

1. Inleiding

Goed bestuur heeft tot resultaat dat onze zorgverleners goede en veilige zorg verlenen aan onze cliënten en bewoners. De raad van toezicht (rvt) heeft, naast de raad van bestuur (rvb), in de besturing van Vivantes een belangrijke rol. De rvb is belast met de dagelijkse leiding en draagt de bestuurlijke (eind)verantwoordelijkheid over Vivantes. De rvb legt hierover verantwoording af aan de rvt.

Wet- en regelgeving, statuten en reglementen en de Governancecode zorg vormen daarbij uitgangspunt voor het bestuur en toezicht van de organisatie.

Hoe kan de rvt bijdragen aan het realiseren van goede en veilige zorg voor mensen die bij Vivantes zorg ontvangen? In deze toezichtvisie wordt uitgewerkt hoe wij goed toezicht zien, in lijn met de missie en visie van Vivantes. De toezichtvisie vormt daarmee het kader voor het toezichtplan, dat nog nader zal worden uitgewerkt.

2. Missie, visie en kernwaarden Vivantes

De missie, visie en kernwaarden zijn een belangrijk referentiekader voor de wijze waarop de rvt zijn werkzaamheden uitvoert.

Missie

Ouder worden doe je samen!

Visie

Vivantes is er voor de (kwetsbare) ouderen in de Westelijke Mijnstreek. Onze voorzieningen en faciliteiten bieden een veilige en prettige woonomgeving die geschikt is om, ook indien u geconfronteerd wordt met geestelijke en/of lichamelijke beperkingen, zoveel mogelijk onder eigen regie te kunnen blijven leven. Daarbij woont u ofwel binnen één van onze verpleeghuizen, ofwel in één van de zorgwoningen naast onze verpleeghuizen. Onze zorg is altijd persoonsgericht. Onze aandacht is gericht op zorg en ondersteuning, aanvullend op wat u zelf nog kunt; alleen of samen met uw naasten. Als dat niet meer kan, nemen we het over. Maar we zijn er altijd op gericht uw leven zo aangenaam mogelijk te maken. En om mensen op een waardige en respectvolle manier afscheid te laten nemen van het leven. Dat doen we samen met ons en uw netwerk. Alle disciplines en betrokkenen zetten zich hiervoor in en werken hierin samen.

Kernwaarden

We geven onze cliënten ruimte om zichzelf te zijn, om hun eigen dag- en leefritme te volgen. Maar we zijn dichtbij als ze ons nodig hebben. We hebben aandacht voor de mens en handelen vanuit respect voor hun (levens)verhaal.

Kwaliteiten

We zijn betrokken en professioneel, we zijn veerkrachtig en durven te groeien.

3. Visie op toezicht

De zorg die Vivantes nu en in de toekomst levert dient goed, veilig, toegankelijk en betaalbaar te zijn. Dat dient zich onder andere te uiten in verbetering van het welzijn/algeheel welbevinden van onze huidige en toekomstige cliënten, binnen de missie en visie die Vivantes nastreeft. De rvt heeft als intentie om als betrokken toezichthouder bij te dragen aan deze maatschappelijke opgave en aan de continuïteit van de organisatie. De maatschappelijke doelstelling van Vivantes en de positie van de cliënt staan dus centraal in het toezicht.

Waarop zien we toe?

De rvt heeft als taak om integraal toezicht te houden op de sturing van Vivantes vanuit het primaire proces. Mensen en systemen dienen in samenhang te functioneren. We kijken daarbij naar de kwaliteit van de zorgverlening en de resultaten van de bedrijfsvoering. Het gaat dan niet alleen om terug kijken, maar vooral ook om vooruit kijken naar kansen en risico's voor de organisatie. We beogen ons toezicht zodanig vorm te geven dat dit het continu verbeteren van de organisatie ondersteunt, stimuleert en faciliteert. We vormen ons daarbij, vanuit een onafhankelijke positie, een afgewogen en onafhankelijk oordeel en betrekken hierin zowel de traditionele hard controls als de soft controls (merkbaar en meetbaar). Risico's ten aanzien van gedrag en cultuur in de hele organisatie zijn onderwerp van gesprek en staan regelmatig op de agenda. Onze focus is in belangrijke mate gericht op de cliënt, de medewerker en de omstandigheden waarin de zorg- en dienstverlening aan de cliënten plaatsvinden. De missie, visie, kernwaarden en kwaliteiten van Vivantes vormen daarbij ons referentiekader. We bewaken daarin ook of de randvoorwaarden voor het bieden van zorg op orde zijn: een goed functionerende organisatie met strategisch/tactisch beleid, gericht op voldoende bevlogen en vakbekwame medewerkers, toegeruste vrijwilligers, veilige en prettige huisvesting, inspraak van- en gelijkwaardigheid tussen mensen en optimale samenwerking met partners.

Als het gaat om continuïteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg kijken we over de grenzen van de eigen organisatie heen. Daarbij zien we toe op het verantwoord afwegen en beheersen van kansen en risico's en zijn we alert op het veranderend zorglandschap en de toekomst van Vivantes. We waarborgen daarbij een evenwichtige belangenafweging en spreken de rvb daarop aan.

Hoe gaan we te werk?

De rvt werkt vanuit de principes van de Governancecode Zorg, de geldende wettelijke (kwaliteits)kaders en de statuten van de organisatie. Wij houden daarbinnen toezicht op een wijze die aansluit bij de wijze van besturen. Vivantes maakt hierin een beweging van controle naar ruimte en vertrouwen geven. Het houden van toezicht is dan een precaire balans tussen enerzijds controle en beheersing en anderzijds vertrouwen en ruimte voor maatwerk. De kwaliteit van onze interactie met de rvb en met belanghebbenden in en om de organisatie is daarin in belangrijke mate bepalend voor de kwaliteit van ons toezicht.

In de reguliere rvt-vergaderingen komen, op basis van een jaaragenda en tijdige informatievoorziening alle relevante onderwerpen aan de orde. De agenda is zodanig gestructureerd dat de verschillende rollen van de rvt goed tot hun recht komen. In een sfeer van vertrouwen en veiligheid is er gelegenheid voor het bespreken van vragen, van dilemma's en voor periodieke evaluatie van de onderlinge samenwerking. Naast de reguliere vergaderingen werken we met commissies, die enerzijds een structureel karakter¹ kennen, maar die op basis van specifieke behoeften van de organisatie en rvb ook incidenteel van aard kunnen zijn.

Voorts hanteren we in overleg met de rvb andere werkvormen waarbinnen actief en in alle openheid de interactie met belanghebbenden wordt opgezocht. We maken daarmee verbinding met de organisatie, en confronteren perspectieven vanuit de organisatie met onze eigen perspectieven en het perspectief van de rvb. Informatie op detailniveau kan bijdragen aan het ontdekken van de grote lijnen en 'soft signals' kunnen, naast de rationele overwegingen, (op basis van ervaring en kennis) bewust meespelen bij onze oordeelsvorming. De rol van de rvt als sparringpartner voor de rvb en organisatie wordt daarmee breder en krijgt meer diepgang. Onze benadering is waarderend, onderzoekend en in dialoog. Bij ingrijpende besluiten van de rvb, die niet eenvoudig terug te draaien zijn en veel impact hebben op lange termijn, toetsen we of de rvb tijdig inspraak van en tegenspraak door belanghebbenden heeft georganiseerd en belangen zorgvuldig heeft afgewogen.

Diversiteit en vakmanschap in ons toezicht

De rvt functioneert als een team waarin verschillende kwaliteiten elkaar aanvullen zodat het toezicht zo goed mogelijk wordt ingevuld. We hebben daarom baat bij een complementair team. Dit kan

¹ Auditcommissie, commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie en Remuneratiecommissie

betrekking hebben op expertise en ervaring, leeftijd, verdeling man/vrouw, kwaliteiten en persoonlijkheden maar kan ook andere factoren betreffen. In de rvt is in elk geval kennis en ervaring aanwezig met betrekking tot zorginhoudelijke, financieel-economische, bedrijfskundige en vastgoedaspecten. De rvt streeft voorts na een goede afspiegeling te zijn van de maatschappelijke achtergronden zoals die zich in het werkgebied van Vivantes manifesteren.

De leden van de raad kunnen ten opzichte van elkaar, het bestuur en elk deelbelang in goed onderling overleg onafhankelijk en kritisch opereren. Zonder last of ruggenspraak, maar wel met een brede blik, zich bewust zijnde van de maatschappelijke positie van Vivantes. We zijn te allen tijde goed voorbereid op onze taak en ontwikkelen onszelf voortdurend; we zorgen ervoor dat we voldoende deskundig blijven. Onze leer/ontwikkelpunten, deskundigheden en gevolgde opleidingen delen we op de website van de brancheorganisatie. We zijn beschikbaar wanneer dat nodig is.

We staan verder regelmatig stil bij ons functioneren. Dit helpt ons om scherp te blijven, individueel en als collectief. Ieder jaar houden we een zelfevaluatie; elke twee jaar vindt dit plaats onder externe begeleiding.

De rvt-leden vertegenwoordigen Vivantes binnen relevante netwerken en zijn daarbij aanspreekbaar. We leggen maatschappelijke verantwoording af over onze werkzaamheden in gesprekken met belanghebbenden en in het jaarverslag van Vivantes.

Rollen

De rvt heeft verschillende rollen die ook onderling een wisselwerking hebben. Vanuit onze opvattingen m.b.t. de aspecten waarop we toezien, de wijze waarop we te werk gaan en de diversiteit en vakmanschap die we in ons toezicht tot uiting willen brengen, onderscheiden we de volgende rollen:

- *Toezichthouder*

De Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het bestuur van de stichting door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting als maatschappelijke organisatie en de met haar verbonden ondernemingen en instellingen.

- *Werkgever*

De Raad van Toezicht vervult de werkgeversrol voor de Raad van Bestuur en zorgt dat de stichting als zorgorganisatie voorziet van een capabel bestuur. We stimuleren, motiveren en faciliteren de rvt in de brede taakopvatting die past bij Vivantes en bij de ontwikkelingen in de zorg. En we evalueren de voortgang daarvan.

- *Sparringpartner/klankbord*

Naast toezichthouden en goedkeuren van in de statuten benoemde besluiten, vervult de rvt voor de rvt de rol van klankbord en sparringpartner. Het toezicht is nabij. Er wordt aandachtig geluisterd en er is ruimte voor het 'eerlijke verhaal'. We beseffen dat de zorg zich afspeelt in complexe situaties waarbij doorlopend afwegingen gemaakt worden. We hebben aandacht voor morele dilemma's in uitvoering en aansturing. Wij stellen ons hierin op als 'kritische vriend': we zoeken in dialoog de scherpte, organiseren tegenkracht, telkens vanuit het belang van de organisatie en de cliënt.

- *Bewaker van de maatschappelijke legitimatie*

De rvt heeft aandacht voor de positie van de cliënt, maar daarnaast bewaakt en toetst de rvt ook de taak, maatschappelijke rol en het belang van de organisatie in de omgeving en hoe deze zich naar de toekomst toe ontwikkelt, in lijn met de missie en visie van Vivantes. Aspecten als de wijze waarop de organisatie zich verhoudt tot de omgeving, de (h)erkenning vanuit deze omgeving voor de invulling van haar rol en taken en de consequenties daarvan voor de continuïteit van de organisatie worden daarbij in ogenschouw genomen. In de oordeelsvorming hierover heeft de rvt oog voor de verschillende perspectieven die hierbij een rol kunnen spelen.