

## Gerechvaardigd vertrouwen

### Meerjarenbeleidsplan NVTZ 2015-2018

#### Inleiding

De afgelopen beleidsperiode van de NVTZ stond in het teken van drie speerpunten: de professionalisering van de toezichthouders in de zorg, verrijking van de relatie toezichthouders en bestuurders en het zijn van collectief van toezichthouders als spreekbuis naar de samenleving. Hierin zijn belangrijke stappen gemaakt, onder andere door de start van de NVTZ Academie, het WAR-rapport 'Tussen Besturing en Samenleving' en de contacten met overheid, externe toezichthouders en het overleg met de overige toezichthoudersverenigingen in de semipublieke sector. Het voorgaande meerjarenbeleidsplan van de NVTZ liep van 2012 tot en met 2015. De ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn zodanig positief geweest dat een fundament is gelegd onder de vereniging. Daarbij kunnen we nu al vooruit kijken richting 2020. Veel van het vorige beleidsplan is gerealiseerd of zodanig in de steigers gezet dat er ruimte is voor nieuwe stippen op de horizon. Dit zijn grotendeels nog dezelfde stippen als die gezet zijn in Profiel Toezichthouder 2.0.2.0, een profiel dat in de afgelopen beleidsperiode tot stand is gekomen en niet aan zeggingskracht heeft verloren. Het beleid in de komende jaren zal dan ook zijn gebaseerd op de uitgangspunten van dit profiel, met enkele veranderingen in de accenten die worden gelegd.

#### Samenleving en zorg in transitie

Continue reflectie op de snel veranderende samenleving is nodig om de daarbij horende veranderingen in governance in zorg en welzijn te overzien. Zo verandert in vrijwel alle sectoren per 1-1-2015 de wetgeving met betrekking tot de organisatie en financiering van de zorg, andere verdienmodellen kunnen ook andere organisatiemodellen met zich meebrengen. Daarnaast is er de beweging richting een participatiesamenleving. Binnen deze beweging zien we de opkomst van bijvoorbeeld zorgcoöperaties en nieuwe organisaties die de rol van de klassieke zorgorganisaties overnemen en aanvullen. Hier zien we dat de governance vaak anders is geregeld dan in bestaande instellingen.

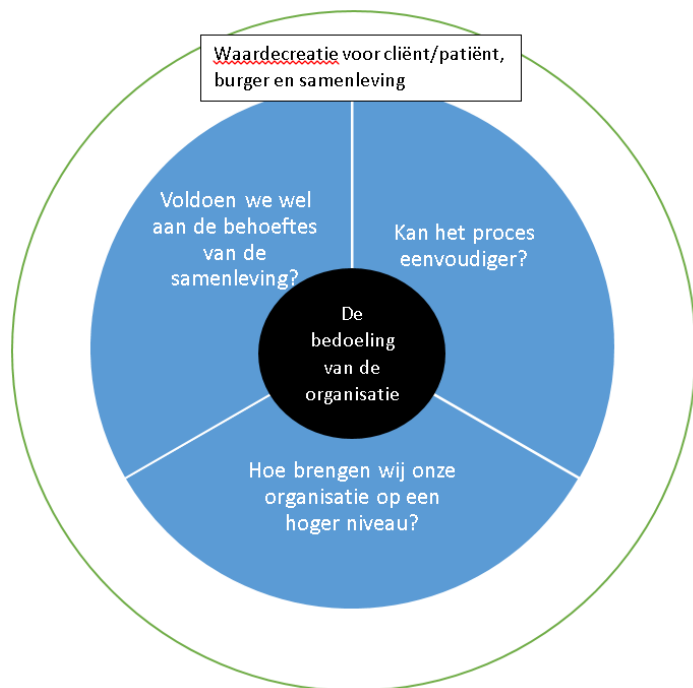
#### Wat betekent dit voor de toezichthouder

Al deze veranderingen hebben betekenis voor hoe u toezicht houdt. De NVTZ wil inzetten op de toegevoegde waarde die de toezichthouder kan hebben in de organisatie. Daarbij start de RvT bij wat de bedoeling is van de organisatie. Om deze bedoeling na te streven, zijn twee vragen van belang: 'doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?' Om hier antwoord op te kunnen geven, kan de volgende drieslag worden gemaakt:

- Luisteren: aansluiten bij de ontwikkelingen in de samenleving. Wat verwacht de maatschappij nu van mijn instelling en wat verwacht men in de toekomst? Wat betekent dat voor hoe de RvT werkt? Is de organisatie *klaar voor de toekomst*?
- Vereenvoudig: stapeling van verantwoording leidt tot regeldruk en het leidt af van wat de bedoeling is. Hoe kan de organisatie zo *lean* mogelijk te werk gaan, zodat alle aandacht er is voor de zorg van de patiënt/cliënt? Wat doet de organisatie vandaag,

waar het morgen mee kan op houden?

- Ontwikkelen: continue reflectie op hoe de organisatie het beter kan doen en streven naar *operationele excellentie*. Excellente organisaties hebben vaak een onconventionele manier van werken. Kan een andere organisatie of de RvT daarvan leren? Elke verbetering, stap voor stap, brengt de organisatie op een hoger niveau.



Bovenstaande afbeelding laat zien dat de focus op deze drie vragen met in het achterhoofd de bedoeling van de organisatie leidt tot waardecreatie. Waarde voor de cliënt, patiënt, burger en samenleving. Dat is het streven van de NVTZ, om u in de komende beleidsperiode te ondersteunen zodat u een toegevoegde waarde kunt zijn in uw organisatie.

### Wat vraagt dit van de NVTZ

Volgens de NVTZ is blijvende reflectie en het hebben van een visie op de ontwikkelingen in zorg, welzijn, politiek en maatschappij noodzakelijk voor het verder ontwikkelen van goed toezicht. Daarnaast willen wij onze leden ondersteunen bij in de praktijk brengen van dit goed toezicht, de professionalisering van het toezicht. De aanbevelingen van de commissie 'Toezien met Hart voor de Zaak, de vrijblijvendheid voorbij in het interne toezicht van zorg en welzijn' zijn wat dat betreft concrete verbeteringen voor goed toezicht en zullen in de komende jaren dan ook zijn beslag krijgen. De NVTZ wil niet alleen reflecteren en professionaliseren, maar ook naar buiten toe de belangen behartigen.

#### 1. Visie op ontwikkelingen (continue reflectie)

##### *Nieuwe vormen van governance*

Nieuwe vormen van zorg en welzijn brengen soms ook nieuwe vormen van governance met zich mee. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan de opkomst van de zorgcoöperaties in Nederland. Het raad van toezicht-model is niet het enige functionele model in de zorg. De NVTZ wil een vereniging

zijn waar alle toezichthoudende organen van zorgorganisaties zich vertegenwoordigd voelen en derhalve willen wij ons blikveld breed houden. Dit zou op termijn er toe kunnen leiden dat een andere naamgeving van de vereniging gewenst is.

#### *Relatie toezicht en publiek/maatschappelijk belang*

Toeziens kent in de relatie tot het publiek/maatschappelijk belang twee dimensies. Enerzijds houdt men toezicht op de continuïteit van de eigen organisatie en anderzijds is er het toezien op het organiseren van goede zorg in-, voor- en met de samenleving. Vaak zijn deze twee dimensies en de ontwikkelingen daarbinnen congruent, maar soms levert dit ook spanningen op. Continuïteit van de eigen organisatie is dan niet hetzelfde als de continuïteit van zorg. In de rol van toezichthouder is standpuntinname in situaties waarbij deze twee vormen van continuïteit strijdig zijn anders dan de rol die een bestuurder heeft. Welk belang heeft de toezichthouder te dienen en welke overwegingen spelen een rol? Hoe verantwoord je moeilijke beslissingen als toezichthouder op dit gebied en wat mag de maatschappij van toezichthouders verwachten? Interessante vragen die onderwerp van reflectie kunnen vormen de komende periode.

#### *Wat wordt gebruikt voor deze vormen van reflectie:*

- Wetenschappelijke Adviesraad (WAR)
- Bestuursvergaderingen
- ALV's
- Ledenraadpleging
- Werkvelden

## **2. Leden ondersteunen in goed toezicht houden (professionaliseren)**

Professionalisering was de afgelopen periode al onderdeel van het beleidsplan en zal dat ook komende periode zijn. Waar eerder vooral is *nagedacht* over professionalisering zal het accent nu verschuiven naar *implementatie*. Professionalisering zal de komende periode uitgewerkt worden door in te zetten op vijf verschillende sporen, als uitkomsten van de commissie Toeziens met Hart voor de Zaak:

*Goed beslagen ten ijs:* De NVTZ Academie is afgelopen jaren ontwikkeld en biedt momenteel een groot aanbod aan cursussen. Wat de NVTZ betreft wordt de komende jaren ingezet op een portfoliobenadering, waarbij bepaalde cursussen geclusterd worden. Zo wordt het voor leden van de RvT die bijvoorbeeld financiën of kwaliteit en veiligheid in hun portefeuille hebben duidelijk welke cursussen specifiek voor hen bedoeld zijn. Daarbij is extra aandacht voor beginnende toezichthouders en (aankomend) voorzitters van groot belang om de taak goed te vervullen. Daarbij kan discussie en besluitvorming plaatsvinden of er verplichtingen gesteld kunnen worden aan deze groepen toezichthouders, bijvoorbeeld in de vorm van een accreditatie.

*Interne reflectie:* Hier zien wij drie verschillende niveaus, waarin de NVTZ raden van toezicht wil ondersteunen. Aan het eind van elke vergadering kan worden gereflecteerd op de vergadering, door middel van een lid die de rol van observant op zich neemt. Het doel hiervan is om elke vergadering een onderdeel van de vergadering beter te maken. Ondersteuning van hoe deze observatie kan plaatsvinden kan worden geboden door de NVTZ. Door het jaar heen kan de RvT door middel van

intervisie of het observeren van andere raden van toezicht zichzelf verbeteren. De NVTZ wil hierin een rol spelen door de leden te faciliteren waar nodig. Als laatste interne reflectieniveau is er de externe evaluatie, waarvoor de NVTZ een evaluatorennetwerk heeft met kundige evaluatoren.

Maatschappelijke agenda: Naast de bijscholing op ontwikkelingen in governance en zorg en welzijn is er ook ruimte om agendabepalend op te treden. Raden van Toezicht moeten ook verbonden zijn met de maatschappij en tijdig aandacht hebben voor nieuwe onderwerpen. Hierbij kan worden gedacht aan onderwerpen als verduurzaming en de gevolgen voor het interne toezicht van zaken als de Agenda voor de Zorg, maar ook aan onderwerpen die naar boven komen door in gesprek te gaan met de verschillende belanghouders.

Verantwoording: Het rapport van de commissie Behoorlijk Bestuur, 'Een lastig gesprek', maakt duidelijk dat er momenteel in het toezicht in de semipublieke sector sprake is van een verantwoordingsvacuüm. Een goede toezichthouder legt verantwoording af en is aanspreekbaar voor zijn omgeving. Daarvoor is een juiste structuur en vorm van belang. De NVTZ zal met nadere adviezen rondom uitwerking hiervan komen en dit vervolgens in de praktijk brengen.

Gedragscode: De NVTZ wil bovenstaande ontwikkelingen borgen door een gedragscode te ontwikkelen waarin het belang van bovenstaande processen voor de continue ontwikkeling van goed toezicht worden vastgelegd. Het is van belang dat we als toezichthouders dit belang met zijn allen onderschrijven. Bij goed toezicht past geen vrijblijvendheid.

#### *Wat heeft de NVTZ te bieden ter ondersteuning van de professionalisering*

Naast de bovenstaande sporen heeft de NVTZ nog meer instrumenten die bijdragen aan de verdere professionalisering van het toezicht houden. Hieronder een impressie van bestaande instrumenten, lopende projecten en toekomstige projecten ter onder:

#### Lopende projecten:

- Commissie Toezien met Hart voor de Zaak
- Commissie Werkgeverschap
- Werkgroep Belanghouders
- Werkgroep Ondersteuning
- ZonMW-project 'Beter Leren Toezien' i.s.m. CBO
- Onderzoek 'Onthouden goedkeuring RvT' i.s.m. C3
- Netwerk Evaluatoren
- Intervisiegroepen
- NVTZ Academie
- Sectorbijeenkomsten

#### Toekomstige projecten:

- Community of Practice
  - o Complete RvT's gaan aan de slag met verbetertrajecten en koppelen de ervaringen terug aan elkaar.
- Themabijeenkomsten
  - o Bij de themabijeenkomsten wordt gekeken naar actuele inhoudelijke onderwerpen die voor u van belang zijn.
- Regiobijeenkomsten
  - o De onderwerpen voor de regiobijeenkomsten worden door de regio's zelf aangedragen, het bureau van de NVTZ faciliteert de organisatie van de bijeenkomsten.
- Atlas van het Toezicht
  - o Het bijwerken van de inhoud van goed toezicht is een iteratief proces. Alle relevante informatie willen we in samenwerking met het Nationaal Register gaan samenbrengen in een op zorg en welzijn gerichte Atlas van het Toezicht, die de Toolkit Toezicht Zorg kan vervangen. In samenspraak met de kennispartners van de NVTZ zal deze Atlas verder worden gevuld en geordend.

### 3. Voorwaarden verbeteren voor goed toezicht houden (belangenbehartiging)

#### *Stroomlijning van extern en intern toezicht ten behoeve van het verminderen van regeldruk*

De regeldruk in de zorg is niet alleen van invloed op de tijd die een zorgverlener overhoudt om daadwerkelijk zorg te verlenen, maar ook op de besturing van de organisatie. De NVTZ wil hier de komende periode een rol in spelen om de raden van toezicht effectief toezicht te laten houden. Nog te vaak is momenteel sprake van stapeling van verschillende vormen van toezicht en verantwoording, zowel intern als extern. Bij productieregistratie, kwaliteitsregistratie, financiële verantwoordingen, inspecties wordt vaak dezelfde informatie gevraagd. Dit kan eenvoudiger. De NVTZ wil dit gaan oppakken in een agendaoverleg met externe toezichthouders en het ministerie van VWS.

#### *Governance en maatschappelijke organisaties*

Daarnaast merken wij op het gebied van ontwikkelingen in governance dat bestaande problematiek vaak niet uniek is voor de sectoren in zorg en welzijn. Het kabinetstandpunt naar aanleiding van het rapport 'Een lastig gesprek' zien wij als een oproep om hier actief mee aan de slag te gaan. De hierbij passende ambitie van de NVTZ is om als scharnierpunt van overleg gezien te worden. Dit geeft ons een leidende rol. Indien wij als vereniging goed onderbouwde standpunten innemen en maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, is dat ook een rol die ons past. Dit overleg kan plaatsvinden met de politiek, het ministerie, brancheorganisaties en in samenwerking met de gezamenlijke toezichthoudersverenigingen in de semipublieke sector.

#### *Welke vormen van belangenhartiging hanteert de NVTZ:*

- Periodiek overleg met het ministerie van VWS
- Agendaoverleg externe toezichthouders, VWS en NVTZ
- Contact met Eerste en Tweede Kamer, commissies en leden
- Overleg met de gezamenlijk toezichthoudersverenigingen

### Organisatie van de vereniging

De afgelopen jaren hebben we bij de NVTZ gemerkt dat onze leden grote waardering hebben voor bijeenkomsten die in de eigen regio georganiseerd worden. Gezien de groei die de vereniging heeft doorgemaakt de afgelopen jaren is het wat dat betreft ook makkelijker om meer activiteiten regionaal in te richten. Daarnaast zien wij nog twee aanleidingen om meer in regioverband te gaan werken. Gezien de ontwikkelingen in het toezicht wordt er al veel van uw tijd gevraagd, activiteiten die dichterbij huis zijn kunnen daar enigszins een compensatie in zijn. Eveneens zien wij dat in de zorg steeds meer regionale afstemming in de keten plaatsvindt. De verdeling van de regio's zien we dan als volgt voor ons:

- Regio Friesland, Groningen en Drenthe
- Regio Gelderland en Overijssel
- Regio Noord-Holland, Utrecht en Flevoland
- Regio Zuid-Holland en Zeeland
- Regio Noord-Brabant en Limburg

Deze regio's kunnen in de toekomst verder worden opgesplitst tot op het niveau waarop dit het meest effectief blijkt te zijn. Ter ondersteuning van deze regio's wil de NVTZ regioconsulenten inzetten. Ervaren toezichthouders met contacten binnen de NVTZ en afkomstig uit de regio, die daardoor specifieke kennis bezitten. De ledenservice van de NVTZ blijft onveranderd bestaan, de regioconsulenten kunnen middels hun netwerk in een coachende rol Raden van Toezicht in hun eigen nabijheid ondersteunen. Daarnaast vormen zij op deze wijze voelsprietten voor de NVTZ om belangrijke ontwikkelingen tijdig te adresseren. Zij kunnen tevens signaleren waar het toezicht onvoldoende uit de verf komt en hier actiever ondersteuning te verlenen dan nu mogelijk is.

### Toezicht in een dynamische omgeving

In een wereld die aan het veranderen is, verandert ook het toezicht. Niet alleen de manier waarop toezicht wordt gehouden verandert, maar ook het 'object' van toezicht verschuift. Deze dynamiek vraagt om tijdige aanpassingen. Daarom zal dit meerjarenbeleidsplan steeds per jaar worden geconcretiseerd en waar nodig ook worden bijgestuurd. Door in dialoog te zoeken naar, het duiden van en richting te geven aan de samenhang van zorgvraag, organisatievorm en samenleving, gaat de NVTZ voor passende besturing van en verbindend toezicht in zorg en welzijn.