

Bestuursdocument Manna

Strategisch Platform

Dit document beschrijft de besturing van Manna vanuit het perspectief van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van Manna.

1. Uitgangspunt

Manna biedt begeleiding en zorg vanuit een christelijke visie op zorg en begeleiding. De Raad van Toezicht is daarop aanspreekbaar. In de zorgverlening en begeleiding komt dat tot uitdrukking in ondersteuning en persoonlijke aandacht. Manna vertaalt de uitgangspunten in een meerjarige gezamenlijke ambitie, kernwaarden en kernkwaliteiten. De komende jaren is de ambitie gericht op het terugdringen van eenzaamheid bij cliënten en personeel. Rond het thema eenzaamheid wil Manna ook in de regionale omgeving een betekenisvolle rol vervullen.



Bij de besturing is de visie van Manna het uitgangspunt voor optimale samenwerking.

2. Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

Los van de door Manna gedefinieerde doelen zijn de maatschappelijke doelstelling en legitimatie van een zorgorganisatie het bieden van goede zorg aan cliënten.

De behoeftes, wensen, ervaringen en belangen van de cliënt staan centraal en zijn richtinggevend voor de te bieden zorg.

Daarnaast zijn, zoals ook in de strategiekaart van Manna duidelijk weergegeven, het perspectief van de medewerkers, de financiële continuïteit en de maatschappelijke omgeving van belang.

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben samen hetzelfde doel, beiden een andere rol. In zowel de Zorgbrede Governancecode als de statuten van Manna, het reglement Bestuurder en het reglement Raad van Toezicht is vastgelegd wat de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn.

De rollen die de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur in dit kader hebben, zijn onderscheidend en zijn op hoofdlijnen samen te vatten in:

Rol Raad van Toezicht	Rol Raad van Bestuur
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toezicht houden <ol style="list-style-type: none"> a) Accountant benoemen b) Jaarrekening en begroting goedkeuren c) Goedkeuren strategisch beleid d) Goedkeuren statutair vastgelegde besluiten e) Opzet kwaliteit en risico systeem 2. Adviseren <ol style="list-style-type: none"> a) Raadgever RvB b) Gebruik netwerk 3. Werkgever RvB <ol style="list-style-type: none"> a) Aanstellen RvB b) Salaris RvB met inachtneming van de WNT c) Schorsen/ontslaan RvB 4. Eigen functioneren 5. Werving en selectie leden RvT <p><i>(bron: Prof. Dr. Jan Moen)</i></p>	<p>De RvB is gericht op het belang van de zorgorganisatie op korte en lange termijn, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beleidsvorming 2. Risicobeheersing 3. Eindverantwoordelijk voor kwaliteit en financiën 4. Informeren RvT 5. Eigen functioneren <p><i>(bron: Governancecode)</i></p>

3. Communicatie en informatie

Communicatiestromen lopen over en weer; de zogenaamde haal- en brengplicht geldt voor iedereen op elke positie binnen de organisatie. Structuur helpt om de communicatiestromen in goede banen te leiden. Communicatie tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur heeft tot doel:

1. Toekomstgerichte plan- en besluitvorming
2. Verantwoording
3. Informeren over ontwikkelingen

3.1 Toekomstgerichte plan- en besluitvorming

- Strategisch meerjaren beleidsplan. Dit wordt eens in de drie tot vijf jaar vastgesteld. Het stelt de richting en de kaders waarbinnen de organisatie zich ontwikkelt. Jaarlijks vindt evaluatie plaats op de voortgang die geboekt wordt in de realisatie van de strategische doelen.
- Vaste jaarcyclus met daarin:
 - Een jaarplan waarin de belangrijkste doelen voor enig jaar zijn verwoord alsmede een analyse van de huidige situatie ten opzichte van deze doelen.
 - Begroting. Op basis van historische ontwikkelingen (extrapolatie), verworven contracten (contractering) en geplande ontwikkelingen (projecten) stellen we jaarlijks een begroting op. Deze wordt besproken met de auditcommissie en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De cliëntenraad heeft hierover adviesrecht.
 - Een forecast en review op de begroting halverwege het jaar. Om actuele ontwikkelingen te vertalen naar financiële consequenties wordt de begroting gedurende het jaar aan een review onderworpen. Deze wordt besproken met de auditcommissie en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.
- Voor het aangaan van substantiële investeringen, samenwerkingsverbanden en overige statutair vastgelegde besluiten doet de Raad van Bestuur voorstellen ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur neemt de Raad van Toezicht hierin vroegtijdig¹ mee. Dit gebeurt door informatie te delen in de bestuursrapportage (zie paragraaf 3.3), mondelinge toelichting tijdens RvT vergaderingen en door belangrijke relevante stukken te delen. Besluitvorming wordt met onderbouwing voorgelegd aan de leden van de Raad van Toezicht en geagendeerd voor de RvT vergadering.

3.2 Verantwoording

Verantwoording op het gevoerde beleid en over behaalde resultaten vindt plaats door middel van een kwartaalrapportage en tijdens vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Zoals in 2015 vastgelegd, bevat de kwartaalrapportage de volgende onderwerpen:

- Grafieken van de belangrijkste performance indicatoren per afdeling en geaggregeerd op Manna niveau
- Financieel overzicht samenvatting volgens het gebruikelijke schema:

<u>Samenvatting per team</u>	Werkelijk 2015	Begroot 2016	t/m maand Begroot	t/m maand Werkelijk	Verschil Euro's	Verschil in %
Afdeling						
Opbrengsten						
Loonkosten						
Materiële kosten						
Operationeel resultaat Afdeling						

¹ Bij acute situaties (zoals de overname van een faillerende collega zorginstelling) waar door externe factoren tijdsdruk ontstaat, wordt onder "vroegtijdig" verstaan: "zo snel als mogelijk". Voor het verstrekken van informatie zal dan niet gewacht worden op de bestuursrapportage.

<i>Rendement t.o.v. de opbrengsten</i>							
Bijdrage overhead							
Resultaat Afdeling							
<i>Bijdrage aan Eigen Vermogen</i>							

- Gezondheid
- Bezetting en verhuur locaties
- Risicokaart
- Liquiditeitsprognose
- AO/IC
- Uitslagen cliënttevredenheid
- Uitslagen medewerkerstevredenheid
- Samenwerking OR en CR
- Ontwikkelingen
- Voortgang Strategische plannen

Naast bovenstaande gegevens ontvangt de auditcommissie tevens voorafgaand aan ieder overleg de gedetailleerde financiële gegevens. Deze gegevens worden besproken in het gesprek tussen de auditcommissie, de Raad van Bestuur en de controller. Dit gesprek vindt minimaal twee keer per jaar plaats.

3.3 Informeren over ontwikkelingen

Eenieder is zelf verantwoordelijk om zich op de hoogte te stellen van de ontwikkelingen in de sector door middel van het bijhouden van pers en nieuwsbrieven (NVTZ, Actiz, Reliëf, Skipr, Zorgvisie etc.). Belangrijkste medium om de Raad van Toezicht te informeren is de bestuursrapportage. Deze wordt voorafgaand aan elke RvT vergadering door de Raad van Bestuur opgesteld en is voor de Raad van Toezicht ter kennisgeving. In de bestuursrapportage komt het volgende aan bod (al naargelang de actualiteiten en relevantie):

1. Klant
 - Ambassadeurschap
 - Tevredenheid
 - Kwaliteit
 - Incidenten
 - Cliëntenraad
2. Medewerker
 - Ambassadeurschap
 - Gezondheid
 - Tevredenheid
 - Vrijwilligers
 - Ondernemingsraad
3. Bedrijfsvoering
 - Exploitatieresultaat maand
 - Gesprek accountant
 - Gesprek Zorgkantoor
 - Gesprek Zorgverzekeraar

- o Gesprek Gemeenten
- 4. Markt
 - o Stakeholders
 - o Contractering
 - o Samenwerking
 - o Ontwikkelingen
 - o ZGM in de Media
- 5. Overig
 - o Audits

Naast deze schriftelijke communicatie zal op niet structurele wijze contact zijn tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Met name de voorzitter van de Raad van Toezicht en de bestuurder onderhouden contact met elkaar met als doel om goed met elkaar verbonden te zijn. Ook onderhoudt de bestuurder contact met individuele toezichthouders op de door hen in de RvT vertegenwoordigde expertisegebieden. Besluitvorming en verantwoording vinden echter altijd plaats binnen de gehele Raad van Toezicht.

Vanuit de Raad van Toezicht wordt actief informatie gedeeld over onderwerpen in de expertisegebieden van de diverse leden van de RvT. Daarnaast activeren zij waar nodig hun netwerk om de doelstellingen van Manna te bevorderen.

3.4 Overlegstructuren

Voor een gestructureerde samenwerking is een heldere overlegstructuur van belang. Voor het begin van enig jaar wordt een jaarplanning opgesteld met de volgende overleggen:

- Vergadering Raad van Toezicht. Ter voorbereiding van deze vergadering voert de voorzitter van de Raad van Toezicht uiterlijk vier weken van tevoren een agendaoverleg met de Raad van Bestuur. Uiterlijk één week voor de geplande vergadering worden de vergaderstukken ter beschikking gesteld aan de leden van de Raad van Toezicht door het secretariaat van de Raad van Bestuur. De notulen van deze vergadering worden opgesteld door ditzelfde secretariaat.
- Bij elke agenda wordt een bestuursrapportage van de RvB gevoegd.
- Eenmaal per jaar sluit het Strategisch Platform aan bij een deel van de vergadering van de Raad van Toezicht.
- Twee keer per jaar afstemming RvT/OR over vooraf vastgestelde onderwerpen opgenomen in vergaderoverzicht. Doel: uitwisselen van actuele thema's vanuit OR voorafgaand aan het overleg afgestemd met contactpersoon en voorzitter OR. Tijdsduur: half uur.
- Eenmaal per jaar vindt een verdiepingsbijeenkomst plaats over één van de beleidsthema's of, in de jaren wanneer dit relevant is, over een nieuw meerjaren beleidsplan. Hierbij is de Raad van Toezicht, de Cliëntenraad, (een afvaardiging van) de Ondernemersraad en het Strategisch Platform aanwezig. Doel: vanuit verschillend perspectief en belang discussiëren over thema's. Het thema wordt in overleg met de Raad van Toezicht vastgesteld.
- De auditcommissie vergadert minimaal twee keer per jaar met de Raad van Bestuur en de controller. Onderwerpen hierbij zijn de begroting voor het komende jaar, het concept jaarverslag en de prognose/review van de begroting (zie hierboven.) Het jaarverslag geeft een terugblik op het eigen handelen van de Raad van Toezicht in het voorgaande jaar.

- De kwaliteitscommissie vergadert twee keer per jaar in aanwezigheid van de Cliëntenraad op basis van een jaaragenda en in aanwezigheid van organisatieadviseur Kwaliteit. Eén keer per jaar is dit overleg in aanwezigheid van de operationeel manager. Op basis van thema/onderwerp worden inhoudsdeskundigen uitgenodigd.
- De remuneratiecommissie vergadert tenminste eenmaal per jaar in het bijzijn van de Raad van Bestuur waarin het functioneren van de Raad van Bestuur wordt besproken en waarin de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht wordt vastgelegd. Tevens vindt aan het begin van elk jaar een overleg plaats over de doelen van de Raad van Bestuur voor het komende jaar.

Uitgangspunt hierbij is dat de Raad van Bestuur aanwezig is bij alle vergaderingen van de Raad van Toezicht met uitzondering van één vergadering per jaar waarin de Raad van Toezicht zichzelf en de Raad van Bestuur evalueert. De uitkomsten van deze evaluaties worden gedeeld met de Raad van Bestuur.

Met betrekking tot de hierboven benoemde overleggen tussen RvT en CR/OR zij opgemerkt dat de RvT voor elk gremium de voorzitter als contactpersoon geldt. Met beide gremia kan ook incidenteel overleg plaatsvinden:

1. Actualiteit op verzoek van OR/CR of RvT en zo nodig overleg inplannen bij strategische beslissingen (voorzitter OR/CR en RvT)
2. Informatie/standpunt OR/CR over thema's die op agenda staan voorafgaand of na RvT vergadering met bestuurder (voorzitter of contactpersoon RvT)
3. Vergaderingen RvT met OR/CR vinden in principe plaats in aanwezigheid van de RvB

4. Besluitvorming

Voor het nemen van besluiten en het verlenen van goedkeuring door de Raad van Toezicht hanteren we de volgende procedure:

1. Agendering besluit tijdens agendaoverleg Raad van Toezicht
2. RvT toetst aan strategisch beleidsplan, begroting etc.
3. Goedkeuring besluit door de RvT tijdens vergadering
4. Notuleren goedkeuring RvT door secretariaat RvB
5. Goedkeuring/besluit opnemen in de besluitenlijst RvT door secretariaat RvB
6. Verspreiden besluitenlijst RvT naar Strategisch Platform, OR, CR door secretariaat RvB.