

Toezichtvisie Raad van Toezicht

Vastgesteld 27 maart 2026

1. Inleiding

De taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht van Vivantes (RvT) staan beschreven in de statuten en reglementen en passen binnen de kaders van Wet- en regelgeving en voldoen aan de Governancecode Zorg (2022). In deze visie op toezicht wordt aanvullend beschreven hoe de RvT concreet toezicht houdt op het bestuur, de besturing en het functioneren van de organisatie. Dit document beschrijft waarop we ons toezicht baseren, maar ook waar we ons op richten en hoe we toezicht houden. Tot slot worden ook de specifieke rollen van de RvT toegelicht. Het toezicht vindt plaats in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur, met behoud van ieders specifieke rollen en verantwoordelijkheden. De besturingsfilosofie van Vivantes is complementair aan dit document. Hiermee weten RvB en RvT hoe ze zich tot elkaar verhouden, op welke wijze wordt samengewerkt en wat we van elkaar kunnen verwachten.

2. Missie, visie en kernwaarden als kompas

De missie en visie van Vivantes – “Ouder worden doe je samen!” – vormen het fundament voor ons toezicht. Vivantes is er voor kwetsbare ouderen in de Westelijke Mijnstreek en biedt een veilige, prettige woonomgeving met persoonsgerichte zorg of ondersteuning thuis, zoveel mogelijk onder eigen regie. Deze kerngedachte van de organisatie is het vaste referentiepunt voor de RvT: wij toetsen onze beslissingen steeds aan de vraag “Draagt dit bij aan waardevolle, persoonsgerichte zorg voor onze bewoners en cliënten?”.

De kernwaarden van Vivantes – **Lef, Passie, Samen** – zijn de basis voor de houding en het handelen van de RvT:

Lef: De wereld om ons heen verandert steeds sneller en is minder voorspelbaar. Dat betekent dat we soms besluiten moeten nemen ook als volledige zekerheid ontbreekt. Wij staan open voor verandering en zijn bereid verantwoorde risico’s te nemen. Dit betekent dat we niet verkrampd vasthouden aan zekerheid, maar ontwikkelingen mogelijk maken binnen verantwoorde grenzen. Lef houdt ook in dat we als toezichthouders lastige vragen niet uit de weg gaan en bereid zijn uit onze comfortzone te treden als de context daarom vraagt.

Passie: We zijn gedreven en betrokken. Toezichthouden doen we met overtuiging en een warm hart voor de ouderenzorg. We houden altijd oog voor de menselijke maat: achter de cijfers zien we altijd de mensen – cliënten én medewerkers – om wie het draait. Bevlogenheid voor kwalitatief goede zorg is wat ons motiveert. Praktisch betekent dit dat RvT-leden zichtbaar aanwezig zijn wanneer het ertoe doet: we bezoeken locaties, spreken met medewerkers en cliënten, en tonen oprechte interesse.

Samen: We zoeken de verbinding. De RvT opereert in nauwe dialoog met het bestuur, management, medewerkers, cliëntenraad en externe belanghebbenden. Ook intern zijn we als team van toezichthouders complementair. Naar buiten toe gebruiken we ons netwerk om de organisatie vooruit te helpen. We presenteren ons naar de organisatie als één geheel en trekken gelijkgericht op met de RvB. Besluiten dragen we gezamenlijk: als RvT en RvB staan we samen achter genomen beslissingen.

3. Visie op toezicht: waarom en waarop zien wij toe?

Vivantes heeft een duidelijke maatschappelijke opdracht: goede, veilige en liefdevolle zorg bieden die bijdraagt aan de kwaliteit van leven van ouderen. De RvT heeft de intentie om als betrokken en waardegedreven toezichthouder bij te dragen aan deze opdracht én aan de continuïteit van de organisatie. Onze toezichtvisie sluit aan bij de strategische koers van Vivantes en is erop gericht de organisatie in staat te stellen haar missie waar te maken, nu en in de toekomst.

Waarop zien wij toe? De RvT houdt integraal toezicht op zowel de kwaliteit van de zorgverlening als de bedrijfsvoering van Vivantes. We kijken daarbij naar mens én systeem in samenhang. Concreet vormen we ons een oordeel over:

- De ervaringen en uitkomsten voor cliënten: Krijgt elke bewoner/cliënt de zorg en aandacht die nodig is en aansluit bij persoonlijke behoeften en waarden? We volgen indicatoren voor kwaliteit en veiligheid, maar vooral ook signalen van cliënten zelf en hun naasten. Het welzijn en waardig leven van bewoners staan hierbij centraal.
- De omstandigheden voor medewerkers en vrijwilligers: Is er een cultuur en werkomgeving waarin zorgmedewerkers met plezier en vakmanschap hun werk kunnen doen? We letten op zaken als voldoende en bekwame medewerkers, een gezonde cultuur, acceptabele werkdruk en mogelijkheden voor ontwikkeling. Bevlogen en competente medewerkers zijn immers de basis voor goede zorg.
- De resultaten en de continuïteit van de organisatie: behaalt Vivantes haar doelstellingen op korte en lange termijn en is de financiële positie gezond? We kijken naar financiële kengetallen, maar ook naar toekomstbestendigheid: investeert de organisatie in de juiste dingen voor de ouderenzorg van morgen?
- De inbedding in de maatschappij en het netwerk: hoe verhoudt Vivantes zich tot haar omgeving? De RvT ziet toe op samenwerking in de keten (zorg, welzijn, huisvesting) en op goede afstemming met stakeholders zoals gemeenten, het zorgkantoor en andere zorgorganisaties. We bewaken dat Vivantes haar publieke verantwoordelijkheid waarmaakt en inspeelt op ontwikkelingen in het zorglandschap.

Bij dit alles geldt dat wij niet alleen terugkijken, maar vooral vooruitkijken. We identificeren actief kansen en risico's voor de organisatie en de zorgverlening in de toekomst. Toezicht houden is proactief signaleren: bijvoorbeeld trends die vragen om bijsturing van de strategie, of vroege tekenen van risico's (financieel, operationeel of reputatie) waar maatregelen nodig zijn. Onze focus ligt daarbij in belangrijke mate op de cliënt én de medewerker bij elke afweging. In onze vergaderingen hanteren we expliciet een multi-perspectivische benadering: we vragen ons bij voorstellen in ieder geval steevast af "Wat betekent dit voor de cliënten en wat betekent dit voor de medewerkers"? Daarnaast bewaken we het organisatiebelang (continuïteit, strategische doelen) én het bredere maatschappelijke belang. Deze brede benadering zorgt dat toezicht verder gaat dan enkel cijfers; het gaat om de vraag of Vivantes als geheel het goede doet, op de goede manier.

We beogen ons toezicht zó vorm te geven dat dit het continu leren en verbeteren van de organisatie ondersteunt, stimuleert en faciliteert. Toezicht moet van meerwaarde zijn voor Vivantes. Dat betekent dat wij verder kijken dan de formele kaders: we willen dat onze aanwezigheid bijdraagt aan een lerende cultuur waarin successen worden bestendigd en knelpunten eerlijk worden besproken. Onze eigen informatievergaring houdt rekening met zowel "harde controls" (zoals audits, indicatoren, rapportages) als "soft controls" (zoals cultuur, gedrag en beleving op de werkvloer). Zaken als houding, gedrag en cultuur in de hele organisatie zijn onderwerp van gesprek met de RvB en staan regelmatig op de agenda.

4. Uitgangspunten: hoe houden wij toezicht?

Vivantes maakt in haar manier van besturen een beweging van traditionele controle naar meer ruimte en vertrouwen. Ons toezicht sluit hierop aan: het is een precare balans tussen beheersing en vertrouwen. We hebben oog voor beide kanten:

- enerzijds vertrouwen en ruimte, omdat zorg verlenen mensenwerk is en innovaties alleen gedijen in een cultuur van vertrouwen. We gunnen de bestuurder en de organisatie de nodige bewegingsvrijheid om maatwerkoplossingen te zoeken en te experimenteren als de situatie daarom vraagt. Fouten of tegenvallers zien wij niet direct als falen, maar als leermomenten om het systeem te verbeteren;

- anderzijds controle en verantwoording, omdat we moeten kunnen aantonen dat wet- en regelgeving wordt nageleefd, middelen goed worden besteed en risico's beheerst. We schuwen niet om dóór te vragen en kritische noten te kraken wanneer dat nodig is. "Meten is weten" blijft belangrijk: feitelijke informatie vormt de basis van ons toezicht.

Vertrouwen is het vertrekpunt in onze relatie met de RvB, mits gesteund door transparante informatie en een goede dialoog. In de praktijk betekent dit dat wij open communiceren en ervan uitgaan dat de RvB ons tijdig en volledig informeert over belangrijke ontwikkelingen. In ruil daarvoor kan de RvB rekenen op een RvT die loyaal en steunend is als moeilijke besluiten genomen moeten worden. Durf en lef van de bestuurder om nieuwe wegen in te slaan worden gewaardeerd; de RvT zal zulke initiatieven beoordelen op weloverwogenheid en consistentie met de strategische koers, niet vanuit angst voor het onbekende.

Tegelijk neemt de RvT zijn controlerende rol serieus: belangrijke risico's moeten onderkend en beheerst worden. We kijken daarbij zowel naar klassieke risico's (financiën, veiligheid, naleving van wetten) als naar risico's in cultuur en gedrag. Signalen worden proactief bespreekbaar gemaakt. We verwachten dat de RvB zelf risico's en dilemma's tijdig deelt, zodat we gezamenlijk kunnen bepalen of bijsturing nodig is.

Samenwerking en dialoog: Ons toezicht is nabij de organisatie. We staan als toezichthouders dicht bij de praktijk om goed te begrijpen wat er speelt. Dit uit zich op verschillende manieren: we spreken regelmatig informeel met de bestuurder, we bezoeken zorglocaties en bijeenkomsten binnen Vivantes om voeling te houden met de werkvloer, en we onderhouden laagdrempelige contacten met bijvoorbeeld de cliëntenraad en ondernemingsraad. Nabijheid betekent ook dat we benaderbaar zijn: medewerkers of vertegenwoordigers mogen ons altijd aanspreken als zij iets onder de aandacht willen brengen.

Binnen de RvT-vergaderingen hanteren we een constructieve maar kritische dialoog. In een sfeer van vertrouwen en veiligheid is er ruimte voor het stellen van lastige vragen en het delen van twijfels. We zien onszelf graag als "kritische vriend" van de RvB: we luisteren aandachtig naar het verhaal achter de cijfers en geven eerlijke feedback. We organiseren intern voldoende tegenspraak door ook elkaar als RvT-leden scherp te houden.

Waarderend toezicht: Onze benadering is waarderend en onderzoekend. Dat wil zeggen dat we niet louter zoeken naar wat er misgaat, maar ook expliciet benoemen wat er góed gaat en waarom. Succesverhalen en goede voorbeelden krijgen aandacht, omdat ze anderen kunnen inspireren en omdat we daarvan leren wat werkt. Tegelijkertijd schromen we niet pijnpunten te benoemen. Wanneer spanningen of dilemma's zichtbaar worden, beschouwen we het als onze taak om die bespreekbaar te maken – we waarderen het juist als lastige kwesties op tafel komen. Openheid over dilemma's leidt tot beter begrip en evenwichtiger beslissingen.

5. Rollen van de RvT en samenstelling

De Raad van Toezicht vervult in de governance van Vivantes in de kern drie rollen: toezichthouder, werkgever (van de RvB) en adviseur/klankbord. In onze werkwijze komen al deze rollen tot uiting: *Toezichthouder*: We toetsen de naleving van afspraken, wetgeving en de realisatie van doelstellingen. We doen dit integraal – zowel zorginhoudelijk, financieel als strategisch – en onafhankelijk. Onze oordeelsvorming baseert zich op objectieve data én op indrukken uit gesprekken en werkbezoeken. We bewaken dat er een goed intern beheersingssysteem is, inclusief adequate risicobeheersing en interne controles. Tevens waken we over de naleving van de Governancecode Zorg en andere relevante normen.

Werkgever: In de werkgeversrol voor de RvB benoemen, beoordelen en (her)bezoldigen wij de bestuurder. We zorgen dat Vivantes is voorzien van een capabele bestuursvoorzitter die past bij de

organisatie. In deze rol stimuleren, motiveren en faciliteren we de bestuurder om een brede taakopvatting te hanteren die past bij Vivantes en bij de ontwikkelingen in de ouderenzorg. We geven de bestuurder ruimte om te groeien en zich te ontwikkelen, en reflecteren eerlijk op getoond leiderschap en behaalde resultaten.

Adviseur & klankbord (sparringpartner): We staan de RvB met raad terzijde bij strategische vraagstukken. We denken mee over de koers brengen nieuwe perspectieven van buiten in. Vanuit onze diverse achtergronden geven wij onafhankelijke input aan discussies over de strategie en schuwen daarbij de moeilijke vragen niet. We beseffen dat de zorgoperatie complex is en continu afwegingen vergt; juist daarom is het waardevol om in vertrouwelijke setting scenario's door te spreken en voor- en nadelen tegen het licht te houden. Het samen sparren vindt plaats in de vergaderingen, maar ook informeel als de situatie daarom vraagt.

Om deze rollen goed te kunnen vervullen, is de samenstelling van de RvT van groot belang. We hanteren een profielschets die borgt dat we een als team divers zijn, zowel qua expertise (zorginhoudelijk, financieel-economisch, juridisch, vastgoed, HR, e.d.) maar ook t.a.v. maatschappelijke en persoonlijke achtergronden – bij voorkeur een afspiegeling van de gemeenschap die wij dienen. Ieder RvT-lid opereert onafhankelijk en kritisch maar wel met een brede blik en een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel.

De RvT streeft ernaar permanent te leren en te verbeteren in het eigen functioneren. We evalueren jaarlijks ons functioneren als team en formuleren daarbij ontwikkelpunten. Onze individuele deskundigheidsbevordering delen we met elkaar, zodat de hele raad profiteert van nieuwe kennis. Tevens zijn RvT-leden actief binnen relevante netwerken van toezichthouders in zorg en welzijn, waar zij best practices en trends uitwisselen. We leggen extern verantwoording af over ons functioneren en onze honoreringen via het jaarverslag en op de website van Vivantes.

6. Conclusie

Deze vernieuwde toezichtvisie 2026 beschrijft hoe we ons toezicht op goede zorg binnen Vivantes invullen. In een tijd van snelle veranderingen en grote uitdagingen voor de ouderenzorg kiest de RvT nadrukkelijk voor waardegedreven toezicht met Lef, Passie en in Samenwerking als kernwaarden. We denken in mogelijkheden maar blijven alert op risico's en randvoorwaarden, en treden vooral op als partner die vertrouwen geeft en verantwoordelijkheid deelt. We zoeken de dialoog binnen en buiten de organisatie en houden het perspectief van bewoners en medewerkers steeds voor ogen.

Met deze visie geven wij richting aan ons eigen handelen én bieden wij duidelijkheid aan de RvB en alle stakeholders over wat zij van ons mogen verwachten. Het is een levend document: we zullen de toezichtvisie periodiek tegen het licht houden en actualiseren indien nodig. Zo borgen we dat ons toezicht blijft aansluiten bij ontwikkelingen binnen Vivantes en in de samenleving. Uiteindelijk hebben RvT en RvB een gezamenlijk doel: Vivantes in staat stellen om nu en in de toekomst haar missie "*Ouder worden doe je samen*" waar te maken.