

JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT NOVADIC-KENTRON 2015 (vastgesteld 12-04-2016)

1. Verslag van werkzaamheden van de Raad van Toezicht

1.1. Inhoudelijke bemoeienis op hoofdlijnen

Het voorbije jaar heeft in hoge mate in het teken gestaan van strategie, (top)structuur en cultuur. Aan het proces van totstandkoming van de nieuwe Missie, Visie en Kernwaarden en van het Strategisch Plan 2015 -2017 heeft de RvT op verschillende momenten actief deel genomen: aan breed samengestelde discussietafels en themabijeenkomsten, waarvan 1 in coproductie met de RvB. De RvT vraagt om een goede onderbouwing van strategische keuzes door middel van risico-inventarisaties, scenario's en SWOT-analyses, alsmede aandacht voor innovatie (zoals E-health en blended health) en voor een heldere strategie inzake (keten)samenwerking en positionering, landelijk en regionaal. In najaar 2015 rondt de RvT de - uitstekend verlopen brede - dialoog met een goedkeurend besluit af.

Uit de strategische koers vloeit de inrichting van de (top)structuur voort. Jarenlang heeft Novadic-Kentron een tweehoofdige RvB gekend. De noodzaak voor een keuze over de omvang van de RvB ontstaat mede als gevolg van de beëindiging per 01.07.15. van de bestuurlijke functie van de heer Roel Hermanides vanwege een verschil van inzicht tussen RvT en hem over de wijze van besturen. In mei 2015 is tijdens een receptie van hem afscheid genomen als bestuurder. De RvT kiest in het najaar voor een eenhoofdige Raad van Bestuur, te vervullen door de heer Walther Tibosch (reeds voorzitter RvB sedert 01.06.14.). Hieraan wordt de voorwaarde verbonden van een evaluatie eind 2016. Het evaluatieschema daartoe is in goed overleg vastgesteld. Een goed werkend systeem van checks and balances is voor de RvT een belangrijke toetssteen.

Stevige problemen in de interne huishouding vragen andermaal veel tijd en aandacht van de RvT. In de jaren 2013 en 2014 zijn gaandeweg indringende tekortkomingen in beleid, organisatie en cultuur aan het licht gekomen of eerst in 2014/2015 zichtbaar gemaakt. Begin 2015 is het zgn "fotoboek" over de staat waarin de organisatie verkeert compleet. Bij die gelegenheid heeft de RvT in een informeel overleg met de RvB gesproken over de verbeteraanpak en mogelijke extra ondersteuning daarbij. In goed onderling overleg is de oplossingsrichting bepaald. In de analyse is gebruik gemaakt van externe steun en daarna is op eigen kracht een projectorganisatie ingericht, die de werktitel "Basis op Orde" (BoO) draagt. Cultuurverandering, zoals elkaar aanspreken, maakt daar deel van uit. Vanaf medio 2015 wordt tijdens elke RvT-vergadering stilgestaan bij de voortgang van BoO.

Een bijzonder weerbarstig onderwerp blijken de financiën en alles wat daarmee samenhangt. De organisatie slaagt er – vooral sinds 2015 - steeds beter in om de interne kosten in balans te krijgen met de beschikbare middelen. Forse ingrepen in de personeelsformatie en verhoging van de productiviteit worden doorgevoerd en heldere keuzes in de portfolio (minder kliniek, meer basis-GGZ en ambulante zorg) en de vertaling daarvan in vastgoed zijn gemaakt. Uitgebreid heeft de RvT stil gestaan bij de managementletter van de accountant. In het met hem gevoerde overleg blijkt, dat in de administratieve organisatie ten opzichte van 2013 vooruitgang is geboekt en er reden is voor vertrouwen in de toekomst. Tevens luidt de boodschap dat er nog veel werk aan de winkel is, ook op cruciale punten als productieregistratie, interne cultuur en prioriteiten (en focus) in de verbeteragenda.

Daarenboven zorgen de (landelijke) wijzigingen in het declaratiesysteem voor tal van onduidelijkheden, met zelfonderzoeken en steeds weer uitstel voor het afsluiten van het financiële jaar 2014 als gevolg. En de herberekeningen gaan zelfs terug tot 2013. In het voorjaar 2015 hebben de RvT en RvB hierover in een extra vergadering uitgebreid gesproken met de accountant.

Eerst eind 2015/begin 2016 blijken de landelijke partijen – waaronder de minister VWS - ervan doordrongen, dat een doorbraak geboden is. Bijna een jaar later dan gebruikelijk keurt de RvT in maart 2016 de jaarrekening 2014 goed, mét de goedkeurende verklaring van de accountant. Het jaar 2014 wordt – deels vanwege de uitkomst van het zelfonderzoek en deels vanwege achterblijvende opbrengsten – met een fors negatief resultaat van € 6.4 mln afgesloten. Dit vervult de RvT en de RvB met grote zorg, mede omdat er een stevige bres wordt geslagen in de financiële stabiliteit.

De vooruitzichten voor 2015 laten andermaal een wisselend beeld zien. Intern blijkt de organisatie in staat om zwarte cijfers te schrijven. Opnieuw spelen onduidelijkheden op landelijk niveau een rol en vertraagt dit mogelijk de afwikkeling van Jaarrekening 2015. Het spreekt voor zich dat hierdoor de samenwerking en relatie met externe partijen, zoals zorgverzekeraars en banken en daarvan afgeleid de overige financiers zoals gemeenten, onder druk komen te staan. De RvT betreurt deze gang van zaken in hoge mate en hoopt en verwacht dat vanaf 2016 op een gereguleerde wijze uitvoering kan worden gegeven aan zijn toezichthoudende functie inzake financiën, werking van administratieve systemen etc.

1.2. Besluitenlijst Raad van Toezicht 2015

Nr	Onderwerp	Conform voorstel	Met aanpassingen
1.	Procesplan herijking strategie, topstructuur en sturing	24-02-2015	
2.	Merkenstructuur Novadic-Kentron en Kentra, als onderdeel NK	24-02-2015	
3.	Vastgoedplan Sentus	24-02-2015	
4.	Begroting 2015 Novadic-Kentron	24-02-2015	31-12-2014
5.	Jaarplan en begroting SVP-CN	24-02-2015	
6.	Verslaglegging Financiële commissie continueren	24-02-2015	
7.	Uitstel jaarrekening tot 1 oktober, onderwijl cijfers verzamelen en bespreken met de accountant.	31-03-2015	
8.	Honorering RvT 2015/opnieuw bezien in najaar	31-03-2015	
9.	Consequenties vaststellingsovereenkomst met R. Hermanides ivm diens aftreden als bestuurder	31-03-2015	
10.	Jaarverslag 2014 RvT		21-04-2015
11	Kaderbrief 2015	23-06-2015	

12.	Procuratieregeling	23-06-2015	11-08-2015
13.	Vervanging W. Tibosch tijdens langere afwezigheid	23-06-2015	
14.	Klasse indeling WNT (klasse G)	23-06-2015	
15.	Overzicht projecten R. Hermanides	23-06-2015	
16.	360° beoordeling leden RvT in 2016	23-06-2015	
17.	Reglement Raad van Bestuur	11-08-2015	
18.	Missie-visie-waarden en strategisch plan	20-10-2015	
19.	Voorgenomen besluit met het model van een eenhoofdige Raad van Bestuur; na 1 jaar zal er een evaluatie plaatsvinden	20-10-2015	
20.	Reglement Raad van Toezicht	20-10-2015	
21.	Toekomstige samenstelling RvT en aanpak werving en selectie van 2 nieuwe leden.	20-10-2015	
22.	Eerste zittingstermijn nieuwe leden RvT tot 1 september 2019	20-10-2015	
23.	Algemeen profiel lid RvT	20-10-2015	
24.	Begroting 2016		15-12.2015
25.	Vergoeding RvT 2015 en 2016	15-12-2015	
26.	Regeling arbeidsvoorwaarden RvB 2015	15-12-2015	

2. De inrichting en werking van de governance

2.1. Formele vereisten

- alle leden van de RvT voldoen aan de vereisten van de *Wet Bestuur en Toezicht* inzake het aantal toezichthoudende functies, alsmede de aard van de functies. Het aantal vrouwelijke leden binnen de RvT voldoet eveneens;
- de bezoldiging van de leden van de RvB past volledig in de *Wet Normering Topinkomens (WNT)*. Die van de voorzitter en leden van de RvT sluiten conform WNT hierop aan. De honorering van de RvT is in 2015 gelijk aan die van 2014, terwijl WNT2015 ruimte biedt voor verhoging. In de bepaling van de Arbeidsvoorwaarden RvB 2015 is opgenomen, dat er vanaf dat jaar een overzicht wordt opgesteld van de declaraties van de bestuurder en dat dit openbaar is;
- de RvT voldoet in 2015 in zijn opzet en functioneren aan de *Zorgbrede Governancecode 2010*, waaronder:
 - de RvT stelt vast dat de Notitie Governance Novadic-Kentron uit 2014 - met talrijke aanbevelingen voor verbeteringen en vernieuwing in de organisatie van het geformaliseerd toezicht - nagenoeg geheel is uitgevoerd. Deze variëren van het maandelijks overleg tussen de voorzitters RvT en RvB en jaarplanning agenda RvT tot het persoonlijk overleg van de RvT zelf voorafgaand aan iedere RvT-vergadering en de aanpassing van de reglementen;

- de RvT neemt weer de draad op van een zelfevaluatie; de laatste dateert van 2010. Ondersteund door een gespreksformat houdt de voorzitter RvT gesprekken met de individuele leden van de RvT en de bestuurder. In een plenaire evaluatiesessie – extern begeleid – vindt een terugkoppeling plaats en er worden concrete afspraken gemaakt voor verdere verbetering, zowel binnen de RvT als in de samenwerking tussen RvT en RvB. De evaluatie verloopt open en eerlijk, en de basis voor voortaan een jaarlijkse sessie is gelegd;
- het evaluatierapport van de RvT inzake dossier Roder Sana – private verslavingszorg samen met 5 andere aandeelhouders en failliet verklaard –, is besproken met de OR. Deze waardeert de openhartigheid van het rapport, inclusief de zelfevaluatie van de RvT;
- regelmatig overleg vindt plaats met de accountant (Deloitte) binnen de Financiële Commissie en de plenaire RvT. Met de accountant vindt ook buiten de aanwezigheid van de RvB overleg plaats;
- de onafhankelijkheid en het voorkomen van belangenverstrengeling vormen zowel in de samenstelling i.c. nieuwe benoemingen als in het feitelijk functioneren van de RvT nadrukkelijk een item en zijn van waarborgen voorzien;
- nieuwe leden van de RvT doorlopen een introductieprogramma. Meerdere leden nemen deel aan (studie)bijeenkomsten van de NVTZ, landelijk en regionaal;
- de Raad van Toezicht stelt een eigen jaarverslag op en maakt deze ondermeer openbaar via de website van Novadic-Kentron;
- de informatie die de RvT ontvangt van de RvB vult hij aan met bijeenkomsten met de OR, CR en MT afzonderlijk, als ook in het verband van gezamenlijke bijeenkomsten over beleid en strategie voor zowel de korte als lange termijn. Dit overleg wordt wederzijds als bijzonder waardevol gevonden. In dat genre van elkaar kennen, expertise-opbouw en verbinden past tevens, dat de RvT bij de aanvang van zijn reguliere vergaderingen gasten uit de interne organisatie uitnodigt, variërend van leden MT, team- en projectleiders. Tenslotte vinden er werkbezoeken plaats als bron van informatie;
- de RvT heeft 3 evaluatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, waarbij het reguliere beoordelingsgesprek in 2 fasen is gevoerd. De RvT heeft een positief oordeel uitgesproken over het functioneren van de bestuurder en daarmee zijn cruciale rol in het weer toekomstig bestendig maken van Novadic-Kentron. Verschillende aspecten van onderlinge samenwerking – en de verdere optimalisering daarvan - zijn nadrukkelijk onderwerp van gesprek geweest.

2.2. Naar waardengericht toezicht

De participatie van de RvT aan de interne dialoog over de strategische koers en daarmee zijn plaats aan de voorkant van de beleidsvorming is van alle kanten gewaardeerd. Soms is het wennen geweest, evenzo voor de RvT-leden zelf. Ook aan andere overlegmomenten heeft de RvT deelgenomen, zoals tijdens een kaderdag en bij de voorbereiding van de kaderbrief, jaaragenda en begroting 2016. Het past in de keuze van de RvT om – na en in goed overleg met de Raad van Bestuur - uitvoering te geven aan Waardengericht Toezicht, naast en als aanvulling op resultaatgericht en geformaliseerd toezicht. De essentie is dat governance een verantwoordelijkheid is van iedereen in de organisatie, van hoog tot laag. Daarin wordt samen vorm en uitvoering gegeven aan een gezond systeem van checks and balances. En vanzelfsprekend wordt de executie hiervan gespiegeld door relevante info, toegesneden op alle lagen van de organisatie. Overigens betekent waardengericht toezicht niet dat de RvT zijn eveneens gewichtige taak van toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en op de integrale bedrijfsvoering zal verminderen.

Medio 2015 heeft de RvT zijn verdere opvattingen over Waardengericht Toezicht en de idee van een gedeeld Charter Goede Governance neergelegd bij de interne gremia CR, OR en MT. Er blijkt een groot draagvlak hiervoor en eind 2015 geven de gremia aan, op welke wijze zij elk zelf willen bijdragen aan het Charter, gepland voor 2016. Met het MT wordt een extra bijeenkomst gepland om ruimte te scheppen voor levende vragen over rol en acteren van de RvT in verleden, heden en toekomst. Begin 2016 is gezamenlijk een uitstekende basis gelegd voor het vervolg.

Veel inspiratie daarbij ontvangt de RvT door zijn deelname aan het landelijk Koploperproject Governance van de NVTZ, samen met de collega's van 7 andere zorgorganisaties. Inmiddels maken ook de bestuurders deel uit van de gezamenlijke verkenning naar nieuwe vormen van governance. Leidend is de zoektocht, hoe de organisatie "weer terug gegeven kan worden" aan de samenleving en vooral aan de direct betrokkenen: cliënten en medewerkers.

3. Raad van Toezicht en commissies

3.1. Samenstelling Raad van Toezicht per 31.12.15. (alfabetische volgorde)

Dr. E.M.S.J. (Lies) van Gennip, tevens vicevoorzitter; 2^e en laatste termijn tot 01.09.16.;

Drs. A.H.M. (Ton) Kessels, tevens voorzitter; 1^e termijn tot 01.11.17.;

H.A.J. (Herman) Kuijpers, 2^e en laatste termijn tot 01.12.17.;

Dr. M.A.G. (Maryanne) Schlösser, 1^e termijn tot 01.09.18.;

Drs. L.J.M.H. (Leo) Simons, 1^e termijn tot 01.09.18.

Vacature

Vacature

Vanwege de beëindiging van de 2^e benoemingstermijn treedt de heer J. de Jong eind 2015 terug als lid RvT. Gedurende geheel 2015 is er een vacature vanwege het eerder stoppen van mevrouw D. Peters-van Gorp om redenen van haar werk. Daarmee zou de omvang van de RvT van aanvankelijk 7 leden uitkomen op 5.

Gezien zijn ambities inzake governance, alsmede zijn beeld op de competenties van de zittende leden in relatie tot de fase waarin de organisatie zich bevindt kiest de RvT voor 7 leden. Het Algemeen profiel van een lid van de RvT wordt aangepast aan met name de gedragsaspecten, die horen bij Waardengericht Toezicht. De specifieke profielen van de 2 nieuwe leden zijn: innovatie, respectievelijk bedrijfsvoering. Met behulp van een extern bureau en met een hernieuwde proef met een gemengde commissie van RvT, RvB, OR en CR start de wervingsprocedure. Deze wordt begin 2016 afgerond door de benoeming per 01.02.16. van mevrouw drs. N.(Natasja) Baroch RA en de heer R.A.E. (Rob) van Damme MD,MA. De doorlopen procedure zal vervolgens worden geëvalueerd.

Per 01.03.16. is mevrouw L. van Gennip teruggetreden als lid RvT. De RvT beraadt zich in dat verband opnieuw op de omvang van de RvT.

Op de website van Novadic-Kentron is een kort CV van de huidige leden opgenomen.

3.2. Commissies als beleidsvoorbereiding en adviseur RvT

In 2015 zijn 4 vaste commissies werkzaam: Agendacommissie; Financiële Commissie; Commissie Kwaliteit en Veiligheid; Remuneratiecommissie.

Daarnaast zijn er 2 ad hoc-commissies: Commissie Governance; Commissie Werving & Selectie.

Alle leden RvT nemen deel aan 2 of meer commissies.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid legt in 2015 werkbezoeken af in Eindhoven en Den Bosch. De voorzitter RvT neemt hieraan eveneens deel. Een enkel lid heeft een keer meegelopen bij de bemoeizorg in Eindhoven.

4. Dankwoord

De RvT bedankt alle medewerkers, bestuur en management voor hun grote inzet voor de cliënt én betrokkenheid bij de organisatie, ondanks de gure wind die nog steeds in zorgland waait. Tot zijn tevredenheid ziet de RvT dat de organisatie de weg omhoog weer heeft gevonden en zicht heeft op een succesvolle toekomst. Novadic-Kentron ervaart veel waardering en vertrouwen van zijn stakeholders. Aan dat beeld is hard gewerkt in 2015. De RvT is redelijk optimistisch gestemd voor 2016, hoewel het alle hens aan dek is gezien de externe complexiteit en de uiterst belangrijke opdracht om intern de opbrengsten en kosten met elkaar in evenwicht te houden voor 2016 en volgende jaren.
