

Toezichtvisie Vivent

1. De totstandkoming van deze Toezichtvisie

In deze toezichtvisie wil de Raad van Toezicht (RvT) vastleggen welke visie hij heeft, welke uitgangspunten gehanteerd worden bij het houden van toezicht en op welke manier daar invulling aan wordt gegeven. Hiermee wordt duidelijk wat van de Raad van Toezicht verwacht mag en kan worden en waarop de Raad van Toezicht aanspreekbaar is.

Deze visie is tot stand gekomen in dialoog met de Raad van Bestuur en besproken met de medezeggenschapsorganen (CCR, OR en VVAR). De Raad van Toezicht hecht eraan deze visie niet alleen vóór, maar ook mét de organisatie vorm te geven, zodat op basis hiervan gezamenlijk gewerkt kan worden aan de missie van Vivent: *“Samen halen we het beste uit de dag”*.

2. Wat streeft de raad na met het houden van toezicht?

De Raad van Toezicht draagt actief bij aan het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie en hanteert normen die passen bij de maatschappelijke positie van Vivent. Dit omvat onder andere integriteit, transparantie en professionaliteit.

De Raad van Toezicht maakt bewust een beweging naar een open en dialogische vorm van governance. In deze benadering treedt de Raad niet uitsluitend op in relatie tot de Raad van Bestuur, maar ook als hoeder van de dialoog binnen Vivent. Dit betekent dat de Raad actief verbinding zoekt met interne gremia en relevante stakeholders, waaronder expliciet de medezeggenschapsorganen. De Raad baseert zijn oordeelsvorming niet alleen op formele ('harde') informatie, maar ook op zogenoemde zachte informatie: signalen, ervaringen, observaties en gesprekken uit de praktijk van cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners. Deze combinatie draagt bij aan rijker en meer betekenisvol toezicht.

Dit sluit aan bij de centrale slogan van Vivent: Ken je mij? Vivent vindt het belangrijk dat we iedereen die we ontmoeten ook echt zien. Cliënten, medewerkers en partners.

Het uitgangspunt 'show, don't tell' is hierbij leidend: wat op papier is afgesproken of in woorden wordt uitgedragen, moet zichtbaar en voelbaar zijn in de praktijk.

De Raad van Toezicht onderschrijft de missie, visie en waarden van Vivent: met aandacht, met lef en met elkaar. Deze waarden vertalen zich als volgt naar een kompas voor de wijze van toezichthouden:

Met aandacht zijn we door:

- in dialoog vraagstukken vooruit te helpen en oplossingen te helpen zoeken en verschillende perspectieven bij elkaar te brengen;
- oprecht te luisteren naar en het serieus nemen van de cliënten en alle formele en informele gesprekspartners; intrinsiek interesse in alle mensen in en om Vivent;
- goed in verbinding te staan met de organisatie door aanwezig te zijn bij bijv. de Viventdagen, bijzondere en hele dagelijkse situaties en door gesprekken te voeren met medewerkers met uiteenlopende functies

Met lef zijn we door:

- de organisatie uit te dagen niet alleen te handelen naar het institutionele belang maar ook de maatschappelijke opdracht, de noodzakelijke transformatie van de zorg en de langere termijn een centrale plek te geven in de gesprekken;
- open te blijven staan voor andere perspectieven, er is niet een waarheid; in gesprek blijven, ook bij een impopulair besluit; besluiten dragen we gezamenlijk uit;
- de ruimte te voelen je uit te spreken, te durven zeggen wat je te zeggen hebt; we hoeven het niet eens te zijn;



- de buitenwereld naar binnen te brengen en te inspireren

Met elkaar zijn we door:

- vertrouwen te geven en achter de bestuurders en de organisatie te staan, ook in tijden van crisis. Bestuur en toezicht hebben hetzelfde doel voor ogen; de Raad van Toezicht is steunend;
- geen verborgen agenda's onderling of in relatie tot de Raad van Bestuur; we zijn transparant;
- door niet alleen met het bestuur, maar ook structureel met de medezeggenschapsorganen in gesprek te zijn
- op een gepaste manier onderdeel te zijn van de samenwerkingsverbanden van Vivent en de verschillende netwerken in te zetten

De missie, visie, kernwaarden, ambitie en strategie zoals verwoord in de Strategische Koers 2025-2030, zijn de belangrijkste aanknopingspunten in het uitoefenen van het toezicht. De Raad van Toezicht zal met name ook focus houden op voortgang op de gedefinieerde 5 strategische thema's:

1. Kwaliteit van bestaan
2. Versterken van de eerstelijnszorg op wijk- en regionaal niveau
3. Van zorgorganisatie naar organiseren van zorg
4. Vitaal en met plezier aan het werk
5. Toekomstbestendig organiseren vanuit de basis

3. Wat zijn de uitgangspunten van het handelen van de raad?

De raad neemt zijn verantwoordelijkheid in vier rollen:

- De werkgeversrol
- De rol als adviseur en sparringpartner: Deze kan op verschillende wijzen vorm en inhoud gegeven worden. De huidige commissies vervullen bijvoorbeeld deze rol, waarbij het wel duidelijk moet zijn als de rol van toezichthouder aan de orde is. Ook door deelname als toehoorder, aan bijeenkomsten, zoals stakeholdersbijeenkomsten en conferenties kan de Raad van Toezicht deze rol vervullen.
- De rol als toezichthouder: Deze moet niet door elkaar gaan lopen met die van adviseur. Geef dat in de dialoog aan.
- Maatschappelijke rol: bewaken van de maatschappelijke doelstelling van Vivent

De invulling van deze rollen is situationeel bepaald en mede afhankelijk van de performance van bestuur en van de organisatie. De Raad van Toezicht werkt vanuit een basishouding van **vertrouwen**. Door vertrouwen te geven ontstaat ruimte voor bestuur en besturing wat een positief effect heeft op ontwikkeling van de organisatie. Dit is merkbaar door:

- het (wederzijds) expliciet maken van verwachtingen
 - het positieve en ontwikkeling als uitgangspunt te nemen
 - in dialoog te blijven en moeite te doen perspectieven bij elkaar te brengen
- waardering te hebben én te uiten voor geleerde lessen waar resultaten tegenvallen of 'fouten' zijn gemaakt

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur maken gezamenlijk afspraken over de informatie die nodig is voor goed toezicht. Beide stellen zich hierin proactief op.

De Raad hecht expliciet waarde aan het systematisch ophalen en wegen van zachte informatie, naast formele rapportages, cijfers en beleidsstukken. Deze combinatie versterkt het inzicht in wat er werkelijk speelt binnen Vivent en ondersteunt het voeren van betekenisvolle gesprekken.

4. De rol van medezeggenschap in het toezicht

De Raad van Toezicht beschouwt de medezeggenschapsorganen (CCR, OR en VVAR) als structurele en gelijkwaardige gesprekspartners in de dialoog over het functioneren van de organisatie, het bestuur en de maatschappelijke opdracht van Vivent.

De Raad van Toezicht maakt in haar reglement expliciete afspraken over:

- de vorm en frequentie van het contact met de medezeggenschapsorganen;
- de wijze waarop signalen en inzichten vanuit de medezeggenschap worden opgehaald;

De signalen vanuit de medezeggenschap worden steeds in samenhang gewogen met andere informatiebronnen en vormen een herkenbare en wezenlijke bouwsteen in het toezicht.

5. De rol en positie in externe samenwerkingen en governance

Netwerken en samenwerkingen zijn de organisatievormen van de toekomst. Vivent is een systeemspeler in de regio 's-Hertogenbosch en wil daarmee ook een leidende rol hebben in deze ontwikkeling. De Raad van Toezicht is zich ervan bewust dat de transformatie van zorgorganisatie naar het organiseren van zorg ook consequenties heeft voor de keuzes die Vivent maakt. Het organisatiebelang blijft een belangrijk perspectief voor de Raad van Toezicht maar daarnaast zijn ook de maatschappelijke opdracht, het realiseren van community care, de sociale benadering en de keten- en netwerksamenwerking belangrijke perspectieven voor de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht streeft ernaar om bij haar besluitvorming steeds de verschillende perspectieven te zien en te wegen.

6. Organisatie van de Raad van Toezicht: commissies

De Raad van Toezicht kent een drietal (advies)commissies, die de besluitvorming op drie deelterreinen binnen het toezicht voorbereiden. Deze drie commissies zijn:

- Auditcommissie Financiën: deze commissie houdt toezicht op en adviseert over financiële, bedrijfskundige, administratieve zaken, beheersings- en controlesystemen en de financiële verantwoording. Hierbij horen ook thema's als data & digitalisering, duurzaamheid en vastgoed. Van de vergaderingen van de commissies wordt een verslag gemaakt waarin de bevindingen en de adviezen van de commissie zijn opgenomen. Dit verslag wordt in de Raad van Toezicht-vergadering besproken en vastgesteld zodat de overwegingen, adviezen en besluitvorming navolgbaar is en duidelijk is op basis waarvan de Raad van Toezicht zijn besluiten neemt.
- Auditcommissie Kwaliteit: deze commissie houdt zich bezig met aspecten van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening. Ook thema's als HR en ethiek worden hier besproken. Deze commissie adviseert de Raad van Toezicht over belangrijke ontwikkelingen voor de uitvoering van toezicht op de kwaliteit van zorg en dienstverlening. Van de vergaderingen van de commissie wordt een verslag gemaakt waarin de bevindingen en de adviezen van de commissie zijn opgenomen. Dit verslag wordt in de Raad van Toezicht-vergadering besproken en vastgesteld zodat de overwegingen, adviezen en besluitvorming navolgbaar is en duidelijk is op basis waarvan de Raad van Toezicht zijn besluiten neemt.
- Remuneratiecommissie: de commissie houdt zich bezig met de werving, selectie alsmede het bezoldigings- en beoordelingsbeleid van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. De commissie voert ten minste 2 keer per jaar een gesprek met de bestuurders over hun functioneren, de samenwerking en de voortgang van de bestuurlijke opdracht. Voor deze gesprekken zal input gevraagd worden van de diverse gremia. Van deze gesprekken wordt een verslag gemaakt.

7. Regelmatige scholing

De leden van de Raad van Toezicht hebben de plicht er zelf voor te zorgen dat ze over de juiste expertise beschikken en op de hoogte blijven van relevante ontwikkelingen. Periodiek wordt besproken of de Raad van Toezicht als collectief over de juiste kennis en vaardigheden beschikt en wat er eventueel aanvullend nodig is. [dat moeten we dan wel doen]

8. Jaarlijkse evaluatie

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren deels buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Eénmaal in de drie jaar vindt de evaluatie plaats onder leiding van een externe deskundige.

Deze toezichtvisie is opgesteld door de Raad van Toezicht en na advies van de medezeggenschap aangepast en vervolgens vastgesteld in de Raad van Toezicht vergadering van 22 mei 2026. De toezichtvisie wordt periodiek geëvalueerd. Daarbij betreft de Raad, waar passend, ook de medezeggenschapsorganen, bijvoorbeeld door hen te vragen te reflecteren op de werking en ervaren impact van het toezicht.