

Opzet Planning & Controlcyclus



Stichting Beter Zorg

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Uitgangspunten	6
Taken en bevoegdheden	7
P&C-cyclus in een notendop	9
P&C -traject: stap voor stap	11
Houding & Gedrag	13
Spoorboekje	14
Kritische Succesfactoren & Prestatie-indicatoren	15
Formats	17

Inleiding

Winstgevendheid & Continuïteit	<p><i>Beter Zorg</i> biedt woon-, welzijns- en zorgdiensten aan ouderen. <i>Beter Zorg</i> doet biedt deze diensten aan in 7 woonhuizen en 5 verpleeghuizen. <i>Beter Zorg</i> is haar bedrijfsvoering aan het professionaliseren. Dit om in te kunnen spelen op de kansen en risico's die zich binnen en buiten de organisatie voordoen. Professionalisering van de bedrijfsvoering vormt daarmee een randvoorwaarde voor de winstgevendheid en continuïteit van de organisatie! Een belangrijk aspect van de professionalisering vormt de structurering van de planning en control van <i>Beter Zorg</i>.</p>
Planning & controlcyclus	<p>Binnen de Planning en Control van <i>Beter Zorg</i> staat de planning & controlcyclus van <i>Beter Zorg</i> centraal. De kern van de planning & controlcyclus is het mogelijk maken voor de Raad van Bestuur en het management, dat zij in een vroeg stadium in staat zijn tot het nemen van (bij)sturingsmaatregelen door middel van goed onderbouwde plannen en voortdurende monitoring.</p>
Besturingsfilosofie	<p>De planning & control is een afgeleide van de besturingsfilosofie die <i>Beter Zorg</i> hanteert. De manier waarop je wilt sturen is bepalend voor hoe je de planning & controlcyclus inricht. Drie belangrijke elementen uit de besturingsfilosofie zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Integraal Management</i>; <i>Beter Zorg</i> hanteert het organisatieprincipe dat activiteiten zoveel mogelijk decentraal georganiseerd worden. De beslissingsbevoegdheid ligt daarmee zoveel mogelijk op (locatie)management niveau. In het geval van een locatiemanager betekent dit dat hij of zij verantwoordelijk is voor de uitvoering van de zorg, de receptie, de technische dienst, de financiën en de personeelsaangelegenheden van de locatie. ▪ <i>Resultaatgericht Besturingsmodel</i>; het bewaken van het totale – integrale – resultaat en het stellen van de kaders waarbinnen activiteiten plaatsvinden is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Dit doet de Raad van Bestuur door managementcontracten met de (locatie)managers af te sluiten over de te behalen resultaten. Het managementcontract en de monitoring daarvan is dan ook een belangrijk sturingsinstrument binnen <i>Beter Zorg</i>. ▪ <i>Management by Exception</i>; binnen <i>Beter Zorg</i> vindt (bij)sturing plaats op basis van afwijkingen die zich voordoen ten opzichte van vastgestelde (jaar)plannen.

Informatie-
soorten

Voor de aansturing van *Beter Zorg* onderscheiden we drie soorten informatie;

- *Sturingsinformatie*; informatie voor het nemen van beslissingen door het management. Dit betreft veelal een breed scala aan informatie die primair voor de (locatie)manager voor de dagelijkse sturing nodig is. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn minder of niet geïnteresseerd in deze informatie.
- *Interne verantwoordingsinformatie*; informatie over de uitvoering van het jaarplan c.q. managementcontract van de (locatie)managers aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur verstrekt op haar beurt informatie over het gevoerde beleid aan de Raad van Toezicht.;
- *Externe verantwoordingsinformatie*; informatie die *Beter Zorg* verstrekt aan externen om verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid. De wettelijke verplichting hiertoe is vastgelegd in de AWBZ en de Zorgverzekeringswet.

De planning- en controlcyclus richt zich op de interne verantwoordingsinformatie.

Architectuur

Met dit document wordt de architectuur van de Planning & Control van *Beter Zorg* vastgelegd. Daarmee wordt duidelijk hoe de planning & controlcyclus er binnen *Beter Zorg* eruit ziet. Het gaat om de volgende doelen:

- Het beschrijven van functie en doel van de diverse P&C -documenten;
- Het aanbrengen van samenhang tussen de diverse P&C-documenten;
- Het uiteenzetten van taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen;
- Het verschaffen van een planningskader voor alle betrokkenen.

A3-methodiek

In de planning & controlcyclus staat de A3-methodiek centraal. Met behulp van deze methodiek worden de strategische doelstellingen van *Beter Zorg* vertaald in jaarplannen. Die vervolgens de basis vormen voor de jaarlijkse planning & controlcyclus. In de A3 methodiek en daarvan afgeleid in de sturingsinformatie worden de volgende perspectieven onderscheiden:

- Financiën,
- Kwaliteit van Arbeid,
- Clienttevredenheid & Kwaliteit van de zorg,
- Markt & Omgeving
- Innovatie.

Uitgangspunten

Gebruikers- vriendelijkheid	<p>De effectiviteit van de planning & controlcyclus als sturingsinstrument wordt mede bepaald door de gebruikersvriendelijkheid ervan. Om de gebruikersvriendelijkheid te borgen zijn de volgende maatregelen getroffen:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Standaardisatie</i>; van documenten en informatievoorziening. Door het gebruik van formats en het gebruik van een beperkt aantal door het MT vastgestelde prestatie-indicatoren wordt de gebruikersvriendelijkheid vergroot.▪ <i>Management by exception</i>; de voortgangsrapportages zijn zo ontworpen dat de afwijkingen ten opzichte van het jaarplan centraal staan. Dit past goed in het uitgangspunt van management by exception. Tegelijkertijd wordt de bruikbaarheid van de rapportages hiermee ook vergroot.
Administratieve lasten	<p>Om de administratieve lasten voor de (locatie)managers en de staf te beperken zijn de volgende overwegingen gemaakt;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>frequentie</i>; het bepalen van het aantal keer dat over de voortgang moet worden gerapporteerd is een afweging tussen sturen in de actualiteit, het monitoren van bijsturingsmaatregelen en de administratieve lasten van het maken van de rapportages. Er is voor gekozen om (locatie)managers tweemaandelijks aan de Raad van Bestuur te laten rapporteren. En om de Raad van Bestuur viermaandelijks aan de Raad van Toezicht te laten rapporteren.▪ <i>Voor ingevulde Rapportages</i>; daar waar gegevens centraal worden geregistreerd zal de rapportage door de 'afdeling control' voorgevuld worden. De (locatie)manager is en blijft natuurlijk verantwoordelijk voor de interpretatie van deze gegevens.
Actualiteit	<p>Omdat ervoor gekozen is om de (locatie)managers tweemaandelijks te laten rapporteren neemt het belang van actuele rapportages toe. Uitgangspunt is dat rapportages worden besproken in de maand direct opvolgend op de rapportageperiode. Dat wil zeggen dat eind mei de rapportage over de maanden maart en april wordt besproken.</p>

Taken en bevoegdheden

Organisatie-structuur	De organisatiestructuur is het kader waarbinnen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld. De planning & controlcyclus sluit hierbij aan. We onderscheiden daarbij de volgende partijen:
(Locatie) Management	<p>In de besturingsfilosofie van <i>Beter Zorg</i> staat integraal management centraal. Het is dan ook de taak van het (locatie)management om heldere, meetbare doelen op te stellen en ook voortdurend te verifiëren of doelstellingen bereikt worden. Daarmee is het (locatie)management de vaandeldrager van de planning & controlcyclus. Meer specifiek voert zij in dit kader de volgende activiteiten uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opstellen van het (locatie)plan, de 2-maandsrapportages en de jaarrapportage; ▪ Het uitvoeren van bedrijfskundige analyses. Zodat verschillen in plan en uitvoering in de 2-maandsrapportages en in de gesprekken met de Raad van Bestuur toegelicht worden; ▪ Leveren van input voor het opstellen van de strategienota en het meerjarenplan.
Raad van Bestuur	<p>De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de stichting. De Raad van Bestuur met biedt met de planning & controlcyclus actief openheid over het beleid, de zorgverlening en de prestaties van <i>Beter Zorg</i>. Meer specifiek voert de Raad van Bestuur in het kader van de planning & controlcyclus de volgende activiteiten uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vaststellen van de strategienota, het meerjarenplan, het jaarplan <i>Beter Zorg</i>, de 4-maandsrapportage en het Jaardocument. Om deze documenten vervolgens ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht aan te bieden; ▪ Het verzoeken van het (locatie)management om een jaarplan, 2-maandsrapportage en een jaarrapportage op te stellen. Al dan niet onder begeleiding van een aanschrijving zoals de kadernota; ▪ Bespreken en vaststellen van de jaarplannen, 2-maandsrapportages en de jaarrapportages van de (locatie)managers. ▪ Vaststellen van het spoorboekje; in het spoorboekje wordt duidelijk van <i>wie</i> van de betrokkenen <i>wat</i> en <i>wanneer</i> wordt verwacht in het kader van de planning en controlcyclus.

Raad van Toezicht	De Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken. In het kader van de planning & controlcyclus keurt de Raad van Toezicht de strategienota, het meerjarenplan, het jaarplan, de begroting, de 4-maandsrapportage en het jaardocument goed. Hiertoe heeft de Raad van Toezicht regelmatig overleg met de Raad van Bestuur.
Controller	De controller is de onafhankelijke adviseur die de Raad van Bestuur en het (locatie)management ondersteunt bij het besturen en beheersen van de organisatie. In het kader van de planning & controlcyclus voert de controller de volgende werkzaamheden uit: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het opzetten en onderhouden van de planning & controlcyclus; ▪ Opstellen van de instellingsbegroting, prognoses en de jaarrekening; ▪ Opstellen van het jaarlijkse spoorboekje; ▪ Houdt toezicht op de juistheid en volledigheid van de informatie; ▪ Verantwoordelijk voor stroomlijnen van managementinformatie(systemen).
Onafhankelijk adviseur	De belangrijkste rol van de controller in het kader van de planning & control is die van onafhankelijk adviseur van de Raad van Bestuur. De controller adviseert de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd over de voortgang van de realisatie van de doelstellingen binnen de resultaat verantwoordelijke eenheden. Dit doet de controllers op basis van: <ul style="list-style-type: none"> ▪ de jaarplannen, voortgangsrapportages van het locatiemanagement; ▪ de adviezen van de stafdiensten; ▪ eigen waarnemingen en /of op basis van bedrijfskundige analyses.
Medewerker planning & control	De medewerker planning & control voert in opdracht van de controller de operationele werkzaamheden in het kader van de planning & controlcyclus uit. Het betreft zoal de volgende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het daar waar mogelijk (voor)invullen van de voortgangsrapportages; ▪ In opdracht van de controller het opstellen van het spoorboekje; ▪ Beantwoording van vragen van (locatie)managers over financiële informatie; ▪ Gevraagd en ongevraagd advies aan de controller.
Stafdiensten	Medewerkers vanuit de stafdiensten leveren informatie aan de medewerker planning & control zodat deze de vooringevulde rapportages kan invullen. Tegelijkertijd brengen de stafdiensten een advies uit over de betreffende prestatie-indicatoren waarvoor zij een (staf)verantwoordelijkheid dragen. De controller stelt mede op basis van deze adviezen het advies aan de Raad van Bestuur op.

P&C-cyclus in een notendop

Meerjarenplan	In mei / juni voorafgaand aan een boekjaar wordt het meerjarenplan <i>Beter Zorg</i> geactualiseerd. Er wordt steeds 3 jaar vooruitgekeken. Eenmaal per drie jaar wordt een nieuw meerjarenplan opgesteld. In het meerjarenplan zijn opgenomen: missie, visie, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, stuurgetallen, normen en streefdata.
Jaarplan	Op basis van het meerjarenplan stelt de (locatie)manager een jaarplan en een begroting op. Op basis van de jaarplannen van de (locatie)managers stelt de Raad van Bestuur het jaarplan en de instellingsbegroting van <i>Beter Zorg</i> op en stelt deze vervolgens vast. Deze wordt ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. <ul style="list-style-type: none"> ▪ In het jaarplan zijn opgenomen prestatie-indicatoren, stuurgetallen, normen en streefdata. De prestatie-indicatoren vormen de basis voor het stuurcontract. ▪ Het jaarplan kent twee onderdelen. Het eerste onderdeel richt zicht op de going concern van de resultaat verantwoordelijke eenheid. In het tweede gedeelte staat innovatie, in de vorm van een verbeterplan, centraal.
Voortgangs-rapportages	Op het moment dat het jaarplan is goedgekeurd is er sprake van een soort van managementcontract tussen respectievelijk de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur én tussen de Raad van Bestuur en de (locatie)manager. Gedurende het verslagjaar wordt over de voortgang gerapporteerd. Uit de rapportages kan worden opgemaakt of de uitvoering in overeenstemming is met de plannen uit het managementcontract.
Jaarrapportage	In januari na het verslagjaar worden de jaarrapportages opgemaakt. In de jaarrapportage staat de verschillenanalyse tussen (jaar)plan en realisatie centraal. Op basis van de jaarrapportage van <i>Beter Zorg</i> wordt het jaardocument opgesteld (sociaal jaarverslag, jaarrekening en bijlagen). Daarmee is de P&C-cyclus rond.

Hieronder is de planning & controlcyclus schematisch weergegeven.



P&C- traject stap voor stap

1	De Raad van Bestuur stelt het Spoorboekje vast voor de planning & controlcyclus van het jaar t	April t-1	Spoorboekje
2	Op basis van de jaarlijkse strategieconferentie wordt door de Raad van Bestuur een (geactualiseerde) meerjarenplan vastgesteld.	Mei t-1	Meerjarenplan
3	De Raad van Bestuur biedt het meerjarenplan en de begroting aan aan de Raad van Toezicht.	Mei t-1	
4	De Raad van Toezicht keurt het (geactualiseerde) meerjarenplan goed.	Juni t-1	
5	De controller stelt de kadernota op met daarin het verzoek aan de (locatie)managers om rekening houdend met een aantal budgetkaders, andere specificaties en het vastgestelde format het jaarplan en de begroting op te stellen. In de kadernota wordt expliciet gevraagd onderscheid te maken tussen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Going concern ▪ Ontwikkeling & Innovatie 	Uiterlijk Juli t-1	Kadernota
6	De (locatie)managers stellen de jaarplannen en de bijbehorende begroting op en bieden deze aan aan de Raad van Bestuur.	September t-1	Jaarplan Manager
7	De controller stelt op basis van de rapportages van het locatiemanagement, de adviezen van de stafdiensten en de eigen bevindingen een advies aan de Raad van Bestuur op. Dat tevens als agenda dient voor het gesprek tussen de Raad van Bestuur en de (locatie)manager.	Oktober t-1	Adviesnota
8	De Raad van Bestuur bespreekt de jaarplannen met de (locatie)managers. Waarna de Raad van Bestuur een conceptversie van het Jaarplan <i>Beter Zorg</i> opstelt.	Oktober t-1	Jaarplan <i>Beter Zorg</i>
9	De conceptversie van het jaarplan <i>Beter Zorg</i> wordt in het MT besproken. Waarna deze (al dan niet na enkele wijzigingen) door de Raad van Bestuur wordt vastgesteld.	November t-1	
10	De Raad van Bestuur biedt het jaarplan en de begroting aan aan de Raad van Toezicht.	November t-1	
11	Nadat het jaarplan is goedgekeurd door de Raad van Toezicht heeft het jaarplan het karakter van een managementcontract gekregen met daarbij een taakstellend budget.	November t-1	Management- contract
12	De jaarplannen worden door de Raad van Bestuur ter informatie aangeboden en besproken met de OR en de cliëntenraad.	December t-1	
13	De (locatie)managers ontvangen uiterlijk 12 werkdagen nadat een rapportageperiode is afgelopen het format met daarin het cijfermateriaal wat nodig is voor het opstellen van de rapportage.		Format + Vooringevulde informatie

14	De (locatie)managers bewerken het materiaal tot een rapportage conform het vastgestelde format. De rapportage wordt voorzien van een toelichting en wordt aan de Raad van Bestuur aangeboden.	2-maandelijks in het jaar t	Voortgangs-Rapportages Manager
15	De controller stelt op basis van de rapportages van het locatiemanagement, de adviezen van de stafdiensten en de eigen bevindingen een advies aan de Raad van Bestuur op. Dat tevens als agenda dient voor het gesprek tussen de Raad van Bestuur en de (locatie)manager.	2-maandelijks in het jaar t	Adviesnota
16	De Raad van Bestuur bespreekt de 2-maands rapportages met de (locatie)manager in het bijzijn van de controller. Het secretariaat notuleert de bijeenkomst en legt de actiepunten vast.	2-maandelijks in het jaar t	Actiepunten-lijst
17	Om de 4 maanden stelt de controller op basis van de voortgangsrapportages het 4-maandsrapportage van <i>Beter Zorg</i> op. De controller biedt de rapportage aan het MT aan.	4-maandelijks in het jaar t	4-maands-rapportage <i>Beter Zorg</i>
18	De 4-maands rapportage wordt in het MT besproken waarna de Raad van Bestuur de rapportage vaststelt om deze vervolgens aan de Raad van Toezicht ter goed- of afkeuring aan te bieden.	4-maandelijks in het jaar t	
19	De Raad van Toezicht bespreekt met de Raad van Bestuur de 4-maandsrapportage. De Raad van Toezicht keurt de 4-maandsrapportage goed.	4-maandelijks in het jaar t	
20	De Raad van Bestuur verzoekt het (locatie)management om de jaarrapportage conform een vooringevulde format op te stellen.	Februari t+1	Format + Vooringevulde informatie
21	De (locatie)manager stelt conform het format de jaarrapportage van zijn of haar resultaat verantwoordelijke eenheid op en biedt deze aan de Raad van Bestuur aan.	Februari t+ 1	Jaar-rapportage
22	De controller stelt op basis van de rapportages van het locatiemanagement, de adviezen van de stafdiensten en de eigen bevindingen een advies aan de Raad van Bestuur op. Dat tevens als agenda dient voor het gesprek tussen de Raad van Bestuur en de (locatie)manager.	Februari t+ 1	Adviesnota
23	Tegelijkertijd stelt de controller op basis van de jaarrapportages van de (locatie)managers het financiële gedeelte van de jaarrapportage en het jaardocument voor <i>Beter Zorg</i> op. De controller biedt de rapportage aan het MT aan.	Maart t+1	
24	Een afvaardiging van het MT is belast met het opstellen van de niet-financiële gedeelte van de rapportage en het sociaal jaarverslag. De (afvaardiging van het MT) biedt de rapportage aan het MT aan.	Maart t+1	
25	De jaarrapportage en het jaardocument worden in het MT besproken waarna de Raad van Bestuur de rapportage vaststelt om deze vervolgens aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring aan te bieden.	April t+1	Jaar-rapportage + jaardocument <i>Beter Zorg</i>

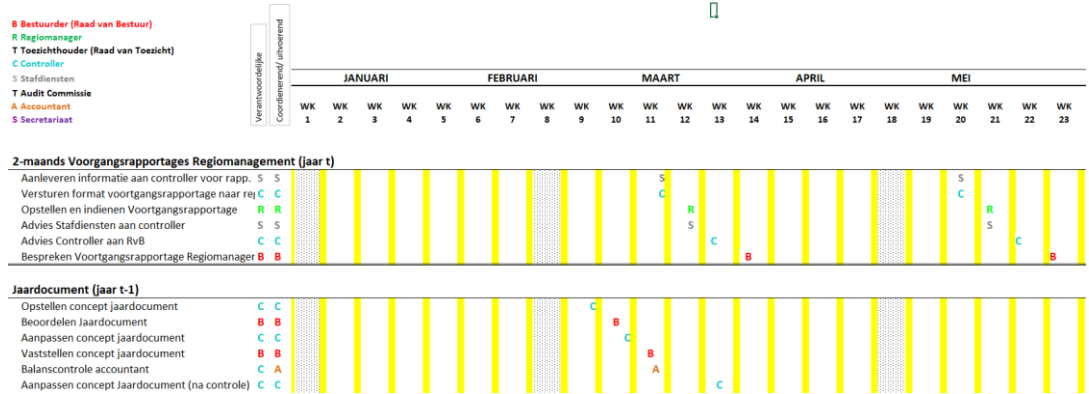
Houding & Gedrag

- Afspraak = afspraak Integraal management en resultaat gericht werken vereisen een cultuur waarbij mensen elkaar durven en willen aanspreken. Een manager moet zijn of haar medewerker aanspreken als deze zich niet aan een afspraak houdt. Tegelijkertijd moet de manager zich ook houden aan de afspraken die het met de Raad van Bestuur maakt (en visa versa).
- Management
by Exception Integraal management en resultaatgericht werken vereist verder een cultuur van alleen ingrijpen wanneer nodig. De manager moet de Raad van Bestuur durven aanspreken wanneer deze zich met de details bemoeit.
- Voorbeeldgedrag De rol van de (locatie)manager komt niet zozeer tot uiting in wat hij zegt maar in hoe hij zich gedraagt. In het wijzigen van houding en gedrag is het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden daarom een doorslaggevende factor. Een manager die van zijn medewerkers verlangt dat de urenverantwoording vóór de deadline binnen is, maar dit zelf niet doet, zal geen progressie ontwikkelen. In deze situaties gaat het spreekwoord 'goed voorbeeld doet volgen' letterlijk op.

Spoorboekje

Bij de opzet van een planning & controlcyclus hoort ook een Spoorboekje. In het Spoorboekje wordt aangegeven wie (welke functionaris) wat (welke actie) op welk moment moet uitvoeren.

Spoorboekje Beter Zorg



Het Spoorboekje is als bijlage bij dit document toegevoegd.

Kritische Succesfactoren & Prestatie-indicatoren

Zoals eerder in dit document is aangegeven richt de planning & controlcyclus zich op de interne verantwoordingsinformatie. Informatie over de uitvoering van het jaarplan c.q. managementcontract van de (locatie)managers aan de Raad van Bestuur.

Kritische Succesfactoren	<p>Kritieke succesfactoren (ksf'en) zijn factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van een vooraf gesteld doel. Om het doel te behalen ("succes") zijn bepaalde factoren een noodzakelijke voorwaarde ("kritiek"). In het MT van mei zijn door <i>Beter Zorg</i> de volgende 5 ksf'en vastgesteld.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financiën 2. Kwaliteit van de Arbeid 3. Cliënttevredenheid / Kwaliteit van de zorg 4. Omgeving & Markt 5. Innovatie
Prestatie- indicatoren	<p>Als de succesfactoren zijn vastgesteld moet duidelijk worden hoe deze gemonitord kunnen worden. Daarom zijn voor de succesfactoren één of meerdere prestatie-indicatoren opgesteld. Deze zogenaamde prestatie-indicatoren maken de succesfactoren meetbaar waardoor ontwikkelingen in de tijd gemonitord kunnen worden. Hieronder zijn per succesfactor de prestatie-indicatoren opgenomen.</p>
Financiën	<p>Zonder winstgevendheid geen continuïteit. Met de introductie van marktwerking en de afname van financiering door derden is het voor <i>Beter Zorg</i> van belang om te gaan sturen op financiële resultaten. Het resultaat uitgedrukt in een percentage van de omzet is dan ook dé prestatie-indicator voor de succesfactor Financiën.</p>
Kwaliteit van de Arbeid	<p>Binnen <i>Beter Zorg</i> zijn het de medewerkers die de zorg verlenen en de resultaten behalen. De kwaliteit van de Arbeid is dan ook een kritisch succes factor. Om de ontwikkeling van de Kwaliteit van de Arbeid te volgen wordt gebruik gemaakt van de volgende prestatie-indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formatie en bezetting; ▪ Ziekteverzuim; ▪ Opleiding & ontwikkeling van medewerkers.

Clienttevredenheid
Kwaliteit Zorg

Binnen *Beter Zorg* is de cliënt tevredenheid en daarvan afgeleid de kwaliteit van de zorg een kritische succesfactor. De klant is koning. En dat geldt zeker in een meer marktgeoriënteerde omgeving. Om de ontwikkelingen in de cliënttevredenheid en de kwaliteit van de zorg te monitoren zijn de volgende prestatie-indicatoren vastgesteld.

- Clienttevredenheid:
- Bezetting bedden;
- Middelen en maatregelen.

Omgeving &
markt

Met de steeds verder gaande marktwerking binnen de zorg wordt het steeds belangrijker om de eigen positie ten opzichte van andere zorginstellingen en de omgeving te bepalen. Om de ontwikkelingen in de markt en omgeving te volgen zijn de volgende prestatie-indicatoren vastgesteld.

- Aantal contacten buiten *Beter Zorg* buiten het reguliere zorgproces;
- Wachlijsten (in brede zin van het woord);
- Markverkenning.

Innovatie

innovatie is binnen *Beter Zorg* een belangrijke kritische succesfactor. Een organisatie kan alleen goed presteren als het de processen continu verbeterd. Dit geldt des te meer nu de marktwerking binnen de zorg steeds meer zijn intrede doet. Er wordt steeds meer flexibiliteit verwacht van zorgorganisaties en dus ook van *Beter Zorg*.

Beter Zorg vindt innovatie zo belangrijk dat binnen de planning & controlcyclus hiervoor extra aandacht bestaat. Als onderdeel van de jaarplannen stellen de (locatie)managers ook een verbeterplan op. Hierin worden de voorgenomen innovatieve actie gebundeld. De voortgang in het verbeterplan vormt dan ook dé prestatie-indicator voor de kritische succesfactor innovatie.

Formats

Voor de verschillende documenten die in de planning & controlcyclus van *Beter Zorg* worden gebruikt zijn sjablonen opgesteld. Dit om de uniformiteit van de documenten te bewaken. In de bijlage zijn sjablonen toegevoegd voor:

- Jaarplan
- Voortgangsrapportage
- Begroting