



Toezichtvisie

Raad van Toezicht

Stichting Viattence

Vastgesteld op: 29 mei 2019

Inleiding

Voor Viattence is het een vanzelfsprekendheid om te voldoen aan de wet- en regelgeving en belangrijke codes van de zorg in Nederland. Viattence beschikt over statuten, reglementen, richtlijnen en protocollen waarin het bestuur en toezicht is geregeld.

Per 1 januari 2017 is de nieuwe Governancecode Zorg van kracht. In de Governancecode Zorg is opgenomen dat elke Raad van Toezicht over een toezichtvisie beschikt. In dit document wordt de wijze waarop de Raad toezicht houdt uiteengezet. De code biedt de sector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen. De code is een vorm van zelfregulering. Zelfregulering betekent dat de governance de ruimte ervaart en neemt om passend en actueel te zijn en te blijven, en daarbij van meerwaarde is voor de zorg en de maatschappelijke omgeving. Zelfregulering betekent ook zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de inhoud en het naleven van de code.

De toezichtvisie is het leidend referentiedocument aan de hand waarvan de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht (RvT) wordt uitgevoerd. De toezichtvisie van de RvT van Viattence beschrijft waar zij voor staat en hoe zij toezicht houdt. Onderstaand een beknopte weergave van de omgevingsanalyse als inleiding, een weergave vanuit welk perspectief deze toezichtvisie tot stand is gekomen.

Omgevingsanalyse anno eind 2018

De Nederlandse bevolking is geleidelijk aan het vergrijzen. Dit betekent dat het aantal ouderen in de totale bevolking toeneemt. In het hier en nu (2018) zijn er 1,3 miljoen mensen ouder dan 75, in 2030 zullen dat er 2,1 miljoen zijn en in 2040 maar liefst 2,5 miljoen. Van de huidige 75-plussers woont 92% procent zelfstandig en zelfs twee derde van de 90-plussers woont nog zelfstandig. Tussen het langer zelfstandig thuis (willen) blijven wonen met een groeiende zorgvraag en ondersteuning en de opname in een verpleeghuis, op het moment dat thuis wonen niet meer gaat, zit in de praktijk een soms jarenlange opvang in diverse vormen.

Door de vergrijzing, in combinatie met een lagere instroom van de beroepsbevolking, is er de komende jaren landelijk een groot tekort aan medewerkers in de zorg. Dit geldt ook voor andere branches. Voor de VVT alleen al zijn er tot en met 2022 ruim 187.000 extra medewerkers nodig. Hoewel de instroom in de MBO- en HBO-opleidingen voor verzorgenden en verpleegkundigen toeneemt, is dit niet voldoende om de tekorten aan personeel nu en in de toekomst op te vangen.

Bovenstaande ontwikkelingen leiden tot strategische keuzes op gebied van vastgoed en op het gebied van dienstverlening. De core business van Viattence beslaat voor 85% de verpleeghuiszorg en voor 15% de overige diensten. Daarnaast wordt er nagedacht over nieuwe vormen van dienstverlening, bijvoorbeeld over parttime verpleeghuiszorg.

Gezien de arbeidsmarktkrapte en de uitdaging waar de zorgbranche voor staat, lijkt dit haast een onmogelijk opgave; een hoog personeelstekort en een naderende toestroom van zorgbehoevende ouderen met dementie. Viattence werkt op dit vraagstuk regionaal samen met WGV Zorg en Welzijn en de Stedendriehoek. En Viattence investeert in de samenwerking met Landstede, Deltion, het zorginnovatie lab en het praktijkleren volop in zij-, in-, en interne doorstroom van medewerkers.

Tevens dient Viattence te voldoen aan meerdere wetten en regels waarbij de meest actuele op dit moment het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg is. Dit Kwaliteitskader beschrijft wat cliënten en hun naasten mogen verwachten van verpleeghuiszorg. Om aan de kwaliteitseisen van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg te voldoen is de komende jaren vanuit het Rijk structureel 2,1 miljard euro beschikbaar gesteld, verspreid over de jaren 2018 tot en met 2021. Hiervoor heeft Viattence een meerjaren Kwaliteitsplan 2019-2021 geformuleerd.

Viattence bevindt zich op dit moment in een turbulente omgeving waarbij de belangrijkste thema's zijn: groei van het aantal ouderen met dementie en te weinig aansluitend beroepspersoneel. Wat betekent dit voor vastgoed en dienstverlening en hoe kan digitale ondersteuning hierin bijdragen?

Raad van Toezicht d.d. 11 december 2018

per 29 mei 2019, zijn het informatieprotocol en het externe en interne toezicht toegevoegd.

1. Algemene informatie Stichting Viattence

1.1 Missie Viattence

Viattence wil mensen, die om welke reden dan ook afhankelijk zijn geworden van anderen, ondersteunen en helpen met passende zorg, dienstverlening en/of huisvesting. Viattence wil daarbij aansluiten op de levensloop van mensen en ondersteuning bieden om de eigenwaarde zoveel mogelijk te behouden.

Daarbij probeert Viattence zoveel mogelijk 'het goede' te doen en ongewenste effecten te vermijden.

1.2 Visie Viattence

Viattence wil met het zorgaanbod zoveel mogelijk aansluiten bij de situatie van de cliënt en de cliënt zoveel mogelijk de regie en verantwoordelijkheid over het eigen leven laten behouden. Dat doet Viattence op basis van een in overleg opgesteld zorgleefplan en vult dat in met een kwalitatief hoogwaardig zorg- en dienstverleningsaanbod, vanuit dienstbaarheid en betrouwbaarheid en met respect voor ieders eigenheid en levensovertuiging.

Viattence-medewerkers werken vanuit de volgende kernwaarden:

- Warmte
- Betrokkenheid
- Aandacht/attentie
- Zorg

1.3 Besturingsfilosofie

1. De missie, visie en waarden van Viattence zijn leidend voor de manier waarop de zorg rond de bewoner en cliënt wordt ingericht, de zogenaamde cliëntreis.
2. Het welbevinden en welzijn van de bewoner en cliënten zijn leidend en zijn toegespitst op de wensen en behoeften van de individuele cliënt of bewoner. Viattence werkt vanuit de definitie van positieve gezondheid van Machteld Huber.
3. De bewoners en cliënten behouden zo lang als mogelijk de regie en zij worden daarbij ondersteund door hun naasten, vrijwilligers en zorgprofessionals.
4. Verantwoordelijkheden en regelruimte liggen dicht bij de bewoner en de cliënt; zo laag mogelijk in de organisatie. Zelforganiserende teams vormen de bouwstenen van de organisatie.
5. Viattence gaat in haar besturing en samenwerking uit van professionaliteit en gedeeld eigenaarschap (integraliteit) van medewerkers. Viattence stuurt op vertrouwen en afspraken.
6. Viattence hanteert een platte, slanke en eenvoudige organisatie, gebaseerd op maximale toegevoegde waarde voor de bewoners en cliënten.
7. Viattence streeft er naar een lerende en innoverende organisatie te zijn, waar medewerkers met plezier werken en zich kunnen ontwikkelen.
8. Er is sprake van een goede verbinding van inhoud, bedrijfsvoering en sturing op resultaten, als randvoorwaarde voor optimale kwaliteit van zorg in combinatie met een (financieel) gezonde organisatie.
9. Er is een goede herkenbaarheid in en verbinding met de dorpen op die onderdelen waarbij dat nodig is.
10. Viattence is flexibel georganiseerd, dat biedt ruimte om door te ontwikkelen op basis van lokale omgevingsbehoeften en -wensen.

2. Waarom houden wij toezicht

Waarom een toezichtvisie:

- Om toe te zien op het realiseren van de missie en visie.
- Om toe te zien op het integer handelen van het bestuur en de kwaliteit van bestuur en besturing.
- Om invulling te geven aan de maatschappelijke opgave om de zorg voor ouderen met dementie te organiseren. Kwaliteit tegen betaalbare en een eerlijke prijs, met steeds meer aandacht voor preventieve ouderenzorg.

Visie

De RvT levert een bijdrage aan de kwaliteit van welbevinden, welzijn en zorg van bewoners en cliënten. Vanuit dat perspectief houdt de RvT toezicht op Viattence: handelt Viattence vanuit de visie en missie en doet zij dit op een duurzame en integere manier? De RvT neemt de missie, visie, kernwaarden en de besturingsfilosofie van Viattence alsmede de principes van de Governancecode Zorg als uitgangspunten in haar toezicht, evalueert en toetst deze.

De toezichthouder vervult een vijftal rollen, namelijk:

1. **Werkgever:** de Raad van Toezicht is de werkgever van de Raad van Bestuur. Het functioneren van de Raad van Bestuur wordt periodiek beoordeeld door de Raad van Toezicht.
2. **Toezichthouder:** de Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht in de organisatie, zowel wat de continuïteit van de organisatie betreft, maar zeker ook op maatschappelijk vlak. Daarnaast houdt de raad toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken in de organisatie.
3. **Adviseur/Klankbord:** de Raad van Toezicht kan, vanuit eigen ervaring en kennis, een andere kijk introduceren op een beslissingsproces.
4. **Netwerker:** de Raad van Toezicht heeft de taak om externe contacten te leggen en te onderhouden.
5. **Ambassadeur:** de Raad van Toezicht heeft de taak de organisatie als ambassadeur te vertegenwoordigen.

Vanzelfsprekend worden de rollen 3, 4 en 5 met distantie uitgevoerd.

3. Hoe houden wij toezicht

- In samenwerking uitgaan van vertrouwen, vanuit het gezamenlijke vertrekpunt van het cliëntbelang, het maatschappelijk belang en het organisatiebelang.
- Betrokken op afstand, dichtbij als het moet. Kijkt van buiten naar binnen.
- Door een sparringpartner te zijn voor het bestuur waarin 'uitdagen en spiegelen, kritisch volgen' in balans zijn.
- Horizontaal door contact met cliënten (vertegenwoordiging) en medewerkers (vertegenwoordiging).
- Door adequate informatievoorziening, zowel door bestuur alsmede ook door eigen onderzoek door de Raad van Toezicht.
- Transparant te zijn in de wijze van toezichthouden.
- Rolvast, handelend vanuit overzicht zonder de bestuurlijke details in te duiken.
- Door aandacht te hebben voor alle elementen van effectief leiderschap en management (strategisch, operationeel, personeelsmanagement en haalbare doelen).
- Is aanspreekbaar en benaderbaar voor (delegaties van) cliënten, medewerkers, ketenpartners en de maatschappij.
- Werkt vanuit een open dialoog met de bestuurder 'waarbij alles gezegd kan worden' in een open sfeer met wederzijds respect.
- Het toetsen of de organisatie in control is wat betreft leiderschap, bedrijfsvoering, kwaliteit van zorg, financiën en risicomanagement.

4. Wat is de toegevoegde waarde van ons toezicht houden

- Hoogwaardige kwaliteit en continuïteit van welbevinden, welzijn en zorg van bewoners en cliënten.
- Dat Viattence de kosten voor de zorg duurzaam en betaalbaar inricht en dit ook verantwoordt richting de maatschappij. De continuïteit van de organisatie.
- Dat er samenhang van functioneren is tussen alle mensen en systemen binnen Viattence, waarbij er aandacht is voor zowel de 'zachte' (cultuur, meningen, signalen) als de 'harde' (concrete en meetbare) factoren.
- Waardecreatie voor de bewoners, de cliënten, de naasten, de vrijwilligers en de medewerkers.
- Dat Viattence op lokaal, regionaal en landelijk niveau in verbinding is met de omgeving.

5. Informatieprotocol

Conform artikel 6.4.3 van de Governancecode Zorg bepaalt de RvT zijn eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie. Om de organisatie te sturen, risico's te beheersen en te controleren, hanteert Viattence een beleidscyclus. De beleidscyclus is hieronder weergegeven.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleidsproces en ontvangt informatie van en deelt kennis en informatie met de Raad van Bestuur om goed en proactief toezicht te kunnen houden. Daarin beoogt dit protocol te voorzien.

5.1 Soorten informatie

Voor effectief toezicht is het nodig om over de juiste informatie te beschikken. De RvT dient ruimhartig van informatie te worden voorzien om het uitgangspunt van een open en transparante organisatie ook te kunnen waarmaken vanuit de governance. Zonder tijdige, betrouwbare en volledige informatie hebben interne toezichthouders onvoldoende zicht op de gang van zaken om het bestuur adequaat te adviseren of indien nodig te controleren. De RvT en de toezichthouders hebben de plicht zich in brede vorm te laten informeren en zijn daarbij niet uitsluitend afhankelijk van de informatie die de bestuurder ter beschikking stelt. Daarnaast hebben zij ook een 'haalplicht'. Zo kan de RvT onder meer informatie inwinnen bij medewerkers, de adviesorganen binnen Viattence, de accountant en (externe) adviseurs. Om uitwisseling en verbinding tussen RvT en medewerkers van Viattence te stimuleren, worden naast de formele overlegmomenten ook informele momenten gepland waarbij de RvT-leden contacten kunnen hebben met medewerkers.

5.1.1. Informatie door bestuurder

De bestuurder verschaft tijdig alle informatie aan de RvT die nodig is voor een goede uitoefening van de taak van de RvT. Daarbij is de basis een goede en open communicatie tussen de bestuurder en de RvT en het onderlinge vertrouwen.

De RvT ontvangt periodiek informatie van de bestuurder over het volgende. Deze opsomming is niet limitatief; de RvT kan altijd informatie opvragen over andere onderwerpen, dan wel kan de RvB de RvT voorzien van overige relevante informatie.

- Prestaties en resultaten: realisering van de maatschappelijke opdracht
- Financiën:
 - begroting
 - jaarrekening en jaarverslag
 - financiële kwartaalrapportages
 - ontwikkelingen inzake de financiering (o.a. tarieven)
 - huisvestingsbeleid
 - ICT-beleid
- Strategisch beleid (jaarplan):
 - ontwikkelingen
 - positionering
 - samenwerkingen

- risico's en kansen
- Kwaliteit van zorg:
 - cliënttevredenheid
 - aard en aantal klachten
 - aard en aantal meldingen
 - in- en uitstroom van cliënten
 - inspectie / certificering
- Personeel:
 - arbeidsmarktontwikkelingen
 - formatie: kwantiteit en kwaliteit
 - in- en uitstroom van medewerkers
 - ziekteverzuim
 - teamontwikkeling
 - medewerkerstevredenheid
- Adviesorganen:
 - ondernemingsraad (OR)
 - centrale cliëntenraad (CCR)
- Ontwikkelingen vanuit:
 - ouderenzorg Nederland / branche
 - samenwerkingspartners: gemeenten en andere maatschappelijke (ouderenzorg) organisaties
 - wet- en regelgeving: (komende) wijzigingen
 - relevante externe rapporten en publicaties
- calamiteiten, 'majeure' incidenten of conflicten
- imago, beeldvorming, publiciteit, berichtgeving in de pers
- Openingen en festiviteiten
- functioneren / beoordeling bestuurder

5.1.2. Informatie door derden

De RvT en zijn individuele leden verzamelen zelf ook informatie. Momenten waarop de RvT in elk geval zelf informatie vergaart:

- jaarlijks overleg met de OR en met de CCR en daarnaast jaarlijks bezoek van de OR en de CCR aan de vergadering van de RvT
- toelichting van medewerkers tijdens formele of informele overlegmomenten.
- bezoek aan één of meer organisatieonderdelen / bijeenkomsten
- ontvangst elektronische nieuwsbrief

5.1.3. Evaluatie

Elk jaar evalueert de RvT of de informatie toereikend is, aan de hand van de ontwikkelingen bij Viattence, de branche en het toezicht, afgezet tegen de tijd die het Viattence kost om die informatie te genereren. Indien nodig wordt de informatievoorziening tussentijds aangepast.

5.2 Waarborgen in de vergadercyclus / jaaragenda

De agendacommissie bestaande uit de voorzitter van de RvT en de vice-voorzitter bereiden samen met de RvB en met ondersteuning van de bestuurssecretaris de RvT-vergaderagenda voor, in een zogenoemd agendaoverleg. Dit gebeurt mede aan de hand van een jaaragenda die de RvT jaarlijks in gezamenlijk overleg met de bestuurder opstelt.

5.2.1. Commissies RvT

De RvT werkt met de volgende commissies:

- Agendacommissie, voorbereiden van de eerstvolgende RvT-vergadering of bijeenkomsten.
- Financiële en Vastgoed (audit) commissie, inhoudelijk bespreken van de desbetreffende agendaonderwerpen die gelieerd zijn aan de onderwerpen financiën, vastgoed en ICT.

- Kwaliteitscommissie, inhoudelijk bespreken van de desbetreffende agendaonderwerpen die gelieerd zijn aan de onderwerpen kwaliteit van bewoners, medewerkers, bedrijfsvoering en communicatie.
- Renumeratiecommissie, het voorbereiden van de WNT, governance onderwerpen en het functioneren van de RvB.

Elke commissie bestaat uit twee RvT-leden. Tijdens de commissievergaderingen worden inhoudelijk de desbetreffende onderwerpen besproken en wordt goedkeuring gevraagd om deze voor te leggen aan RvT-vergadering. Een voorgelegd besluit dient uitsluitend door de RvT te worden genomen, tenzij een overeengekomen mandaat in het bijzonder is vastgesteld. Doorgaans worden alle agendaonderwerpen op die manier door middel van een commissie voorbereid.

5.2.2. Jaaragenda

- Jaarlijks
 - jaarplan (koers, strategisch beleid)
 - (investerings)begroting
 - jaarrekening
 - jaarverslag
 - managementletter
 - de stand van zaken rondom ICT, innovatie en digitalisering bespreken
 - WNT
 - eigen scholing en deskundigheidsbevordering van leden RvT
 - eigen functioneren / zelfevaluatie RvT
- Tweemaal per jaar:
 - een gemeenschappelijke vergadering met de Ondernemingsraad
 - een gemeenschappelijke vergadering met de Centrale Cliëntenraad
 - een themabijeenkomst van de RvT met medewerkers
- Per kwartaal
 - de voortgang met betrekking tot het jaarplan / organisatieontwikkeling
 - de financiële rapportage gecombineerd met de voortgang van de begroting
 - de vastgoedrapportage
 - wisselend diverse onderwerpen in het kader van kwaliteit, veiligheid, HRM, communicatie en persberichten
- Divers
 - Aanwezigheid tijdens voor Viattence belangrijke bijeenkomsten/evenementen
 - Locatie bezoeken.

5.2.3. Archiveren van informatie

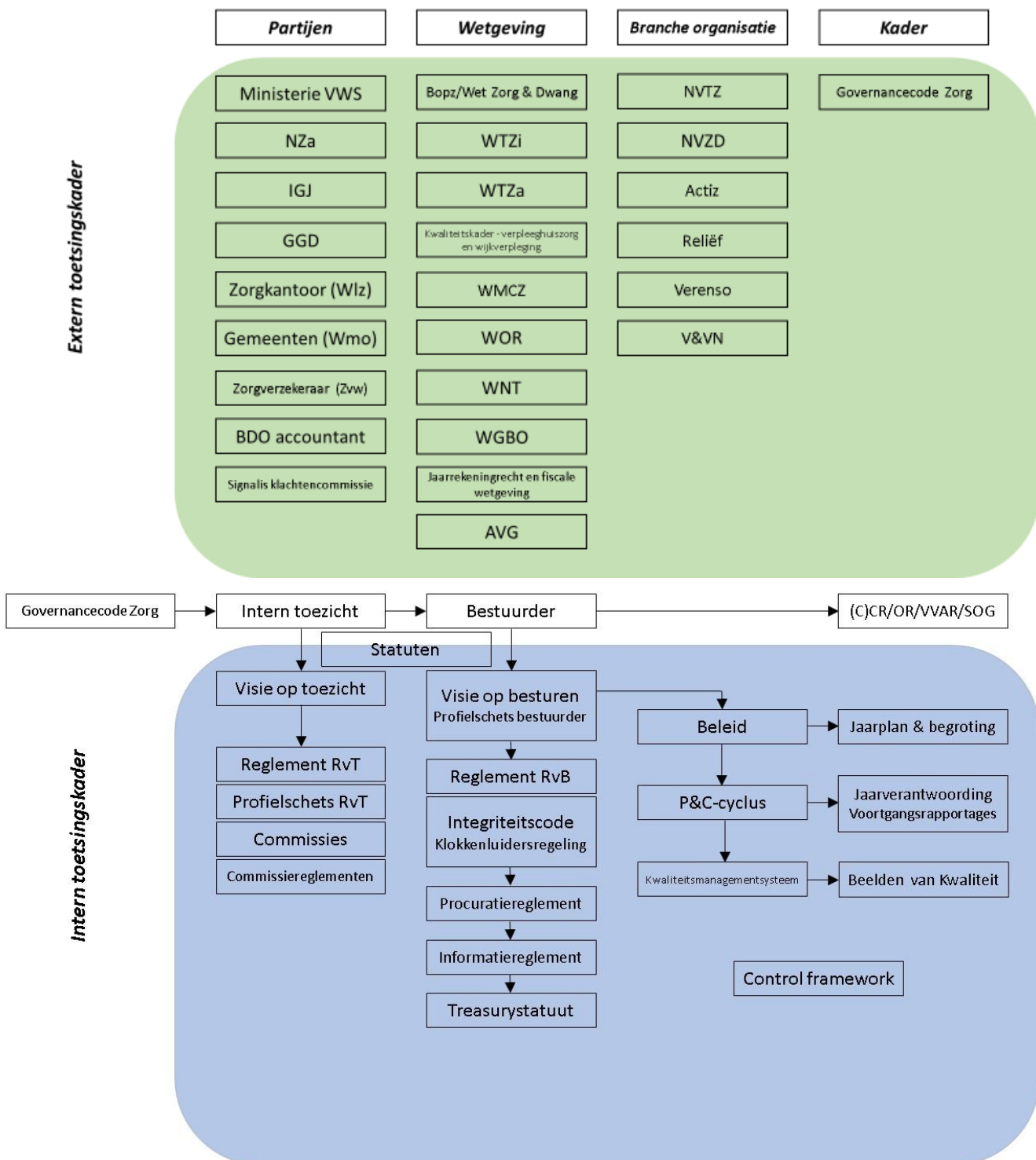
De RvT beschikt over een digitaal informatiesysteem. Het digitaal informatiesysteem bevat een digitaal archief van de RvT- en commissievergaderingen en belangrijke documenten. Elke vergadering bevat een agenda, de notulen met actielijst en de onderliggende stukken van de vergaderingen. Het digitale RvT-archief is voor alle RvT-leden, de bestuurder en de controller toegankelijk en wordt beheerd door de bestuurssecretaris. Stukken kunnen niet door de individuele leden worden gewijzigd en weer worden teruggeplaatst in het digitale archief. Ook kunnen RvT-leden via deze digitale omgeving vertrouwelijke informatie met elkaar delen.

De primaire bron van informatie voor de RvT is de bestuurder. De verschafte informatie wordt in de reguliere vergaderingen van de RvT met de bestuurder besproken. Op basis van een jaarkalender wordt de informatievoorziening gestroomlijnd. In de bijlage is het toezicht- en toetsingskader opgenomen. Daarin wordt verwezen naar de belangrijkste actoren en de gewenste informatievoorziening.

De informatievoorziening richting de RvT bestaat uit duidelijke en overzichtelijke notities. Deze worden vergezeld van een voorblad waarin wordt aangegeven wat de status van de informatie is, welk besluit wordt gevraagd en wat daarbij de impact is.

De leden van de RvT doen geen publieke uitspraken over het beleid en besluiten van de RvT. Hetzelfde geldt voor uitspraken over de organisatie Viattence. De voorzitter van de RvT is het aanspreekpunt van de RvT, de bestuurder voor de organisatie Viattence.

Bijlage toezicht- en toetsingskader met actoren



Begrippenlijst

AVG = Algemene verordening gegevensbescherming
 Bopz = Wet bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen
 GGD = Gemeenschappelijke gezondheidsdienst
 IGJ = Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
 NVTZ = Nederlandse vereniging van toezichthouders in zorg en welzijn
 NVZD = Vereniging van bestuurders in de zorg
 NZa = Nederlandse Zorgautoriteit
 Reliëf = Christelijke vereniging van zorgaanbieders

Verenso = Vereniging van specialisten ouderengeneeskunde
 V&VN = Verpleegkundigen & verzorgenden Nederland
 WGBO = Wet op de geneeskundige behandelingsovereenkomst
 WMCZ = Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
 WNT = Wet normering topinkomens
 WOR = Wet op de ondernemingsraden
 WTZa = Wet toetreding zorgaanbieder
 WTZi = Wet toelating zorginstellingen