

Besturen is vooruitzien

Visie, verbreding en verdieping

Beleidsplan NVZD 2021-2025

Inhoud

Voorwoord	2
Inleiding.....	4
Voor wie is de NVZD?.....	6
Waar staat de NVZD voor?.....	9
Synopsis activiteiten 2021-2025	13
Slotwoord.....	18

Voorwoord

2020 is een jaar dat niet licht vergeten zal worden. De Covid-19 pandemie heeft niet alleen onze hele samenleving, maar zeker ook de gezondheidszorg onder zware druk gezet. De eerste golf was overweldigend wanneer men kijkt naar het aantal ernstig zieken, waarvan een aanzienlijk deel IC-zorg behoefde, de hoeveelheid sterfgevallen en de enorme belasting van het zorgpersoneel. De noodgedwongen isolatie van kwetsbaren had grote sociale en emotionele impact. De zorg, onder leiding van haar bestuurders, pakte de maatschappelijke verantwoordelijkheid snel en adequaat op. Binnen regio's, maar ook in landelijk verband werd samenwerking gezocht en gevonden. Patiëntenstromen werden gefaciliteerd, de zorgsilo's leken te verdwijnen, waardoor coronapatiënten snel de juiste zorg op de juiste plek konden krijgen. Van opname tot behandeling en revalidatie. Zorgbestuurders opereerden in- en extern verbindend, vaak bescheiden achter de schermen. De bestuurders die in het nieuws kwamen, deden dat rolvast, duidelijk, richtinggevend, met visie en gezag. De bestuurder ondersteunde de zorgprofessionals en toonde zich opgewassen tegen de ernstige crisis. Waar nodig zochten bestuurders elkaar op voor steun, reflectie en inspiratie.

Voortbordurend op het beleidsplan 2017 – 2020 zetten wij in dit nieuwe beleidsplan 2021-2025 de beweging naar de professionele ontwikkeling van het zorgbestuur onverminderd voort. Deze ontwikkeling is meer dan voorheen gericht op de toekomst en met oog voor alle ontwikkelingen die de afgelopen tijd zijn ingezet. De zorgbestuurder opereert vanuit visie op de zorg in het algemeen en de toekomst van de eigen organisatie in het bijzonder. Nieuwe vormen van organisatie, zoals in netwerken, vragen om een bredere verbinding tussen zorgbestuurders. Vaak over de grenzen van de eigen instelling heen, en ook die van de zorgsector zelf. De vernieuwingen in de zorg vragen om verdieping van bestaande competenties van bestuurders en het verwerven van nieuwe competenties. Ook de NVZD als vereniging van zorgbestuurders zal in de komende jaren deze veranderingen moeten voorzien en bevorderen.

Belangrijk is dat de NVZD verbindend is naar alle zorgbestuurders. Daarvoor zal de vereniging moeten reflecteren op het accreditatieproces, als kwaliteitskenmerk voor zorgbestuurders van grote en kleine organisaties en instellingen over de domeinen van zorg en welzijn heen. Een prachtige uitdaging waarvoor dit beleidsplan als leidraad mag dienen.

Wij bedanken alle leden die in werkgroepen input en inspiratie hebben geleverd voor deze visie. Bijzondere dank gaat uit naar de stakeholders die deze visie hebben helpen verfijnen: Patiëntenfederatie Nederland, Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), Ministerie van VWS, Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ), de Nederlandse GGZ, Stichting MedMij, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ), Zelfstandige Klinieken Nederland (ZKN), InEen, Brancheorganisaties Zorg (BoZ), BeBright Consultancy, Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), WOMEN Inc., Holtrop Ravesloot, Klaus Schmitt & Partners, Rabobank en ABN AMRO.

Zeist, 28 oktober 2020,

Rutger Jan van der Gaag
Voorzitter

Jos de Beer
Directeur

Inleiding

Het NVZD beleidsplan 2017-2020 wordt dit jaar opgevolgd door het beleidsplan 2021-2025. Belangenbehartiging en verdere professionalisering stonden de afgelopen jaren centraal. Tijd nu om te reflecteren op wat is bereikt, en waar de NVZD en haar leden nu staan en in de komende jaren voor willen gaan.

De gezondheidszorg zit in een boeiende fase van ingrijpende transformatie. De Covid-19 pandemie heeft dit proces noodzakelijkerwijze versneld en de kwetsbaarheden van het systeem blootgelegd. Maar het heeft ook een digitale revolutie teweeggebracht. Terug naar het 'oude normaal' is vrijwel ondenkbaar. Het 'nieuwe normaal' in de zorg is nog in wording. Zorgbestuurders pakken hierin hun rol.

In de afgelopen periode is steeds duidelijker geworden dat het huidige model van de gezondheidszorg niet houdbaar zal blijken. Dit ten gevolge van een toename in zorgvraag, onder meer veroorzaakt door de vergrijzing, en een groei in (technische) mogelijkheden om in te spelen op de vraag. Het flexibel opereren in een netwerk staat garant voor een optimale en duurzame gezondheidszorg waarin de burger centraal staat en steeds meer de regie in handen heeft. Hierdoor vervagen de grenzen tussen het medische zorgdomein en het sociale domein. Voor de zorgbestuurders heeft dit gevolgen. Zij acteren in een nieuw domein waarin de eigen organisatie minder centraal staat, maar geïntegreerd functioneert in wisselende netwerken. Deze evolutie daagt uit en roept dilemma's op.

Net als haar leden staat de NVZD voor deze kwesties en de uitdaging om flexibel in te spelen op de toekomstige ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Daarnaast voor de noodzakelijke professionele ontwikkeling van de bestuurders. Zorgbesturing is een prachtig maar veeleisend vak.

Vragen en dilemma's voor de komende periode vragen een duidelijke visie op een duurzame en betaalbare gezondheidszorg in lijn met het plan 'De juiste zorg op de juiste plek'.¹ De permanente professionalisering van de zorgbestuurder vraagt om een herijking van competenties en roept de vraag op: welke competenties zullen zorgbestuurders moeten ontwikkelen om hun leiderschap waar te blijven maken in een snel evoluerend veld?

De NVZD en haar leden zullen een verdiepingsslag moeten maken om zo veel mogelijk bestuurders in de netwerken te linken, verbinden en professioneel toe te rusten. Dit laatste vormt een geweldige uitdaging. De bestuurder zal binnen een veel breder veld moeten opereren. Een schat aan kennis, ervaring en innovatiekracht ligt reeds bij de leden van de NVZD. De uitdaging voor de NVZD is de leden zoveel mogelijk te mobiliseren en faciliteren om er voor elkaar te zijn.

¹ Rapport 'De juiste zorg op de juiste plek' van de taskforce van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 1-4-2018

De NVZD vertegenwoordigt van oudsher ongeveer tweederde van de zorgbestuurders van middelgrote en grote instellingen uit de vier traditionele sectoren: ziekenhuizen, VVT, GGZ en gehandicaptenzorg. Dit is tot het recente verleden de kern van het bestaan van de NVZD als beroepsvereniging van eindverantwoordelijke bestuurders in de zorg. De zorg is evenwel breder en meer geschakeerd. Om deze reden heeft de NVZD in lijn met de ontwikkeling in de zorg die in dit beleidsplan wordt omschreven, lidmaatschap open te stellen en daarmee ook de accreditatie voor alle bestuurders binnen de gehele gezondheidszorg. Zo zal de NVZD zich vanuit dit -brede- perspectief sterk maken om de belangen van de gehele sector krachtig te behartigen. De accreditatie als toetssteen sluit hierop aan en blijft gefundeerd op professionele ontwikkeling en reflectief vermogen. Met de groei van het aantal leden wordt het financieel ook mogelijk de bemensing van het NVZD-bureau op de gewenste dienstverlening te laten aansluiten.

In dit beleidsplan komen de volgende thema's aan de orde:

- Voor wie is de NVZD?
- Waar staat de NVZD voor?
- Activiteiten 2021-2025 voortvloeiend uit de visie.

Voor wie is de NVZD?

De huidige lidmaatschapscriteria van de NVZD zijn als volgt:

Voor een gewoon lid gelden nu nog de volgende lidmaatschapscriteria:

- hij of zij is, op basis van een arbeidsovereenkomst, eindverantwoordelijke bestuurder en legt statutair rechtstreeks verantwoording af aan de Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen van deze instelling; en
- de instelling die hij of zij bestuurt, is een zorginstelling waar patiënten/cliëntenzorg wordt verleend; en
- hij of zij staat in het register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg.

Bij de ambitie om te verbreden naar alle bestuurders binnen de gezondheidszorg, past een actualisatie van de lidmaatschapscriteria. Bestuurder zijn in de gezondheidszorg is de belangrijkste eis om lid te worden van de NVZD. Als vereniging van vakgenoten heeft dit vorm gekregen in de volgende criteria:

- De zorgbestuurder is eindverantwoordelijk en legt statutair rechtstreeks verantwoording af aan interne toezichthouders.
- De bestuurder heeft een verbintenis met de organisatie die hij of zij bestuurt.
- De bestuurder is accreditabel en gaat binnen de vastgestelde termijnen op voor accreditatie.
- De bestuurder committeert zich aan een governancecode.

Van instellingsbestuurder naar zorgbestuurder

De NVZD is er voor bestuurders in de gezondheidszorg. Wat houdt dit nu precies in? Het denken over zorg verschuift steeds meer van gerichtheid op ziekte naar de focus op positieve gezondheid zoals geformuleerd door Machteld Huber. Het gaat dan om: 'Gezondheid als het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven'. Positieve gezondheid kent zes dimensies: lichaamsfuncties, mentale functies en beleving, spirituele existentiële dimensie, kwaliteit van leven, sociaal-maatschappelijke participatie en dagelijks functioneren. Deze dimensies vormen de basis van het gesprek met de patiënt of cliënt en de burger in het algemeen. De mens wordt in zijn gehele context benaderd. Dit vertaalt zich ook naar de organisatie van de zorg en ondersteuning rondom de mens en zijn kwaliteit van leven. Dit leidt tot meer inzicht in ziekten en behandelingen op maat gesneden voor de patiënt, cliënt en burger *die de grenzen van zorg en welzijn niet kent*. Hierin overlappen de medische zorg en de zorg in het welzijnsdomein. Veel organisaties in de gezondheidszorg ontwikkelen zich dan ook naar een hybride vorm met zorg- en welzijnscomponenten. Als vanzelfsprekend voortkomend uit genoemde dimensies overstijgen zorgbestuurders steeds meer de grenzen van de eigen organisatie en initiëren en nemen deel in landelijke, regionale en lokale netwerken.

Het voornoemde is voor de NVZD aanleiding om zich de komende tijd te gaan richten op een passende definitie van gezondheidszorg, waarin deze nieuwe inzichten meegenomen en getoetst worden aan de praktijk van de bestuurders, alsmede input vormen voor het aanbod van deskundigheidsbevordering. Hierbij geldt de ambitie dat de NVZD alle bestuurders in de gezondheidszorg wil bedienen, ongeacht grootte, cure of care en ongeacht de soort zorg die wordt geleverd.

Verbintenis met de organisatie

Er zijn verscheidene varianten waarbij de bestuurder zich kort- of langdurend verbindt aan de organisatie die hij of zij bestuurt. Omdat de soort verbintenis los staat van het wel of niet zijn van zorgbestuurder, heeft de NVZD besloten dit criterium los te laten.

Wel is het van belang om inzicht te hebben en te houden waaruit het zijn van bestuurder precies blijkt, en wat de marktontwikkelingen zijn. Bestuurders kunnen bij het aanvragen van het lidmaatschap laten weten wat voor soort verbintenis is aangegaan, bijvoorbeeld een arbeidsovereenkomst of overeenkomst van opdracht.

De bestuurder is accreditabel

Inschrijving in het register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg is op dit moment een lidmaatschaps criterium van de NVZD. De logische vervolgstap is dat de bestuurder bij aanmelding accreditabel is op basis van de dan geldende accreditatie-eisen. Indien de bestuurder niet in aanmerking komt voor accreditatie, komt hij of zij niet in aanmerking voor lidmaatschap van de NVZD. Na het verlopen van vastgestelde accreditatietermijnen wordt het lidmaatschap beëindigd.² De komende tijd wordt de accreditatie herbezien en aangepast aan de ambitie van de NVZD er te zijn voor alle bestuurders in de gezondheidszorg.

Aantoonbaar commitment aan een governancecode

Governancecode Zorg

De Governancecode Zorg geldt voor aangeslotenen bij ActiZ, de Nederlandse GGZ, Nederlandse Federatie Universitair Medische Centra (NFU), Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). In Een, brancheorganisatie voor de eerstelijnszorg, adviseert leden de governance in lijn met de Governancecode Zorg vorm te geven.

De NVZD staat voor deskundig zorgbestuur, hier hoort ook commitment aan de Governancecode Zorg bij. Met 'committeren aan de code' wordt bedoeld dat de bestuurder zich hieraan houdt, maar niet aangesloten hoeft te zijn bij een van de organisaties die de code heeft ontwikkeld. Bij de beoordeling van het lidmaatschap wordt gevraagd waaruit blijkt dat de bestuurder zich houdt aan de code.

Andere governancecodes

Niet alle bestuurders in de gezondheidszorg vallen onder de Governancecode Zorg. Bij de leden die hier wel onder vallen vindt de NVZD het belangrijk dat deze leden zich houden aan deze code. Er zijn echter genoeg leden in de gezondheidszorg die andere codes volgen, zoals de Governancecode Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening.

²De eisen voor de bestuurder zijn nu als volgt:

"Werkt u een jaar of langer als bestuurder in uw huidige instelling? Dan kunt u, nadat u lid bent geworden, direct starten met het accreditatietraject. U krijgt na aanvang van uw lidmaatschap een jaar de tijd om het accreditatietraject te doorlopen tot en met het accreditatiegesprek.

Werkt u minder dan één jaar als bestuurder in uw huidige instelling? Dan kunt u, nadat u lid bent geworden, starten met het accreditatietraject op het moment dat u één jaar werkzaam bent in uw instelling als bestuurder. U dient binnen twee jaar na het moment dat u bestuurder bent geworden in uw instelling het accreditatietraject te hebben doorlopen tot en met het accreditatiegesprek."

Na het onderzoek om te komen tot een passende definitie van gezondheidszorg in het kader van onze lidmaatschapscriteria, wordt een plan gemaakt hoe kan worden opgeschaald naar andere bestuurders binnen de gezondheidszorg, zonder aan kwaliteit in dienstverlening in te boeten.

Niet voldoen aan de eisen, toch dienstverlening

De NVZD onderzoekt de komende tijd de behoefte, doelgroep en haalbaarheid om (tegen betaling) diensten aan te bieden voor niet-leden die niet aan onze vereisten voldoen (bijvoorbeeld professionals die in het stadium vóór zorgbestuurder zitten en zich graag professioneel verder willen ontwikkelen. Op deze manier kan worden bijgedragen aan de professionele ontwikkeling van aankomend bestuurders.

De hierna beschreven opgestelde visie past bij intersectorale samenwerking en de gedachte dat alle toekomstige bestuurders de kwaliteit en de reputatie van van het zorgbestuur gaan bepalen. Hierbij hoort dat de NVZD over de eigen criteria heen stapt en bijdraagt aan deskundig bestuur binnen de gezondheidszorg. In de komende tijd wordt overwogen of deze dienstverlening ad hoc geleverd en betaald kan worden, of dat het instellen van een vorm van lidmaatschap van de NVZD een optie is om deze groep tegemoet te komen als actoren in het huidige proces of van toekomstige bestuurders.

Waar staat de NVZD voor?

Een goede toekomstbestendige visie moet minimaal vijf jaar mee kunnen. Om deze reden is gekozen voor deze tijdsperiode als horizon om de nieuwe NVZD-visie, de context waarbinnen deze vorm heeft gekregen en de eruit volgende activiteiten te beschrijven.

De visie van de NVZD is onlosmakelijk verbonden met de visie van zorgbestuurders op de toekomst van een duurzame en betaalbare gezondheidszorg. Daarin wordt 'de juiste zorg, op de juiste plek' georganiseerd en staat de burger en zijn kwaliteit van leven centraal. Het activiteitenoverzicht is dynamisch en zal per jaar verschillen.

De visie

De NVZD staat en gaat voor deskundige bestuurders in de gezondheidszorg. Deze zorgbestuurders hebben een actieve rol ten dienste van de burger in het netwerk en in het complexe (zorg)krachtenveld.

Dit betekent voor de NVZD dat zij inzet op motivatie, inspiratie, kennisontwikkeling en -verspreiding, waaronder wetenschappelijk onderzoek, professionele ontwikkeling en ondersteuning die bijdraagt aan de deskundigheid van de bestuurder. Dit vraagt om alertheid en bijzondere aandacht voor veelbelovende ontwikkelingen en zorggebieden.

Zorgbestuurders opereren in een complex krachtenveld

Wat betekent het om zorgbestuurder te zijn?

Zorgbestuurders staan voor duurzame en ook op termijn betaalbare zorg voor allen.

De vier vragen van de zogenaamde *quadruple aim* bieden daarvoor goede handvatten:

1. Hoe verbeteren we de individuele zorg en ondersteuning van burgers?
2. Opdat die zorg optelt tot betere gezondheid van de gehele bevolking?
3. Met meer eigen regie, minder zorg en kosten tot gevolg?
4. Met een duidelijke verlaging van werkdruk en verhoging van werkplezier bij zorgprofessionals?

Om deze factoren gelijktijdig positief te verbeteren, moeten zorg en welzijn nauwer met burgers en elkaar samenwerken. De gezondheid van populaties wordt door de gezondheidszorg positief beïnvloed, maar minstens evenveel door de versterkte motivatie, de aangepaste leefstijl en omgeving van de mensen. Door nationaal, regionaal en lokaal transmuraal samen te werken in netwerken voor specifieke risicogroepen, wordt gezondheidswinst voor allen gerealiseerd.

Binnen de *quadruple aim* krijgen onderling samenhangende thema's waar de zorgbestuurder mee te maken hebben een plek:

- Afweging van maatschappelijk belang versus organisatiebelang;
- Dienen van de kernwaarden van het zorgstelsel: toegankelijkheid, betaalbaarheid door solidariteit, en zonder onderscheid des persoons;
- Domeinoverstijgend samenwerken in netwerken;
- Betaalbaar houden van kwalitatief hoogwaardige zorg met inzet op maatschappelijke ontwikkelingen als digitalisering, arbeidsmarktproblematiek, preventie en duurzaamheid.

De samenwerkende bestuurder heeft de toekomst

'De juiste zorg op de juiste plek' betekent dat er meer domeinoverstijgend wordt samengewerkt. De juiste zorg op de juiste plek rust op een aantal pijlers:

- De bevordering van gezamenlijke besluitvorming en eigen regie van de burger (gezamenlijke zorg - gedeelde verantwoordelijkheid) en zijn kwaliteit van leven;
- Stijging van de zorgkosten beheersen;
- Zorg verplaatsen en rondom de burger organiseren: dichtbij als het kan, veraf als het moet;
- Reflectie op bestaande gewoontes kan leiden tot inzet Slimme zorg en eHealth.

De juiste zorg op de juiste plek vereist een gedeelde visie over of zorg noodzakelijk is, welke zorg wordt geleverd en waarom, waar en hoe deze zorg wordt georganiseerd, geleverd en gefinancierd.

Transformationeel leiderschap in netwerken

Domeinoverschrijdende netwerken

Door de toename van het aantal (hybride) organisaties dat samenwerkt in netwerken zijn verantwoordelijkheden steeds minder te herleiden tot een enkele organisatie. Nieuwe vormen van samenwerking nopen tevens tot andere vormen van *governance*. De netwerken bestaan uit verschillende typen kleine, middelgrote en grote zorg- en welzijnsorganisaties die bekostigd worden uit verscheidene financieringsbronnen. Bestuurders van deze netwerken kijken door de verkokering van de financieringsbronnen heen om tot effectieve en efficiënte samenwerking te komen in het belang van de burger en maatschappij.

Dit betekent voor bestuurders dat zij:

- Netwerken en samenwerkingsverbanden initiëren en hiervan onderdeel uitmaken;
- Zich bewust zijn van mogelijke tegenstellingen en dilemma's tussen belangen van de maatschappij, van het netwerk en/of de eigen organisatie en de verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken;
- Dat zij kunnen balanceren met dergelijke meervoudige complexiteit en dit hanteerbaar en uitlegbaar kunnen maken;
- Voldoende geëquipeerd zijn om de *governance* van dergelijke samenwerkingsverbanden vorm te geven;
- Elkaar scherp houden en versterken.

Dit betekent voor de NVZD dat zij:

- Binnen diverse commissies een visie op de toekomst van de zorg formuleert en dit omzet in praktische handvatten (bijvoorbeeld als het gaat om governance in netwerken);
- Een platform aan bestuurders biedt om met elkaar in contact te komen, om elkaar laagdrempelig te kunnen bevragen over relevante thema's;
- Nog sterker verbinding tussen de leden faciliteert rondom (intersectorale) intervisie, coaching en de toekomstige bestuurders;
- Frequent informatie biedt aan bestuurders over actuele thema's en de dilemma's en verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken door het organiseren van (digitale) bijeenkomsten.

Samenwerking staat de komende jaren steeds meer op de voorgrond. Tegelijkertijd willen bestuurders burgers ook genoeg keuzes bieden. Samenwerking als concullega's zorgt voor een extra impuls om het beste in elkaar naar boven te halen. Het elkaar stimuleren op enigszins competitieve wijze (emulatie) houdt bestuurders onderling scherp.

Dit betekent voor de bestuurders dat zij:

- Continu met het netwerk in gesprek gaan om te bekijken:
 - Wie in het netwerk het meest geschikt is om de zorg te verlenen
 - Waar de zorg het beste kan plaatsvinden
 - Wat voor zorg het beste geboden kan worden
 - Hoe dit het beste georganiseerd kan worden, en
 - Beargumenteren waarom dit de beste keuze is.

Transformatie van de zorg

Kwalitatief hoogstaande, toegankelijke en betaalbare zorg eist duurzame inzet met beperkt beschikbare mensen, materialen en middelen. Met belangrijke aandacht voor de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Maar dat niet alleen, als er wordt gedacht vanuit de burger en vanuit wat hij daadwerkelijk nodig heeft, is een transformatie noodzakelijk. Er wordt een transformatie ingezet naar een andere vorm van de gezondheidszorg organiseren. Daarbij staan eigen regie bij de burger, zijn kwaliteit van leven en zelfredzaamheid centraal. De vorming van netwerken is onmisbaar om zorg goed te organiseren. Innovatie is niet meer weg te denken. Digitalisering, toename aan data gedreven technologieën en eHealth worden het nieuwe normaal. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt een belangrijke uitdaging voor alle bestuurders in de gezondheidszorg.

Bestuurders zijn een belangrijke initiatiefnemer voor de totstandkoming van deze transformatie. Om de transformatie vorm te geven zijn voorspelbaarheid van wet- en regelgeving, meerjarige inkoopcontracten en een heldere visie op regionale governance essentieel. De relatie met, de werkgeversrol van en het eigen transformationele leiderschap van de raad van toezicht speelt hierin een belangrijke rol. De verdichting van de relatie tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht is steeds vaker waarneembaar, beide organen kunnen elkaar goed versterken om zo tot de beste zorg voor de burger te komen.

Dit betekent voor de bestuurders dat zij:

- Zorgdragen voor de transformatie die noodzakelijk is voor een maatschappelijk duurzame gezondheidszorg;
- Inzetten op de organisatie van preventie en het zelfredzaam maken van burgers die dat zelf nog niet kunnen;
- Zich bewust zijn van de complexiteit en interdependentie binnen en buiten de eigen organisatie en dat zij in staat zijn de voornoemde transitie vorm te geven en te realiseren. Dit vereist van hen transformationeel leiderschap, waarbij bestuurders een visie op de zorg neerzetten die begint met wat heeft de burger nu écht nodig en deze visie tevens weten om te zetten in actie.

Dit betekent voor de NVZD dat zij:

- Een belangrijke rol heeft in het laten zien van goede voorbeelden en benoemen welk gedrag en competenties essentieel zijn voor een transformationeel leider;
- Belang hecht aan een goede juridische en governance basis voor alle leden. De NVZD ondersteunt daarom de leden in deze basis en zorgt voor handvatten op het gebied van governance, arbeidsvoorwaarden en juridische modellen. Tevens ondersteunt zij de leden met een juridische en governance helpdesk. Vanwege de verwachte toestroom uit alle sectoren in de gezondheidszorg, vereist dit een gedegen expertise binnen het bureau om alle leden goed te kunnen bedienen.

In deze visie op netwerkgezondheidszorg zullen zorgorganisaties, van klein tot groot samen gaan werken ten bate van de burger.

Dit betekent voor de NVZD dat zij:

- Een antwoord creëert op de vraag 'Wanneer is iemand bestuurder in de gezondheidszorg?';
- Bestuurders kan bedienen in een passend accreditatietraject;
- Weet hoe bestuurders geholpen, toegerust en gestimuleerd kunnen worden om zich te ontwikkelen in de toenemende verantwoordelijkheid binnen zorginstellingen;
- Weet hoe zij een geloofwaardige belangenbehartiger is voor de bestuurder.

Synopsis activiteiten 2021-2025



1. De NVZD ontwikkelt actief een visie op de rol van de bestuurder in de zorg van de toekomst

De NVZD is een sterke en waardevolle gesprekspartner. Zij maakt gebruik van de synergie die de beroepsvereniging kent vanwege de variëteit aan leden dwars door de traditionele deelgebieden van het zorgveld heen. De NVZD benoemt elementen en onderwerpen vanuit de optiek van bestuurders die cruciaal zijn om hét verschil te maken in de gezondheidszorg van de toekomst. Hiermee inspireert, motiveert en daagt de NVZD haar leden uit deze te duiden en betekenis te geven.

Dit doet zij door het organiseren van congressen, bijeenkomsten en webinars over onderwerpen die de bestuurder aangaan en die gericht zijn op verdere ontwikkeling van kennis en vaardigheden en door bestuurders tevens op een laagdrempelige manier met elkaar in contact te brengen.

Ook wordt er beleid gemaakt gericht op de rol van de bestuurder in de toekomst op het gebied van arbeidszaken, governance en deskundig zorgbestuur. De NVZD beziet hiervoor de komende jaren haar stakeholders opnieuw om ervoor te zorgen dat haar leden altijd de meest up-to-date informatie krijgen vanuit meerdere invalshoeken. Zij richt hierbij een aparte commissie op die zich gaat buigen over hoe de NVZD de komende tijd de leden het beste kan helpen bij alle genoemde ontwikkelingen in de zorg met betrekking tot de rol en functie van de bestuurder in de gezondheidszorg (commissie 'Bestuurder in de gezondheidszorg anno 2030'). De commissies kwaliteit, governance en arbeidszaken hebben een eigen rol ten behoeve van de respectievelijke onderwerpen en toekomst van de zorg.

Tevens verwoordt de NVZD standpunten van bestuurders in het publieke debat, bij de politiek en stakeholders. Deze standpunten worden voorbereid door en voor bestuurders met ondersteuning van het bureau in de kwaliteitscommissie, governancecommissie, commissie arbeidszaken, congrescommissie en ad hoc werkgroepen.

2. De NVZD creëert een digitaal platform (*community*) voor leden

Doel is met inzet van digitale communicatie en -platforms leden sneller en beter te informeren en met elkaar in gesprek te brengen. Bij deze *community* ligt de nadruk op toegankelijke professionele ondersteuning en een prettige plek voor reflectie en inspiratie. Het betreft een vernieuwing van het huidige aanbod, passend bij de actuele vraagstukken. Hiermee heeft de community aantrekkingskracht voor nieuwe leden en startende zorgbestuurders. De NVZD onderzoekt of een digitaal platform inderdaad het antwoord is, en, zo ja, (laat) dit bouwen zodat leden terecht kunnen voor :

- Het vinden en beoordelen van professionele coaches;
- Het vinden en beoordelen van collegiale coaches;
- Het vinden en beoordelen van intervisiebegeleiders;
- Het vinden en beoordelen van opleidingen;
Beoordeling vindt plaats door de bestuurders zelf. Via het opzetten van een dergelijk platform krijgt de NVZD tevens inzicht in de opleidingsbehoefte en kunnen deze resultaten gebruikt worden in eventueel toekomstig aanbod.
- Het stellen van vragen aan elkaar;
- De regelmatige uitwisseling door middel van webinars;
 - Deze webinars kunnen over inhoudelijke thema's door experts worden gehouden en;
 - Voor en door bestuurders. Bestuurders kunnen over een thema waar zij bekend mee zijn een eigen webinar houden, op deze manier versterken we de kennisdeling onderling.
- Meer inzicht in ledenbestand: wie zit waar?

3. De NVZD staat voor kwaliteit van zorgbestuur

De afgelopen jaren heeft de NVZD accreditatie ingevoerd en is zij trots zorgbestuurders hiermee te ondersteunen in hun ontwikkeling. De afgelopen jaren was het instellen van een accreditatie een logische stap, zowel in de ontwikkeling van het beroep zorgbestuurder als in antwoord op de roep om kwaliteit vanuit de samenleving. De NVZD heeft met deze zelfregulering de regie gepakt.

De volgende stap is om het huidige programma te actualiseren en te vernieuwen. Daarmee wordt handen en voeten gegeven aan de uitdagingen van zorgbestuurders in de dynamische context van alledag. De NVZD wordt hierdoor daadwerkelijk een vereniging voor alle bestuurders in de zorg. Met allerlei vormen van leren (zoals de intervisies, colleges, bijeenkomsten, wetenschappelijke ondersteuning vanuit de leerstoel en de accreditatie zelf) draagt de NVZD bij aan de ontwikkeling van leden en ondersteunt hen om leiders van de toekomst te zijn.

De komende jaren worden de volgende instrumenten opnieuw bezien.

- De toetsingscriteria van het lidmaatschap en het accreditatiesysteem moeten tegen het licht worden gehouden van de realiteit waarin zorgbestuurders zich nu en in de toekomst bevinden.
Bijvoorbeeld door de volgende accreditatiecriteria onder de loep te nemen:
 - Het hebben van een ander toezichthoudend orgaan dan een RvT of RvC bij kleine instellingen
 - Kunnen dezelfde criteria worden gehanteerd bij bestuurders van netwerken en/of welzijnsorganisaties?
- Accreditatiesysteem
De komende jaren wordt ingezet op de evaluatie en doorontwikkeling van het accreditatiesysteem passend bij de visie van de NVZD. Dit betekent onder meer dat de expertisegebieden (leiderschap, resultaatgericht sturen, verbindend samenwerken, maatschappelijk bijdragen en continu ontwikkelen) weer tegen het licht worden gehouden. Tevens worden de resultaten van het evaluatieonderzoek gebruikt ter verbetering van het accreditatiesysteem. We gaan in kaart brengen of er behoefte is aan 'nazorg' na het accreditatiegesprek. Bijvoorbeeld een gesprek met een lid van de vereniging, of met een professionele coach. We investeren in de kwaliteit en de ontwikkeling van de auditoren. Tot slot wordt mogelijke verzelfstandiging van het accreditatiesysteem onderzocht.
- Verbeteren van (bij)scholings- en ontwikkelingsaanbod
Bestuurders hebben veel aan het ruime cursus- en trainingsaanbod dat in Nederland en elders aangeboden wordt. Soms voldoet het rendement alleen niet aan de verwachting omdat maar een deel van het curriculum relevant is voor de ontwikkeling van de individuele zorgbestuurder. Door de beoordeling van opleidingsaanbod door medebestuurders kunnen leden tot geïnformeerde keuzes komen. En kan de NVZD namens de bestuurders met de aanbieders in gesprek om het aanbod nog meer aan te laten sluiten bij de vragen van zorgbestuurders.
- Intervisie
Intervisie is een methode om zelfreflectie te borgen. De NVZD kan bestuurders die op zoek zijn naar een intervisiegroep op weg helpen. Waarbij ook de mogelijkheid geboden wordt om intersectoraal deel te nemen aan intervisiegroepen.
- Collegiale coaching
NVZD-leden kunnen kosteloos gecoacht worden door een ervaren bestuurder. De NVZD brengt coaches en coachees met elkaar in contact.

Tot slot beraadt de NVZD zich op haar positie in het veld van transformationeel leiderschap en strategieontwikkeling in de zorg, in samenwerking met de vakgroepen en centra in het land die hiervoor staan. De daar verworven inzichten gebruikt de NVZD in beleid en informatie-uitwisseling met de leden.

4. Individueel maatwerk *door de NVZD en voor de NVZD vanuit de leden:*

De NVZD gaat leden nog meer in staat stellen zelf wat te betekenen voor de NVZD:

- De NVZD wil met zoveel mogelijk nieuwe leden een kennismakingsgesprek voeren. In dit gesprek komt aan de orde wat het nieuwe lid hoopt te halen uit het lidmaatschap, maar ook wat het nieuwe lid de vereniging kan brengen: welke kennis en expertise heeft het nieuwe lid, die ook interessant is voor andere leden? Zo ontstaat er een beknopt profiel van ieder nieuw lid.
- Ieder nieuw lid wordt gekoppeld aan een buddy indien de bestuurder dat wenst. Een buddy is een lid van de vereniging, die zijn of haar ervaringen met het vak van zorgbestuurder kan delen met het nieuwe lid.

De NVZD gaat de bestaande individuele dienstverlening vasthouden, versterken en verbreden:

- De NVZD ondersteunt bestuurders bij werkzaamheden die vanuit de NVZD geregeld kunnen worden en staat hen bij, zodat bestuurders hun handen vrij hebben voor andere werkzaamheden.
Dit doet zij via het huidige aanbod:
 - Een eerstelijns juridische helpdesk;
 - Een tweedelijns juridische helpdesk (BASE advocaten);
 - Een eerstelijns governance helpdesk;
 - Modellen arbeidsovereenkomst, modellen statuten en reglementen raad van bestuur en toezicht worden gezien als gouden standaard en worden ieder jaar geüpdate naar de nieuwste inzichten;
 - Aanbieden van verzekeringen door Aon;
 - Informeren van leden over juridisch nieuws en nieuws over governance;
 - Nieuwsbrieven over andere onderwerpen die bestuurders aangaan;
 - Organiseren van nieuwe ledenbijeenkomsten waarin nieuwe leden elkaar kunnen ontmoeten en het aanbod van de NVZD wordt gepresenteerd;
Deze bijeenkomsten worden in de toekomst ook opengesteld voor leden die al langer lid zijn, als ‘opfrisbijeenkomst’ over belangrijke onderwerpen en om de kennismaking met buddy’s te faciliteren.
 - Organiseren van (online interactieve) juridische actualiteiten- en governancecolleges.

En het opzetten van toekomstig aanbod:

- Een tweedelijns governance helpdesk;
- Kennis en informatie beschikbaar stellen in iedere fase van de loopbaan.
- Het instellen van een gezamenlijke commissie van de NVTZ en de NVZD, doel van deze commissie is om een advies uit te brengen op het gebied van arbeidszaken en goed werkgeverschap
- Er wordt gekeken hoe de verbinding eerstelijns helpdesk – tweedelijns helpdesk en rechtsbijstand nog efficiënter en sneller kan verlopen. De helpdesk zal regelmatig worden geëvalueerd.

Alle bovengenoemde activiteiten worden geconcretiseerd in een werkplan met bijhorend tijdspad.

Slotwoord

Een ambitieus en uitdagend beleidsplan van een vitale vereniging in een sector, de gezondheidszorg, die in de komende jaren voor een enorme taak staat om deze toegankelijk, duurzaam en betaalbaar te houden met behoud van de uitstekende kwaliteit in ons land.

Een tijdspanne van vijf jaar is gezien de snelle en soms volstrekt onverwachte voorvallen (denk aan de Covid-19 pandemie) soms te lang. Dit beleidsplan is dan ook bedoeld als een leidraad die jaarlijks tegen het licht gehouden zal worden, en geactualiseerd in een jaarplan van het bestuur, waar de Algemene Ledenvergadering in mee praat en over besluit.