol richting de raad van bestuur op het gebied van beleids- en strategievorming, door naast de reguliere raad van toezicht-vergaderingen ook jaarlijks meerdere bijeenkomsten te organiseren met de raad van bestuur waarin diepgaander wordt gesproken over specifieke onderwerpen, beleid en strategie.

6) De raad van toezicht wil een rolvaste en volwaardige gesprekspartner zijn voor de raad van bestuur

Toelichting

Om in de verschillende rollen van toezichthouder, adviseur/klankbord en werkgever een volwaardige gesprekspartner te kunnen zijn voor de leden van de raad van bestuur, worden aan de leden van de raad van toezicht in de Governance Code Zorg²¹ eisen gesteld. Dat begint bij de samenstelling van de raad van toezicht en de selectie van individuele leden. Daarnaast wordt verwacht dat er zowel door de individuele raad van toezicht-leden als ook als team, permanent gewerkt wordt aan de ontwikkeling van professionaliteit en deskundigheid²².

Inzet raad van toezicht Emergis

De raad van toezicht van Emergis is een volwaardige gesprekspartner voor de raad van bestuur en andere belanghebbenden en stakeholders omdat hij door zijn samenstelling en inzet over voldoende deskundigheid beschikt. Deze deskundigheid wordt gewaarborgd door:

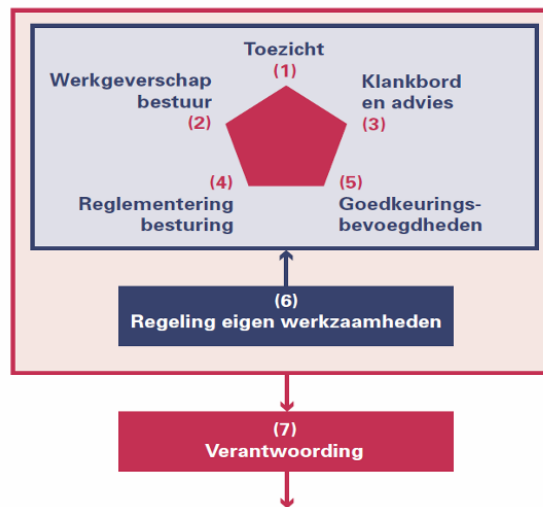
- *Samenstelling van de raad van toezicht met personen die alle benodigde disciplines, kennis en ervaring in huis hebben. De vacatures binnen de raad van toezicht van Emergis worden ingevuld op basis van de profielschets van de raad van toezicht van Emergis. Bij de selectie van kandidaten wordt zowel gekeken of deze voldoet aan de gevraagde deskundigheden/profiel als ook naar de mate waarin de kandidaat wat betreft zijn/haar persoonlijkheid, een goede aanvulling is op het team. Daarbij wordt ook nadrukkelijk gekeken naar het aspect diversiteit.*
- *Permanente educatie, zowel individueel als collectief. Leden van de raad van toezicht zijn lid van de NVTZ en delen ervaringen met andere raden van toezicht van zorgorganisaties. Alle leden van de raad van toezicht hebben een erkende basisopleiding gevolgd voor toezichthouder. Jaarlijks wordt er door de raad van toezicht van Emergis een scholings- en ontwikkelingsprogramma opgesteld en uitgevoerd voor zowel de raad als collectief als voor de afzonderlijke leden. Eén keer per jaar vindt er een werkbezoek plaats van de raad van toezicht aan een onderdeel binnen Emergis. Eén keer per jaar wordt er ook een incompany opleiding georganiseerd voor de raad van toezicht. Alle leden werken aan hun Permanente Educatie en halen per jaar minimaal 10 PE-punten (staat gelijk aan 10 uren die besteed zijn aan opleiding).*
- *Teameffectiviteit, dit wordt belangrijk gevonden. Jaarlijks evalueert de raad van toezicht zijn eigen functioneren, één keer in de drie jaar onder begeleiding van een onafhankelijke externe deskundige.*
- *De reguliere vergaderingen van de raad van toezicht worden goed voorbereid waarbij de Auditcommissie, de commissie Kwaliteit & Veiligheid en de Remuneratiecommissie de voorbereidende werkzaamheden verrichten.*

De raad van toezicht is rolvast wanneer het gaat om de uitoefening van de verschillende taken; toezichthouder, werkgever en adviseur/klankbord voor de raad van bestuur. Op initiatief van de raad van toezicht is in een memo precies vastgelegd welke besluiten van raad van bestuur onderworpen zijn aan de goedkeuring van de raad van toezicht (toegevoegd als bijlage bij deze toezichtvisie).²³ Aan het eind van iedere reguliere raad van toezicht-vergadering wordt het verloop van de vergadering kort geëvalueerd door de deelnemers. Daarbij wordt stilgestaan bij de vraag of alle aspecten van het toezichthouderschap voldoende aan bod zijn gekomen aan de hand van de volgende afbeelding.

²¹ <https://www.governancecodezorg.nl/>

²² Governance Code Zorg 2017, principe 7, blz. 20.

²³ Memo Emergis (nr 139), Besluiten van de raad van bestuur die onderworpen zijn aan goedkeuring van de raad van toezicht, 7 september 2021.



24

7) Onafhankelijk en betrokken, kritisch en pro-actief

Toelichting

In de Handreiking Toezichtvisie wordt gesproken over de toezicht mentaliteit van de raad van toezicht ten opzichte van de raad van bestuur en de organisatie die geduid kan worden met behulp van meerdere assen waarop uitersten weergegeven worden. Eén van deze assen is: Nabijheid ←-----→ Afstand²⁵

Inzet raad van toezicht Emergis

De raad van toezicht voelt zich zeer betrokken bij Emergis, haar cliënten en haar medewerkers. De raad van toezicht streeft naar verbinding en goede verhoudingen met alle belanghebbenden binnen Emergis; raad van bestuur, ondernemingsraad, centrale cliëntenraad, familieraad, medische staf, etc. Vanuit de advies- en klankbordrol zijn individuele raad van toezicht-leden altijd beschikbaar om desgevraagd raad van bestuur-leden met 'raad en daad terzijde te staan'. Als adviseur van de raad van bestuur en zijn netwerkfunctie komt de raad van toezicht op voor de belangen van Emergis richting derden. Overigens altijd in directe samenwerking met de raad van bestuur die primair verantwoordelijk is voor de externe contacten. De invulling van de rol als onafhankelijke toezichthouder vraagt naast betrokkenheid ook altijd enige gepaste afstand. Dit om te voorkomen dat de raad van toezicht te verweven raakt met deelbelangen binnen of buiten Emergis. De raad van toezicht waakt voor elke vorm van belangenverstrengeling en dubbele petten. Mocht er bij een toezichthouder sprake zijn van belangenverstrengeling omdat hij/zij ook betrokken is bij een organisatie waar Emergis zaken mee doet, dan wordt dit vooraf gemeld en zal desbetreffende persoon niet deelnemen aan de beraadslagingen en besluitvorming over dit onderwerp. Elke raad van toezicht-vergadering begint met een vooroverleg buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. De raad van toezicht gaat actief het gesprek aan met de raad van bestuur over zaken die spelen binnen de organisatie, zowel voor de korte termijn als de lange termijn strategie. De raad van toezicht bepaalt de eigen agenda en koers en neemt verantwoordelijkheid als dat nodig is. Proactief worden er ook eigen onderwerpen ter bespreking op de bestuurlijke agenda geplaatst en indien van toepassing ter uitvoering door de raad van bestuur. De agenda van de raad van toezicht-vergadering worden in samenspraak tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de raad van bestuur opgesteld.

²⁴ Afbeelding uit presentatie van Connie Tanis, tijdens de sessie met de Raad van toezicht van Emergis op 2 november 2020.

²⁵ Handreiking Toezichtvisie, NVTZ toezichthouders in zorg & welzijn, publicatie van de Innovatie- en Adviescommissie Goed Toezicht, em. Prof. Dr. Ed Vosselman, drs. Mariëlle Rompa en dr. Marij Bontemps, 2021, blz. 4.

8) Een goede balans tussen controle en beheersing enerzijds en vertrouwen en improvisatie anderzijds

Toelichting

We merken al op dat in de huidige samenleving, bestuurders en toezichthouders in toenemende mate te maken hebben met verandering, complexiteit, onzekerheid en de risico's die dit met zich meebrengt. Kenmerkend voor deze tijd, "is de toenemende mate waarin organisaties te maken krijgen met complexe vraagstukken, complexe vormen van samenwerking en co-creatie, de noodzaak om te improviseren (reflexmatig handelen) en afnemende mate van voorspelbaarheid van de toekomstige ontwikkelingen."²⁶ Ook hier gaat het over de toezicht mentaliteit van de raad van toezicht ten opzichte van de raad van bestuur en de organisatie die geduid kan worden met behulp van meerdere assen waarop uitersten weergegeven worden. In dit geval gaat het om de as: Vertrouwen ←----→ Beheersing en controle²⁷

Een eenzijdige focus van de raad van toezicht op controle en beheersing leidt al gauw tot spanningen tussen raad van toezicht en raad van bestuur omdat de organisatie regelmatige geconfronteerd wordt met veranderingen die vragen om aanpassing en improvisatie vanuit het bestuur. Anderzijds zal de raad van toezicht, als het bijvoorbeeld kwaliteit en veiligheid van de geleverde zorg betreft, vanuit het perspectief van controle en beheersing duidelijke focus houden.

Inzet raad van toezicht Emergis

*In relatie met de raad van bestuur wordt de houding van de raad van toezicht gekenmerkt door een positieve grondhouding en vertrouwen. Tegelijkertijd wordt er van de raad van toezicht ook een kritische houding gevraagd, zowel richting het eigen functioneren als ook richting de raad van bestuur. Van de raad van toezicht vraagt dit in zijn toezicht dat hij in zijn werkwijze en interactie met de raad van bestuur enerzijds gericht is op controle en beheersing, onder andere op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg zodat Emergis voldoet aan de wettelijke vereisten en cliënttevredenheid. Het gaat hier om zowel doorgaand toetsen via de dialoog met raad van bestuur en belanghebbenden, als ook achteraf toetsen aan de hand van meetbare resultaten uit systemen als ValueCare als ook de kwartaalrapportages die tijdens elke raad van toezicht-vergadering besproken worden. Anderzijds vraagt het om een raad van toezicht die vertrouwen geeft aan de raad van bestuur, ook om te handelen naar veranderende omstandigheden (improvisatie). Voor oriëntatie, richting en sturing bij improvisatie en handelen naar veranderende omstandigheden zijn de vijf kernwaarden van Emergis van belang: vrijheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid, vriendelijkheid en verbinding. Op basis van deze kernwaarden dienen zowel raad van bestuur als raad van toezicht te handelen. Uiteindelijk gaat het om het houden van de juiste balans tussen controle en beheersing en die van vertrouwen en improvisatie. "De kunst om de lopende bedrijfsvoering op orde te hebben en tegelijkertijd het vermogen te anticiperen op veranderingen die aanstaande zijn"*²⁸

²⁶ Voorbij het toezien, NVTZ toezichthouders in zorg & welzijn, Wetenschappelijke Adviesraad, Prof. Dr. Ir. Gerda van Dijk, Prof. Dr. Richard Janssen, Prof. Dr. Mirella Minkman, Prof. Dr. Floor Rink, Prof. Dr. Evelien Tonkens, Prof. Dr. Gert Westert, blz. 73.

²⁷ Handreiking Toezichtvisie, NVTZ toezichthouders in zorg & welzijn, publicatie van de Innovatie- en Adviescommissie Goed Toezicht, em. Prof. Dr. Ed Vosselman, drs. Mariëlle Rompa en dr. Marij Bontemps, 2021, blz. 4.

²⁸ Janssen, R.T.J.M. (2017). Het onzekere voor het zekere, tweebenig besturen in de zorg. Rotterdam: Erasmus University (oratie), blz. 34.

3 Toezichtkader

Bij de uitoefening van onze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de drie eerdergenoemde hoofdtaken hebben we te maken met interne en externe kaders. Deze zijn deels bepaald door wet- en regelgeving en voor een deel intern belegd. Het toezichtkader behelst tevens de wijze waarop wij ons functioneren beoordelen en evalueren en de kaders voor scholing.

3.1 Interne kaders

Interne kaders zijn:

- Statuten stichting Emergis
- Reglement raad van toezicht
- Reglement raad van bestuur
- Reglementen auditcommissie, commissie kwaliteit en veiligheid en remuneratiecommissie
- Profielschets raad van toezicht
- Treasurystatuut
- Mandateringsregeling
- Besluiten van de raad van bestuur die onderworpen zijn aan goedkeuring van de raad van toezicht
- Procuratieregeling (goedgekeurd in vergadering raad van toezicht van 3 november 2021)
- Informatieprotocol
- Conflictregeling
- Meerjarenbeleidsplan
- Jaarplan/Begroting
- Periodieke managementrapportages
- Jaardocument

3.2 Externe kaders

Externe kaders zijn (onder andere):

- Governancecode Zorg 2017
- Zorgverzekeringswet (Zvw)
- Wet langdurige zorg (Wlz)
- Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)
- Jeugdwet
- Wet toelating zorginstellingen (WTZi)
- Wet op de ondernemingsraden (WOR)
- Wet Medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ)
- Wet Kwaliteit, klachten en geschillen (Wkkgz)
- Wet normering Topinkomens (WNT)
- Vernieuwd toezichtkader Inspectie Gezondheidszorg (IGZ – 2016)
- Qualicor

3.3 Functioneren en evalueren raad van toezicht

Conform de Governancecode zorg artikel 7.3.1 evalueren wij jaarlijks buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, zowel collectief als individueel, ons eigen functioneren, waarbij de relatie met de raad van bestuur in de evaluatie wordt betrokken. We stellen ons op de hoogte van de visie van de raad van bestuur op het functioneren van de raad van toezicht en informeren de raad van bestuur over de uitkomsten van onze zelfevaluatie. Minimaal eenmaal per drie jaar laten we ons bij de evaluatie begeleiden door een externe deskundige. In het jaardocument wordt verslag van deze evaluatie gedaan. Tevens wordt in het kader van het programma Goed Toezicht van de NVTZ de uitkomsten van de evaluatie per drie jaar op de website van de NVTZ gepubliceerd.

Er wordt gewerkt met een rooster van aftreden conform artikel 6.2.3 van de Governancecode. Elk lid van de raad van toezicht wordt voor maximaal vier jaar benoemd en kan, inclusief herbenoeming, maximaal acht jaar zitting hebben in de raad van toezicht.

3.4 Scholing

Jaarlijks stellen we als raad van toezicht conform de Governancecode zorg artikel 7.3.2 een scholings- en ontwikkelplan vast. Hierin staat onder meer aangegeven welke inhoudelijke gastsprekers ter vergadering worden uitgenodigd, welk werkbezoek wordt afgelegd en welke eisen worden gesteld aan de individuele deskundigheidsbevordering van de leden van de raad van toezicht. Jaarlijks wordt verslag van de scholing gedaan in het jaardocument van de stichting. Tevens wordt in het kader van het programma Goed Toezicht van de NVTZ de scholing op de website van de NVTZ gepubliceerd.

4 Toetsingskader

Bij het toetsingskader gaan we uit van het maatschappelijke hoofddoel van onze organisatie, namelijk het bieden van verantwoorde en kwalitatief goede zorg en de ambitie die we hebben beschreven in : **Startnotitie strategisch meerjarenplan 2022-2024: Samen werken aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland!**

Als organisatie verbinden we ons aan de Quadruple Aim-doelstelling-. Door het concept van Quadruple Aim als uitgangspunt te omarmen, scharen we ons achter de strategische aanpak om het zorglandschap duurzaam vorm te geven door gelijktijdige realisatie van de vier doelstellingen, vertaald naar Zeeland:

- betere ervaren kwaliteit van zorg
- gezondere inwoners van Zeeland
- lagere zorgkosten per inwoner
- meer werkplezier voor onze werknemers

We verwezenlijken onze ambities van de Quadruple Aim aan de hand van de volgende thema's:

Thema's	Te behalen ambities	
1. Positieve gezondheid	<i>We omarmen positieve gezondheid. Eind 2024 werkt heel Emergis volgens het gedachtegoed positieve gezondheid.</i>	
2. Kwalitatief en hoogwaardig	<i>Goede kwaliteit van zorg betekent toegankelijke, kwalitatief hoogwaardige zorg die op een veilige manier wordt geboden. Emergis heeft dit blijvend aantoonbaar op orde.</i>	
3. Juiste zorg op de juiste plek	<ul style="list-style-type: none"> • <i>We blijven nadrukkelijk inzetten op ambulante zorg. Deze groeit verder uit tot de kern van ons zorgaanbod. Onze (intensieve) ambulante zorg? Die breiden we de komende jaren uit. Want: beter worden doe je thuis.</i> • <i>In de periode 2022-2024 heeft 80% van de mensen binnen twee weken een behandelafspraken</i> • <i>Eind 2024 is tot 50% van onze ambulante zorg digitaal, blended waar nodig. Blended werken is bij ons dé manier van werken.</i> • <i>In 2022-2024 verminderen wij de klinische capaciteit (tot drie jaar verblijf) verder met 34 bedden. Deze zetten we om in ambulante capaciteit. Daarnaast brengen we de gemiddelde ligduur in lijn met het landelijke gemiddelde. Het aantal gebruikers van klinische zorg blijft in lijn met het landelijk gemiddelde.</i> 	
4. Herstelgericht samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • <i>We werken herstelgericht samen en sturen hierop via indicatoren en continue feedback.</i> • <i>Samen werken binnen Emergis? Dat houdt niet op bij grenzen van organisatorische indelingen. Iederéén werkt zo goed mogelijk samen in het belang van cliënt en organisatie.</i> • <i>We werken graag met iedereen samen om de mentale gezondheid in Zeeland te versterken.</i> • <i>Emergis werkt graag met iedereen samen aan een vitale arbeidsmarkt voor welzijn en zorg in Zeeland.</i> 	
5. Meten is weten	<i>We zetten cliënt-, stakeholders- en medewerkerswaardering structureel in als kwaliteitsindicator. We zijn scherp op administratieve lasten en zetten in op eenvoudige registratie.</i>	

Bovenstaande doelstellingen vormen komende jaren het toetsingskader. Daarnaast toetsen we jaarlijks op de volgende resultaatgebieden:

- organisatieontwikkeling
- kwaliteit en veiligheid
- zorginhoud en innovatie (o.a. digitalisering, e-health)
- personeel
- financiën
- stakeholders (o.a. samenwerking Zeeuwse Zorg Coalitie)

Deze komen, zoals eerder gemeld ook terug in de gesprekken tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur over de voortgang van het beleid.

Bijlage 1 Besluiten RvB onderhevig aan goedkeuring RvT

Onderwerp	Besluit door RvT	Besluit door RvB	Goedkeuring RvT
benoeming en ontslag van de externe accountant	X	-	-
benoeming, schorsing, ontslag en decharge verlenen van leden van de raad van bestuur	X	-	-
benoeming, schorsing, ontslag en decharge verlenen van leden van de raad van toezicht	X	-	-
wijziging van de statuten van de Stichting	-	X	X
ontbinding van de Stichting	-	X	X
het vaststellen van de begroting, het jaar- en bestuursverslag, de jaarrekening en de resultaatsbestemming	-	X	X
het vaststellen en ingrijpend wijzigen van de (strategische) beleidsplannen	-	X	X
het vaststellen van het beleid met de randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed voor de belanghebbenden, waaronder in ieder geval begrepen de cliëntenraad, de ondernemingsraad en in voorkomende gevallen de medische staf	-	X	X
het aantrekken en uitzetten van financiële middelen in de vorm van kredieten al dan niet in rekening-courant, van andere geldleningen en van effecten waaronder uitdrukkelijk doch niet uitsluitend begrepen obligaties, opties, warrants en dergelijke dan wel in welke andere vorm ook	-	X	X
het aangaan van overeenkomsten tot het verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de Stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een derde verbindt	-	X	X
de aanvraag van faillissement en van surseance van betaling van de Stichting;	-	X	X
het ingrijpend wijzigen van de arbeidsomstandigheden of de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek of van het verbreken van een overeenkomst met een aanmerkelijk aantal personen dat als zelfstandigen of als samenwerkingsverband werkzaam is voor de Stichting	-	X	X
het voeren van rechtsgedingen, niet zijnde incassoprocedures of kort gedingen	-	X	X
het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking van de Stichting met andere rechtspersonen of vennootschappen indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Stichting	-	X	X
het bestuursreglement van de raad van bestuur	-	X	X
een voorstel tot ontbinding van de zorgorganisatie	-	X	X
het oprichten en het vaststellen van de statuten van een nieuwe rechtspersoon	-	X	X
vereffening vermogen Stichting na ontbinding	-	X	X

* bovenstaande tabel is mei 2022 in lijn gebracht met de nieuwe statuten en reglementen RvT en RvB