

Inleidend

Uitgangspunten voor de toezichtvisie van Vogellanden zijn uiteraard de missie en visie van Vogellanden en de door de organisatie geformuleerde randvoorwaarden. Daarom komen in deze toezichtvisie eerst missie en visie van Vogellanden langs, gevolgd door de bedoeling (het wat) en daarna samengevatte noties over structuur, cultuur en leiderschap binnen Vogellanden. Dit alles is de opmaat naar een gespecificeerde toezichtvisie voor Vogellanden.

Missie en visie van Vogellanden:

“Vogellanden biedt medisch specialistische revalidatie, preventie en bijzondere tandheelkunde voor jong en oud”. Patiënten zien we als partners in de zorg waarmee we onze visie nastreven: “We coachen onze patiënten naar een zo goed mogelijk leven”. We doen dit vanuit een holistische aanpak: niet alleen revalidatie technisch en gericht op het herwinnen van optimaal fysiek functioneren, maar breed kijkend naar ook de omgeving, de omstandigheden en het sociaal netwerk en het (gezin)systeem.

Wij willen dit “gewoon goed doen”, zo gewoon als mogelijk en zo bijzonder als nodig. In ons beleid staat niet alleen de zorg centraal, maar vooral ook de gezondheid en de regie van de patiënt. Om hen professionele zorg en aandacht te kunnen geven, werken we in Vogellanden met ons *hoofd, hart en handen*. Professioneel met humor, mensgericht met passie en betrouwbaar met elkaar. We vertrouwen daarbij op de inzet en een goede samenwerking.

De bedoeling

Ons doel is waarde toevoeging in de breedste zin van het woord. We focussen hierbij op onze patiënten processen en op gezondheid, vitaliteit en welzijn van zowel medewerkers als patiënten. Regels en bureaucratische afleidingen daarvan, zowel binnen als buiten de organisatie, willen we waar mogelijk reduceren, zodat we ons kunnen focussen op de leefwereld.

We beginnen bij onze medewerkers door hen op hun talenten te bevragen en op de juiste plek in te zetten. Zodat zij werkgeluk ervaren en zich fit en vitaal voelen. Alleen dan kunnen zij optimaal waarde toevoegen voor de patiënt, zichzelf en elkaar. Persoonlijke ontwikkeling en aandacht voor communicatie zijn daarbij onontbeerlijk. Want de kwaliteit van zorg wordt, voor een belangrijk deel bepaald in de interactie met de patiënt en met elkaar. Persoonlijke ontwikkeling is essentieel want we kunnen de ander niet verder coachen dan wijzelf zijn.

Structuur, cultuur en leiderschap

Wij willen staan voor de menselijke maat. We kiezen daarom voor een hele platte organisatiestructuur en willen onnodige tussenschakels voorkomen. Met een netwerkorganisatie opgebouwd uit kleine teams, die gestimuleerd worden in zelf de verantwoordelijkheid te nemen en alle ruimte krijgen die daarbij past, maar ook leiderschap mogen ontvangen als dit nodig is. We maken hierbij gebruik van de creativiteit en het potentieel dat aanwezig is.

Wij staan een cultuur voor van onophoudelijk leren en ontwikkelen. Dit vraagt om een lerende houding van alle betrokkenen en betekent dat wij het normaal vinden dat er fouten kunnen worden gemaakt. Wel verwachten we dat we optimaal leren van onze fouten en daar stimuleren we elkaar in.

In een notendop staan hier de bestuurlijke uitgangspunten van Vogellanden beschreven. Deze zijn voor de Raad van Toezicht grotendeels het vertrekpunt voor het formuleren van haar toezichtvisie, nader gespecificeerd in een toezichtkader, een toetsingskader en een informatieprotocol.

Het governance model bij Vogellanden

De besturing van Vogellanden is ingericht volgens het raad van toezichtmodel. De interne governance is vastgelegd in de statuten en in reglementen voor de Raad van Toezicht (hierna: de RvT) en de Raad van Bestuur (hierna: de RvB). Bestuur en toezicht zijn samengesteld en handelen conform de Governancecode Zorg. De RvT neemt deze code als uitgangspunt voor zijn handelen.

De RvT heeft een toezichtvisie om daarmee een gemeenschappelijk referentiekader voor zichzelf te formuleren en de relatie met en voor de RvB zowel richtinggevend als voorspelbaar te maken.

Toezichtvisie Raad van Toezicht

De toezichtvisie bevat de wezenlijke uitgangspunten voor het handelen van de RvT. De toezichtvisie wordt regelmatig herijkt en zo nodig aangevuld, op basis van een voortschrijdend inzicht in de verantwoordelijkheid en rol van de Raad, dat wordt gevoed door praktijkervaringen, maatschappelijke discussies over good governance en periodieke zelfreflectie van de RvT.

Uitgangspositie

De RvT van Vogellanden ziet zich als een orgaan dat namens de samenleving en patiënten die aan de zorg van Vogellanden zijn toevertrouwd, toezicht uitoefent. De Raad vervult zijn toezicht van uit de maatschappelijke context: leden van de RvT zien zich als vertegenwoordiger van de samenleving en nemen ieder vanuit eigen achtergrond en expertise signalen en ontwikkelingen vanuit de samenleving mee naar binnen. Elk lid heeft bestuurlijke ervaring of affiniteit met maatschappelijke vraagstukken die direct dan wel indirect gerelateerd zijn aan de (revalidatie)zorgsector. Ook heeft elk lid aantoonbare affiniteit met de doelstelling, de patiënten en het werkveld van Vogellanden

De Raad ziet het als zijn taak integraal toezicht te houden op de besturing van de organisatie door de RvB en op de algemene gang van zaken in de organisatie, een en ander nader uitgewerkt in de statuten. De RvT sluit in zijn toezicht, houding en gedrag aan bij de visie en kernwaarden van de organisatie: de Raad wil bijdragen aan waarde toevoeging voor patiënten, in haar werkzaamheden doelmatig en doeltreffend te werk gaan, zorgen voor goede voortgang van processen en haar functioneren continu verbeteren. De RvT baseert de uitvoering van zijn toezicht daarbij op de Governancecode Zorg.

De RvT verstaat onder goed toezicht dat hij een proactieve houding en een actieve betrokkenheid bij de organisatie heeft, de kerntaken goed vervult en hoofd- en bijzaken goed weet te onderscheiden. Daarnaast dient de inrichting van de RvT goed georganiseerd te zijn en de Governancecode Zorg te worden nageleefd.

De RvT wil in de uitvoering van zijn taken toegevoegde waarde leveren door structureel een onderzoekende en toetsende dialoog te voeren over het beleid en de besturing alsook door kennis en ervaring in te brengen.

Focus RvT

De Raad beziet in samenwerking met de RvB wat in het veranderende zorglandschap de rol en positionering is van Vogellanden, waarbij kansen en bedreigingen voor de toekomst van Vogellanden en de zorg voor haar patiënten in beeld zijn gebracht. De RvT heeft in zijn toezicht nadrukkelijk aandacht voor de continuïteit van de patiëntenzorg en de stabiliteit en continuïteit van de organisatie. Ook betreft de Raad de maatschappelijke ontwikkelingen die soms zullen vragen over de organisatiegrenzen heen te kijken. Het belang van patiënten en medewerkers zal daarbij altijd een belangrijke rol spelen.

De RvT bepaalt daarbij zijn eigen agenda.

Doel

De RvT ziet erop toe dat Vogellanden zijn maatschappelijke doelstelling realiseert en de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, waarbij de positie van de patiënt centraal staat en alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen. Dit alles binnen de wettelijke en gestelde financiële kaders, alsook de vigerende opvattingen over kwaliteit van zorg, bedrijfsvoering, personeelsbeleid en medezeggenschap en de cultuur van de organisatie.

De RvT voelt zich ook verantwoordelijk een bijdrage te leveren aan het borgen van bredere publieke belangen van gezondheidszorg, met name voor de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.

Onafhankelijk

De RvT is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de Raad handelen zonder last of ruggenspraak, maar wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke taak van Vogellanden.

Rollen RvT

Een eerste rol van de RvT is die van **intern toezichthouder**. In die rol zal hij de RvB proactief en kritisch bevragen en kritisch meedenken op ontwikkelingen met betrekking tot besturing, werkuitvoering en maatschappelijke positionering van de organisatie en het anticiperen daarop;

Naast de rol van intern toezichthouder vervult de RvT ook de rol van **klankbord en adviseur** voor de RvB, onder meer door:

- feedback te geven op voorstellen, ideeën en vragen van de RvB;
- open te staan voor het bespreken van problemen en dilemma's;
- interne en externe ontwikkelingen te signaleren naar de RvB; en
- in voorkomende gevallen de bestuurder bij te staan in de uitvoering van zijn taken of een ambassadeursrol voor de organisatie te vervullen

De RvT vervult deze rol met behoud van ieders verantwoordelijkheden: voldoende nabij, maar met distantie.

Er is sprake van wederkerigheid tussen de RvT en de RvB. Enerzijds geeft de RvB (pro)actief informatie aan en antwoorden op vragen vanuit de RvT en maakt zaken bespreekbaar. Anderzijds stelt de RvT vragen, geeft adviezen en maakt ook zaken bespreekbaar. De RvT heeft ook een eigen verantwoordelijkheid zich goed te informeren (informatie haalplicht) om toe te zien op maatschappelijk verantwoord handelen van de organisatie.

De RvT vervult ook de rol van **werkgever** naar de RvB vanuit een motiverende en inspirerende attitude. Ook beoordeelt de RvT jaarlijks het functioneren van de RvB. Deze beoordeling is mede gebaseerd op maatschappelijke ontwikkelingen en de opdracht van de organisatie.

De RvT voert haar kerntaken uit vanuit een proactieve en constructieve benadering, op basis van onderling vertrouwen en vertrouwen naar de RvB en onderwerpt zijn eigen functioneren aan kritische reflectie en draagt zorg voor zijn eigen scholing en ontwikkeling. Nadrukkelijk hanteert de Raad het gedachtengoed van “continu verbeteren” als uitgangspunt voor zijn functioneren.

Werkwijze

De werkwijze van de RvT is gebaseerd op drie pijlers:

1. *Deskundigheid en inzet* (van zowel de individuele leden als van de RvT als geheel).
De achtergronden en deskundigheden van ieder lid leiden tot een samenstelling van de RvT, waarin alle gewenste deskundigheden zijn vertegenwoordigd.

2. *Dialogoog*

Informatieverwerking, meningsvorming en besluitvorming vinden plaats op basis van actieve, open constructieve en kritische dialogen. Hierbij zijn in het bijzonder van belang: zorgvuldige

voorbereiding, onderzoekende houding, vragen stellen, het aangaan van het ‘constructieve conflict’ en heldere conclusies en besluiten. In deze dialoog zal het gaan over:

- a) Doen we de goede dingen: passen de doelstellingen van Vogellanden bij de maatschappelijke verwachtingen en worden deze doelstellingen behaald? Wordt er vooruit gekeken en geleerd van het verleden;
- b) Doen we de dingen goed? Hierbij gaat het om de kwaliteit van de besturing en verantwoorde wijze van inzet van mensen en middelen;
- c) Is kwaliteit en veiligheid voldoende geborgd? Wordt het belang van patiënten en medewerkers gediend met de besluitvorming.

De RvT vergadert zo vaak als nodig voor het uitvoeren van haar toezichttaken met een minimum van zes keer per jaar. De voorzitter maakt in overleg met de bestuurder een ontwerpagenda (mede op basis van de jaaragenda/jaarplanning), besluiten van de RvT, voorstellen van de bestuurder en van de leden van de RvT.

De RvT neemt besluiten volgens procedures en bepalingen als vastgelegd in de statuten.

3. *Informatie*

Zowel de leden afzonderlijk als de RvT als geheel hebben de plicht zich adequaat te (laten) informeren en voor het functioneren van de organisatie relevante informatie in te brengen. De RvB voorziet de RvT van informatie, indien nodig met ondersteuning van staf, management, medewerkers of externen. Raad en bestuurder bewaken een juiste verhouding tussen informatie op hoofdlijnen en details/deelaspecten.

De RvT hanteert voor het uitoefenen van zijn taken onder andere de volgende informatiebronnen:

- door de bestuurder aangeleverde informatie en rapportages;
- informatie en rapportages van externe partijen, zoals de accountant, inspecties, financiers, maatschappelijke partners, patiëntenorganisaties en belangenbehartigers;
- het (half)jaarlijks overleg met de ondernemingsraad en cliëntenraad afzonderlijk en het jaarlijkse overleg met vertegenwoordigers van de cliëntenraad, ondernemingsraad en medische staf gezamenlijk;
- werkbezoeken en het bijwonen van bijeenkomsten binnen de organisatie
- publicaties e.d. over ontwikkelingen met betrekking tot de maatschappelijke opdracht en positie van de organisatie.

De RvT heeft in overleg met de bestuurder de standaard informatiebronnen geordend en vastgelegd in een informatieprotocol.

Omwille van kwaliteit, effectiviteit en efficiency werkt de Raad met een drietal commissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Deze commissies richten (gedetailleerder) op specifieke onderdelen van het toezicht. Elk van de commissies bestaat uit twee leden van de RvT en vergadert minimaal twee keer per jaar. De auditcommissie samen met de RvB, de manager financiën en de accountant en de commissie Kwaliteit en Veiligheid samen met de RvB, de stafmedewerker kwaliteit en veiligheid en twee vertegenwoordigers van de medische staf. De Remuneratiecommissie spreekt twee keer per jaar met het bestuur ter evaluatie en beoordeling van het functioneren van de RvB.

De commissies brengen mondeling en schriftelijk verslag uit van hun beraadslagingen en bevindingen - daaronder begrepen hun adviezen - aan de Raad van Toezicht.

Verantwoording

De toezichtvisie van de RvT wordt op de website van de organisatie geplaatst. De Raad stelt jaarlijks een verslag op van haar werkzaamheden. Dit maakt deel uit van het jaarverslag van de organisatie en wordt op de website van de organisatie geplaatst.

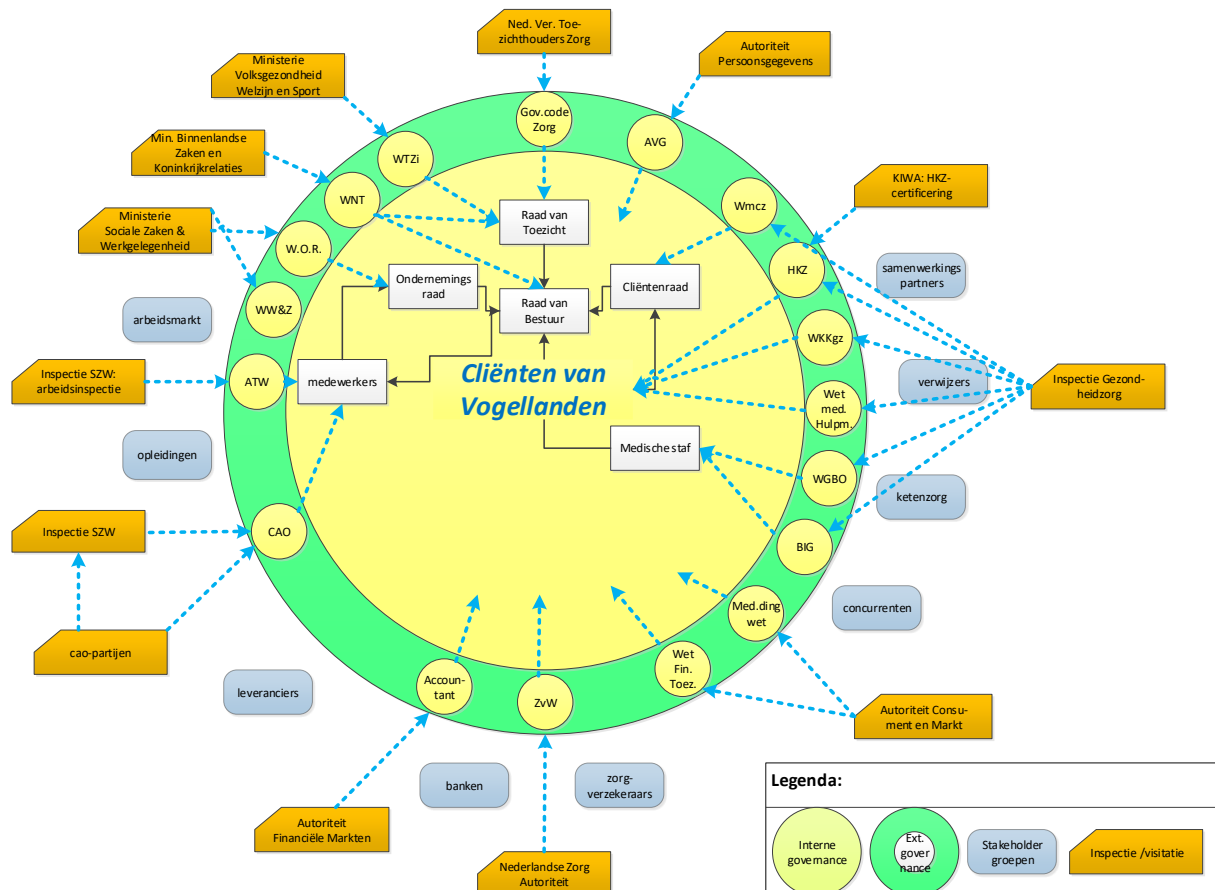
Reglement

In het reglement van de RvT zijn zaken nader uitgewerkt, zoals ten aanzien van bevoegdheden, informatievoorziening, samenstelling, rooster van aftreden en het voorkomen van belangenverstrengeling. Expliciet is de benoeming en het ontslag van de accountant een taak van de Raad van Toezicht.

Toezichtkader

Bij het toezichtkader staat de wet- en regelgeving waarbinnen toezicht wordt gehouden centraal, evenals de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd. Het toezichtkader geeft weer wat het speelveld is waarbinnen Vogellanden opereert. Dit speelveld is in de zorg nagenoeg helemaal gelegen in het (semi)publieke domein, en wordt daardoor ingebed door een veelheid aan wet- en regelgeving. Aan de hand van externe kaders dienen een aantal interne kaders te worden ingevuld voor de eigen specifieke situatie.

Het externe toezichtkader waar Vogellanden mee te maken heeft ziet er als volgt uit:



De interne toezicht kaders worden gevormd door:

- Statuten van de stichting
- Besturingsmodel en -visie van de organisatie
- Reglement Raad van Toezicht
- Reglementen commissies Raad van Toezicht
- Reglement Raad van Bestuur
- Informatieprotocol
- Treasurystatuut
- Meerjaren strategisch beleidsplan
- Jaarplancycclus incl. jaarplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening
- Risicobeoordeling / Governance Risk Compliance
- Directiebeoordeling
- Managementreview

Toetsingskader

De Raad houdt, conform artikel 4.4. van het reglement RvT, met het oog op bedoelde beleidsplannen, beleidsuitgangspunten en doelen, in ieder geval toezicht op:

- de kwaliteit en veiligheid van de te verlenen zorg;
- de realisatie van de statutaire en maatschappelijke doelstellingen van de Stichting;
- de strategieën, alsmede de risico's verbonden aan de activiteiten van de Stichting;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de financiële planning en verslaggeving;
- het aangaan van leningen, verplichtingen en juridische procedures van enige betekenis
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met medewerkers en andere interne belanghebbenden;
- de verhouding met derden belanghebbenden, zoals de zorgverzekeraars, brancheorganisaties en samenwerkingspartners; en
- de bestuurskwaliteit.

De te toetsen onderwerpen in de zin van zogenaamde “hard controls” worden in het informatieprotocol hierna grijs gearceerd weergegeven.

Daarnaast is er sprake van toetsing op zogenaamde “soft controls”, zoals bijvoorbeeld relationele kwaliteit, integriteit, voorbeeldgedrag, transparantie, betrouwbaarheid, betrokkenheid en aanspreekbaarheid.

Informatieprotocol

In het reglement van de RvT is conform de Governancecode Zorg neergelegd dat de bestuurder de RvT tijdig alle informatie verschaft die nodig is voor een goede uitvoering van de functie van RvT. Ook is daarin bepaald dat de bestuurder en de RvT afspraken vastleggen over de informatievoorziening. Daarin beoogt dit protocol te voorzien.

Voor effectief toezicht is het nodig om over de juiste informatie te beschikken. Zonder tijdige, betrouwbare en volledige informatie hebben interne toezichthouders onvoldoende zicht op de gang van zaken om het bestuur adequaat te controleren en te adviseren.

In eerder genoemd RvT-reglement is vastgelegd dat de RvT er in ieder geval op toeziet dat de RvB de Raad op de hoogte houdt en regelmatig rapporteert ten aanzien van:

- a. ontwikkelingen op het gebied van het strategisch beleid;
- b. het aan de zorginstelling verbonden risico en mechanismen tot beheersing daarvan;
- c. realisering van de statutaire en maatschappelijke functie;
- d. de zorg- en financiële prestaties en resultaten;
- e. de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening en de omgang met ethische vraagstukken;
- f. ontwikkelingen met betrekking tot aangelegenheden ten aanzien waarvan de Raad van Bestuur voor de formele besluitvorming, goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeft;
- g. problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
- h. problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheden, zorgverzekeraars, financiers, samenwerkingspartners etc.;
- i. calamiteiten, foutmeldingen en informatie uit de interne en externe klachtenprocedures;
- j. gerechtelijke of arbitrale procedures;
- k. publiciteitskwesaties;
- l. relevante ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving.

De RvT als geheel en de toezichthouders afzonderlijk hebben de plicht zich te informeren en zijn daarbij niet uitsluitend afhankelijk van de informatie die de bestuurder ter beschikking stelt. Zij hebben ook een ‘haalplicht’. Zo kan de RvT onder meer informatie inwinnen bij medewerkers en organen van Vogellanden, de accountant en (externe) adviseurs.

Informatievoorziening door de RvB

De RvT ontvangt periodiek informatie van de RvB over het volgende onderwerpen (deze opsomming is niet limitatief; de RvT kan altijd informatie opvragen over andere onderwerpen):

Thema	Onderdelen	Kwartaal-rapportage	RvT-vergadering	Bestuurlijke berichtgeving	Ad hoc
Financiën:	begroting		x		
	jaarrekening		x		
	exploitatieresultaten	x			
	ontwikkeling financiering	x	x		
	liquiditeit	x			
	solvabiliteit	x			
Strategisch beleid	ontwikkelingen		x		x
	positionering		x		
	samenwerking		x		x
	benchmarkgegevens		x	x	
	risico's en kansen		x		
	meerjaren beleidsplan		x		
	jaarplancycclus	x			
	realisatie jaarplannen	x			
Kwaliteit van zorg	prestatie-indicatoren	x			
	patiënttevredenheid	x			
	aard / aantal klachten	x			
	aard / aantal VIM-en	x			
Kwaliteit organisatie zorg	toegangstijden	x			
	in-, door- en uitstroom	x			
	omvang geleverde zorg	x			
	inspectie rapporten		x	x	
	certificeringen		x	x	
Personeel	formatie	x			
	in-, door- en uitstroom	x			
	ziekteverzuim	x			
	medewerkertevredenheid	x			
Adviesorganen	cliëntenraad		x		
	ondernemingsraad		x		
	medische staf		x		
Veiligheid	Ri&E		x		
	brandveiligheidsinspectie		x	x	
Externe contacten	samenwerkingspartners		x	x	x
	netwerken		x	x	
	collega-instellingen		x	x	x
Wet- en regelgeving	wijzigingen		x	x	
	compliance		x		
Calamiteiten	conflicten		x		x
	procedures		x		x
Publiciteit	extern				x

Via wekelijkse toezending van een nieuwsbrief die bestaat uit een verzameling van intranetberichten wordt de RvT op de hoogte gehouden van interne wetenswaardigheden. Periodiek houdt de RvB de Raad op de hoogte van relevante interne en externe bestuurlijke ontwikkelingen via de bestuurlijke berichtgeving (zie ook het overzicht hiervoor).

Informatie door derden

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

- beoordeling van de jaarrekening (accountant)
- jaarlijks overleg met de OR en met de CR en daarnaast jaarlijks bezoek van de OR en de CR aan de vergadering van de RvT
- uitnodigingen aan medewerkers om projecten toe te lichten
- bedrijfsbezoeken
- bijwonen veiligheidsrondes, spiegelgesprekken, e.d.
- meerdere keren per jaar bezoek aan een of meer organisatieonderdelen of -evenementen

Evaluatie

Elk jaar evalueert de RvT of de informatie toereikend is, aan de hand van de ontwikkelingen bij Vogellanden, in de branche en in het toezicht, afgezet tegen de tijd die het Vogellanden kost om die informatie te genereren.

Waarborgen in de vergadercyclus / jaaragenda

De voorzitter van de RvT neemt het initiatief tot het agenderen van onderwerpen en bepaalt samen met de RvB telkens de vergaderagenda in een zogenoemd agendaoverleg. Dit gebeurt mede aan de hand van een jaaragenda die de RvT jaarlijks in gezamenlijk overleg met de bestuurder opstelt. Hieronder wordt de opzet weergegeven:

Periode	1 ^e helft februari	2 ^e helft maart	1 ^e helft mei	2 ^e helft juni	1 ^e helft september	2 ^e helft oktober	1 ^e helft december
Vaste onderwerpen:	Pitches jaarplannen management Rapportage Q4	Pitches jaarplannen management	Vaststellen Jaarrekening en –verslag Rapportage Q1	Themabijeenkomst m.b.t. patiëntenzorg	Kaderbrief Rapportage Q2	Zelfevaluatie (zonder RvB)	Vaststellen begroting Rapportage Q3