

Beleidsplan 2017-2020

Vastgesteld door de NVZD Algemene Ledenvergadering

30 november 2016

Inhoud

Voorwoord	3
Waar de NVZD voor staat.....	4
Voor wie de NVZD er is	6
Onze activiteiten	8

Voorwoord

De NVZD organiseert bestuurders in de zorg, ondersteunt en verbetert de kwaliteit van zorgbestuurders, en draagt zo bij aan het leveren van goede zorg.

Professionalisering en belangenbehartiging zijn de twee pijlers waar het werk van de NVZD op rust. Van oudsher behartigt de NVZD de belangen van bestuurders in de zorg, collectief en individueel. Collectief in contacten met onder meer de NVTZ, overheid en politiek, IGZ en brancheorganisaties, over thema's als governance en arbeidszaken. Individueel in de vorm van onder meer een juridische helpdesk voor arbeidsrechtelijke vragen, een rechtsbijstand- en bestuurders-aansprakelijkheidsverzekering en een model arbeidsovereenkomst voor zorgbestuurders. Deze activiteiten en diensten blijven onverminderd van belang.

De samenleving vraagt terecht om goed bestuur. De NVZD voelt zich sterk verantwoordelijk voor de kwaliteit van en het vertrouwen in de beroepsgroep van bestuurders in de zorg en zet zich daar op allerlei manieren voor in. De afgelopen jaren profileerde de NVZD zich meer en meer als beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg. Deze lijn zetten we de komende jaren door. Als beroepsvereniging ziet de NVZD het als haar taak beroepsnormen voor bestuurders in de zorg te ontwikkelen en handhaven: een beroepsethiek en beroepscompetenties. We willen onze leden maximaal in hun professionele ontwikkeling van dienst zijn om aan deze beroepsnormen te voldoen. Zo gaan we in samenwerking met verschillende universiteiten en de houder van de NVZD Leerstoel zorgen voor een dekkend aanbod van professionaliseringsactiviteiten voor bestuurders in alle fasen van hun loopbaan. Accreditatie wordt een onlosmakelijk onderdeel van het lidmaatschap. Hiermee tonen NVZD-leden aan dat zij actief werken aan hun professionele ontwikkeling en beschikken over zelfreflectief vermogen; twee essentiële ingrediënten van goed bestuur.

De NVZD streeft naar een zo groot mogelijke representativiteit onder alle bestuurders in de zorg. We zijn goed vertegenwoordigd in de grote en middelgrote instellingen binnen de sectoren ziekenhuizen (inclusief UMC's, ZBC's en revalidatie), VVT, gehandicaptenzorg en GGZ. Dit bereik willen we behouden en zelfs vergroten. Daarnaast zien we de laatste jaren een toenemend aantal leden vanuit de jeugdzorg en de eerstelijns. Ons bereik in nieuwe, relatief kleine, organisaties in de zorg is nog beperkt. Ook dit bereik willen we vergroten.

We vertrouwen erop dat we met deze koers een vereniging blijven waar bestuurders in de zorg met hart voor hun vak zich thuis voelen.

Dit beleidsplan is tot stand gekomen na raadpleging van onze leden in regiobijeenkomsten, van onze commissies en van externe stakeholders. Voor alle bijdragen zeggen wij veel dank.

Zeist, 30 november 2016

Paul van der Heijden
Voorzitter

Jos de Beer
Directeur

Waar de NVZD voor staat

De NVZD is de beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg. De NVZD organiseert bestuurders in de zorg, ondersteunt en verbetert de kwaliteit van zorgbestuur. Zo dragen we bij aan goede zorg.

Besturen in de zorg is een vak

Goed bestuur gaat ook en vooral over goede bestuurders, hun kennis, ervaring, houding, gedrag en het perspectief en de doelen die zij, samen met allen die in de zorg werken, cliëntenorganisaties, belanghebbenden in het werkgebied en Raden van Toezicht stellen. Daarin staan centraal 'lastige' (zoals bedoeld door de Commissie Halsema), maar goede gesprekken over te maken keuzes en verantwoordelijkheden. Dat is een benadering die primair gericht is op de vraag wat er in de concrete en altijd veranderende omstandigheden van cliënten kan worden gedaan om de zorg voor hen te optimaliseren.

Hierbij geldt dat een zorgbestuurder steeds meer dienend wordt geacht te zijn aan de cliënt en eindverantwoordelijk wordt gehouden voor de vraag of de zorg aan de cliënt optimaal is. De omgeving verwacht daarbij affiniteit met het primaire proces van organisaties en het open staan voor het gesprek met alle belanghebbenden en stakeholders. Besturen wordt aldus steeds meer een doorlopend leer- en ontwikkelproces van de bestuurder in samenspraak met alle betrokkenen in de zorg.¹

De zorgbestuurder is verantwoordelijk voor de maximalisering van het welbevinden en kwaliteit van leven van de cliënt en streeft dit na door cliënten en zorgprofessionals te laten samenwerken. De zorgbestuurder is een verbinder en coördinator die op basis van zijn specifieke vaardigheden de kloof die kan ontstaan tussen leef- en systeemwereld weet te overbruggen met oplossingen die recht doen aan de doelstelling van de organisatie. De zorgbestuurder bevordert de samenwerking met andere organisaties die een bijdrage leveren aan het belang van de cliënt. Deze rol vervult de bestuurder in het unieke Nederlandse publiek-private zorgstelsel.

Het zorglandschap verandert voortdurend. Aan de ene kant is schaalvergroting zichtbaar, aan de andere kant ontstaan nieuwe organisaties en nieuwe organisatievormen. Denk aan de ZBC's, coöperaties, vormen van samenwerking en de eerstelijns die zich steeds meer organiseert.

Onze visie op het vak vertaalt zich in een aantal expertisegebieden² die de bestuurder moet beheersen om het vak te kunnen uitoefenen:

- Technisch-inhoudelijke expertise
- Persoonlijke professionaliteit
- Maatschappelijke inbedding
- Het zijn van procesarchitect
- Communicatie en verantwoording afleggen

Van bestuurders wordt verwacht dat zij over voldoende zelfreflectief vermogen beschikken en actief werken aan hun professionele ontwikkeling.

¹ Uit: 'Governance in de zorg; Over besturing en bestuurders in de zorg anno 2015', rapport van de door de NVZD ingestelde commissie Governance, (2015) en: 'De vrijblijvendheid voorbij. Bouwstenen voor goed toezicht in zorg en welzijn', rapport van de door de NVTZ ingestelde commissie Brenninkmeijer (2014)

² Deze expertisegebieden zijn door de NVZD samen met de Erasmus Universiteit ontwikkeld.

Zorgbestuurders vormen een beroepsgroep

Bij een beroepsgroep passen beroepsnormen:

- een beroepsethiek: algemeen aanvaarde gedragsregels voor professioneel handelen, zoals onder meer integer handelen en oog voor het maatschappelijk belang
- beroepscompetenties (vereiste kennis, houding en vaardigheden).

De voortdurende veranderingen in het zorglandschap beïnvloeden vanzelfsprekend de competenties waarover bestuurders moeten beschikken. Bestuurders moeten bijvoorbeeld steeds meer in staat zijn sturing te geven aan transitievraagstukken, technologisch gedreven transitie vorm te geven, nieuwe vormen van samenwerking te managen, te denken vanuit het perspectief van de cliënt/patiënt en om te gaan met uitdagende financiële vraagstukken.

De nieuwe Zorgbrede Governancecode 2017 geeft mede richting aan de wijze waarop het bestuur en toezicht zich verder ontwikkelt. Dit is uiteraard van belang voor de verdere ontwikkeling van de beroepsgroep van bestuurders die de NVZD vertegenwoordigt.

Een georganiseerde beroepsgroep staat voor haar eigen kwaliteit en bouwt hiermee aan vertrouwen van de buitenwereld. Hierbij past dat leden van de beroepsgroep zich langs de lat van de beroepsnormen (laten) leggen. En dat de beroepsgroep consequenties verbindt aan het niet-voldoen aan de beroepsnormen, zoals hierna wordt beschreven.

RoI NVZD

De NVZD beoogt een systematische bijdrage te leveren aan de professionalisering van zorgbestuurders. De NVZD voelt zich hierbij verantwoordelijk voor het ontwikkelen en handhaven van de beroepsnormen voor bestuurders in de zorg. En hiervoor standaarden neer te zetten, zoals een gedragscode en accreditatiesysteem. Dit is een logische stap in de ontwikkeling van het relatief jonge vak van zorgbestuurder en een logisch antwoord op de terechte vraag vanuit de samenleving om goed bestuur.

Om dit te bereiken helpt de vereniging haar leden aan de beroepsnormen te voldoen, door te zorgen voor een dekkend aanbod van professionaliseringsactiviteiten voor alle fasen in de loopbaan.

Voor het invullen van het beroepsprofiel van zorgbestuurders en het bepalen van de professionaliseringsagenda zoeken we de verbinding en samenwerking met de NVTZ als vertegenwoordiger van de toezichthouders, de werkgevers van zorgbestuurders.

Met het lidmaatschap van de NVZD committeert een bestuurder zich aan de beroepsnormen en -standaarden die de NVZD voorstaat. Bij het lidmaatschap van de beroepsvereniging hoort dat leden zich periodiek –onafhankelijk– laten toetsen: accreditatie.

De accreditatie wordt een lidmaatschapsvereiste. Als aan dit vereiste niet wordt voldaan, is de consequentie het verlies van het lidmaatschap van de vereniging.

Voor wie de NVZD er is

Als vereniging van vakgenoten is de NVZD er voor elke zorgbestuurder die aan de lidmaatschapscriteria voldoet:

- Organisatie is toegelaten in de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) of direct verbonden met de reguliere zorg.
- Werkt op basis van een (al dan niet tijdelijke) arbeidsovereenkomst.
- Is eindverantwoordelijk.
- Legt statutair rechtstreeks verantwoording af aan de RvT of RvC.

Hieraan wordt het lidmaatschapsvereiste van accreditatie toegevoegd.

Representativiteit

De NVZD streeft naar een zo groot mogelijke representativiteit onder zorgbestuurders, om als legitieme vertegenwoordiger van de beroepsgroep te kunnen optreden en om de beroepsstandaard zo breed mogelijk te kunnen neerzetten. Dit laatste is weer in het belang van het vertrouwen in de beroepsgroep. Immers: al degenen die door de buitenwereld als zorgbestuurder worden gezien, dragen bij of kunnen afbreuk doen aan de reputatie van zorgbestuurders.

De NVZD vertegenwoordigt ongeveer 65% van de bestuurders van grote en middelgrote instellingen (omzet meer dan 15 miljoen) binnen de sectoren ziekenhuizen (inclusief UMC's, ZBC's en revalidatie), VVT, gehandicaptenzorg en GGZ.³ Binnen deze organisaties wordt ook het grootste deel van de zorg verleend. Circa 10% van onze leden bestuurt een instelling met een omzet kleiner dan 15 miljoen (omzetgegevens 2014).

Een toenemend aantal leden is afkomstig van buiten de vier genoemde sectoren. Bijvoorbeeld uit de jeugdzorg en de eerstelijns, die zich op grotere schaal organiseert.

Wij krijgen steeds vaker aanvragen van bestuurders van relatief kleine zorgorganisaties. De afgelopen jaren zijn er in Nederland veel kleine zorgaanbieders bijgekomen. De NVZD verenigt op dit moment slechts een klein deel van de bestuurders die werkzaam zijn in deze organisaties.

Het aantal leden vertoont de afgelopen jaren een lichte daling. Een verklaring is de schaalvergroting in de zorg; door fusies vermindert in veel gevallen de omvang van de Raad van Bestuur.

Bijna 30% van de leden is 60 jaar of ouder en gaat de komende jaren met pensioen. Met de benoeming van nieuwe bestuurders treedt een verjonging van het ledenbestand op. Daarbij zien we ook de man-vrouwverhouding veranderen: het aandeel vrouwelijke bestuurders neemt toe.

³ Dit getal is gebaseerd op een analyse van de jaarverslagen zorg 2014.

De kern van de vereniging blijft zoals deze is. Daarbij is essentieel dat de NVZD interessant blijft voor de huidige leden.

De NVZD wil de representativiteit onder middelgrote en grote organisaties verhogen van ongeveer 65% nu naar 75% eind 2020.

Ook de representativiteit onder bestuurders van kleinere -vaak vernieuwende- organisaties (met een omzet kleiner dan 15 miljoen) willen we vergroten.⁴ Hiermee dragen we uit dat ook bestuurders van kleine organisaties tot de beroepsgroep behoren, staan voor kwaliteit en werken aan vertrouwen van de buitenwereld.

Voor het lidmaatschap van de NVZD is lange tijd het beschikken over een toelating op grond van de WTZi het enige lidmaatschapsvereiste geweest. Enige jaren geleden is dit lidmaatschapsvereiste aangevuld met de bepaling 'of is direct verbonden met de reguliere zorg'. De NVZD wil nu een verdere stap zetten door als lidmaatschapsvereiste te bepalen 'verleent zorg binnen of buiten de reikwijdte van de WTZi'. Deze formulering leidt minder snel tot interpretatieverschillen bij het beoordelen van lidmaatschapsaanvragen.

⁴ De eerste stap is beter in kaart brengen om welke instellingen het gaat. Aangezien een deel van deze instellingen een beperkte of geen verantwoordingsplicht heeft, vraagt dit om verder onderzoek dan het analyseren van jaarverslagen.

Onze activiteiten

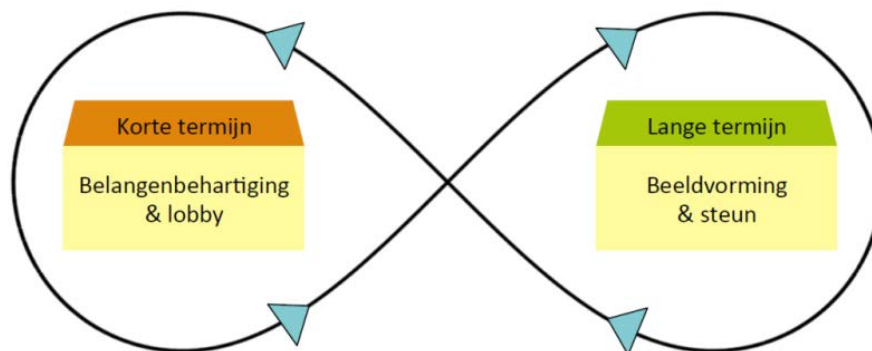
Het werk van de NVZD rust op twee pijlers. De pijler belangenbehartiging is en blijft een wezenlijk onderdeel van het werk van de NVZD. Professionalisering is de evenknie en de tweede pijler waarop het werk van de vereniging rust.

De NVZD biedt haar leden een netwerk om kennis en ervaring te delen. Dat kan tijdens congressen en andere bijeenkomsten, en met professionaliseringsactiviteiten zoals intervisie of collegiale coaching. En ook door zitting te nemen in commissies of bestuur. De ledenlijst maakt het praktisch mogelijk elkaar snel te vinden. We zoeken naar nieuwe manieren waarop leden elkaar op inhoudelijk vlak nog laagdrempeliger kunnen vinden.

Belangenbehartiging

Belangenbehartiging behelst traditioneel arbeidszaken. Goede arbeidsvoorwaarden zien we als een randvoorwaarde om goed te kunnen functioneren als bestuurder; niet meer en niet minder dan dat.

Nieuw is dat we onder belangenbehartiging ook reputatiemanagement verstaan. Een goede reputatie is immers ook in het belang van zorgbestuurders. Als het gaat om belangenbehartiging zoeken we de balans tussen belangenbehartiging en lobby over arbeidszaken (korte termijn doelen) naar steun en beeldvorming voor de langere termijn (reputatiemanagement).



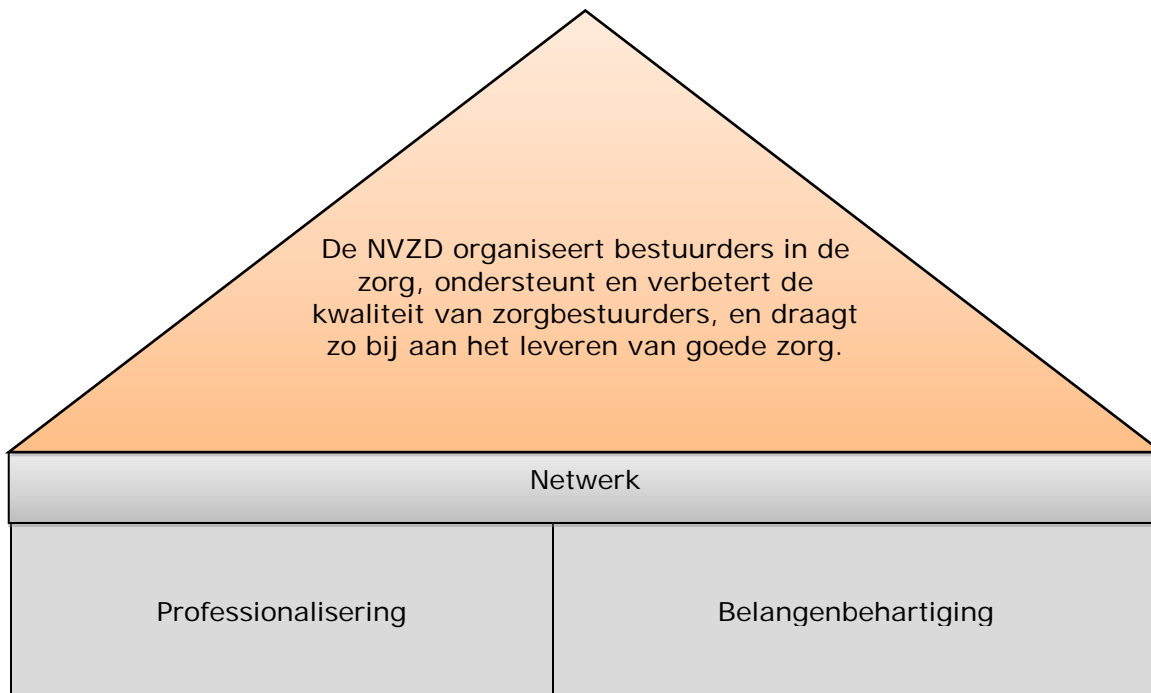
Bij het omgaan met publicitair gevoelige issues nemen we de effecten op de reputatie van zorgbestuurders mee bij de afweging hoe te handelen. Voor ons belangrijke stakeholders, zoals de politiek, worden immers ook door de publieke opinie beïnvloed. De NVZD draagt eraan bij meer bekendheid te geven aan de drijfveren en rol van zorgbestuurders, en zo bij te dragen aan een meer reële beeldvorming en vertrouwen.

Professionalisering

Als beroepsvereniging wil de NVZD bijdragen aan:

- de ontwikkeling van het vak van besturen in de zorg (wat: wat houdt het vak in? Hoe ontwikkelt het vak zich?) en
- de professionele ontwikkeling van zorgbestuurders (hoe: hoe vul je dat dan in? Hoe werk je aan je vak?).

Een duidelijke visie op governance en de rol van de zorgbestuurder is hiervoor voorwaardelijk. Ook dit hoort tot het werkterrein van de NVZD. Goede zorgbestuurders en goed zorgbestuur liggen in elkaars verlengde en zijn met elkaar verbonden. De NVZD is nauw betrokken bij het debat over governance in de zorg en de rol van de bestuurder. Onze visie op dit onderwerp is verwoord in het rapport 'Governance in de zorg' (2015). De NVZD-commissie Governance werkt momenteel in een nieuwe samenstelling de visie en aanbevelingen uit het rapport verder uit.



Activiteiten

Wat? (inhoud)

- Visie op governance
- Visie op vak bestuurder

Hoe? (instrumenten)

- Gedragscode
- Accreditatie
- Realisatie dekkend opleidingsaanbod voor zorgbestuurders*
- Intervisie
- Collegiale coaching
- Overzicht opleidingen
- Congressen/ bijeenkomsten
- Leerstoel Management van instellingen in de gezondheidszorg
- Lucide
- EHMA

<uit te bouwen met meeloopstages, bijeenkomsten rond actualiteit, etc.>

**in samenwerking met universiteiten*

Collectief:

Stem beroepsgroep:

- Arbeidsvoorwaarden
- Governance
- Reputatiemanagement

Individueel:

- Model arbeidsovereenkomst
- NVZD Rechtsbijstandverzekering
- NVZD Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering
- Juridische helpdesk
- Pensioeninzicht
- Model statuten
- Informatie over relevante ontwikkelingen o.g.v. arbeidszaken

Binnen de pijlers Belangenbehartiging en Professionalisering onderneemt de NVZD de volgende activiteiten.

Belangenbehartiging

Collectief:

De NVZD vertegenwoordigt de beroepsgroep in contacten met onder meer het ministerie van VWS, de Inspectie voor de Gezondheidszorg, brancheorganisaties en zorgverzekeraars. Dit doen wij op verschillende terreinen:

- **Arbeidsvoorwaarden**
De NVZD zet zich in voor goede, maatschappelijk aanvaarde, arbeidsvoorwaarden voor zorgbestuurders.
- **Governance**
De NVZD speelt een actieve rol in het debat over governance en de rol van de bestuurder. Zoals recent bij de ontwikkeling van de nieuwe zorgbrede governancecode en het nieuwe toezichtkader van de IGZ/NZa.
- **Reputatiemanagement**
De NVZD wil meer bekendheid geven aan de drijfveren en rol van zorgbestuurders en zo bijdragen aan een evenwichtiger beeldvorming rond zorgbestuurders. Bij publicitair gevoelige issues nemen we de effecten op de reputatie van zorgbestuurders mee bij de afweging hoe te handelen.

Individueel:

De NVZD biedt een aantal instrumenten om bestuurders te 'ontzorgen' en adviseren op het gebied van arbeidszaken:

- **Model arbeidsovereenkomst**
Samen met de NVTZ stelt de NVZD een model arbeidsovereenkomst voor leden beschikbaar. Deze wordt bij nieuwe ontwikkelingen geactualiseerd.
- **NVZD Rechtsbijstandverzekering**
De NVZD heeft een speciale rechtsbijstandverzekering voor leden die op maat is gemaakt voor bestuurders in de zorg.
- **NVZD Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering**
De NVZD heeft een speciale bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering voor leden die op maat is gemaakt voor bestuurders (en toezichthouders) in de zorg.
- **Juridische helpdesk**
Leden kunnen juridisch advies krijgen bij arbeidsrechtelijke vragen. Hiervoor loopt momenteel een samenwerking met BASE advocaten.
- **Pensioeninzicht**
NVZD-leden hebben een eigen aanspreekpunt bij onze partner PFZW, waar zij terecht kunnen voor persoonlijk advies over hun pensioen.
- **Model statuten**
Samen met de NVTZ stelt de NVZD model statuten en model reglementen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht beschikbaar.
- **Informatie over relevante ontwikkelingen o.g.v. arbeidszaken**
De NVZD informeert leden actief over voor hen belangrijke actuele ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van de WNT en bestuurdersaansprakelijkheid.

Professionalisering; inhoud

- **Visie op governance**
Goede zorgbestuurders en goed zorgbestuur liggen in elkaars verlengde en zijn met elkaar verbonden. De NVZD is nauw betrokken bij het debat over governance in de zorg en de rol van de bestuurder. Onze visie op dit onderwerp is verwoord in het rapport 'Governance in de zorg' (2015). De NVZD-commissie Governance werkt momenteel in een nieuwe samenstelling de visie en aanbevelingen uit het rapport verder uit.

- Visie op vak bestuurder
De NVZD expliciteert de competenties die gevraagd worden van een zorgbestuurder in een beroepscompetentieprofiel. De vijf expertisegebieden vormen hiervoor de kapstok.
NVZD realiseert zich dat beroepscompetenties in ontwikkeling zijn en blijven.

Professionalisering; instrumenten

- Gedragscode
De NVZD Gedragscode voor de goede bestuurder dateert uit 2007. Bestuurders die gebruik maken van de model-arbeidsovereenkomst van de NVTZ/NVZD tekenen voor de gedragscode. Tegen de achtergrond van de ontwikkelingen van de laatste jaren, zoals de nieuwe zorgbrede governancecode, houden we de gedragscode opnieuw tegen het licht.
- Accreditatie
Accreditatie draagt bij aan de professionele ontwikkeling en de maatschappelijke legitimering van zorgbestuurders. Met het NVZD-accreditatietraject kunnen leden aantonen dat zij actief werken aan hun professionele ontwikkeling en beschikken over zelfreflectief vermogen; twee essentiële ingrediënten van goed bestuur. Toetsing vindt plaats door een onafhankelijke accreditatiecommissie. Leden van de NVZD hebben zich gecommitteerd aan de doelstelling dat eind 2018 500 bestuurders het accreditatietraject hebben doorlopen.
Sinds 1 januari 2016 maken wij met nieuwe leden de afspraak dat zij opgaan voor accreditatie.
- Zorgen voor een dekkend aanbod van professionaliseringsactiviteiten
Hierbij zien wij universiteiten als belangrijke partners. Dit geldt in het bijzonder voor de Erasmus Universiteit (het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur), waar ook de NVZD-leerstoel 'Management van instellingen in de gezondheidszorg' is ondergebracht. De NVZD wil er actiever voor zorgen dat de opleidingen van de verschillende universiteiten matchen met de behoeften van bestuurders. De professionaliseringsagenda wordt langs de lat van de geformuleerde expertisegebieden in het kader van het accreditatietraject gelegd.
- Intervisie
Intervisie is een methode om zelfreflectie te borgen. De NVZD kan bestuurders die op zoek zijn naar een intervisiegroep op weg helpen.
- Collegiale coaching
NVZD-leden kunnen kosteloos gecoacht worden door een ervaren bestuurder. De NVZD werft en ondersteunt de collegiale coaches en brengt coaches en coachees met elkaar in contact.
- Congressen/ bijeenkomsten
De NVZD organiseert vakgerichte congressen en themabijeenkomsten, al dan niet met partners.
- NVZD-leerstoel 'Management van instellingen in de gezondheidszorg'
In het kader van deze leerstoel wordt onderzoek gedaan naar de praktijk van het management van zorginstellingen.
- Lucide
Leden van de NVZD en de NVTZ ontvingen de afgelopen drie jaar vier keer per jaar het vakblad Lucide. Eind 2016 eindigt de samenwerking met Lucide. Beide verenigingen beraden zich op een eventueel vervolg danwel alternatief.
- EHMA
EHMA is een netwerk waarin wetenschappers en zorgmanagers op Europees niveau kennis uitwisselen. De NVZD is vertegenwoordigd in het bestuur van de EHMA. NVZD-leden kunnen voor gereduceerd tarief deelnemen aan het EHMA-jaarcongres.